

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА

Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИЙ**

Учебно-методическое пособие
по курсу «Управление персоналом»

ББК 65.9(2)240
УДК 331.1(075.8)
Г112

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ: Учебно-методич. пособие по курсу «Управление персоналом» / Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Самар. гос. аэрокосм. ун-т, МИР: Самара, 2001. – 247 с.

ISBN

В учебном пособии рассматриваются вопросы, имеющие ключевое значение для менеджеров по персоналу: формирование кадровой политики и кадровое планирование в организации, технология найма, отбора, приема, профориентации, адаптации, оценки, аттестации персонала; организация обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Учебное пособие может оказать реальную помощь студентам и слушателям курсов повышения квалификации, а также специалистам в областях маркетинга, менеджмента и практической психологии.

Табл. 19. Рис. 21. Библиогр.: 116 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Самарского государственного аэрокосмического университета имени академика С.П. Королева.

Рецензент: д-р эконом. наук, проф. О.Г.Макаренко

ISBN 5-7883-0155-6

© Самарский государственный аэрокосмический университет, 2001

© Международный институт рынка, 2001

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. Место менеджмента персонала в управлении организацией	7
1.1. Анализ концепций менеджмента персонала.....	7
1.2. Менеджмент персонала в системе управления организацией.....	19
2. Модель менеджмента персонала организаций	28
2.1. Взаимосвязь подпроцессов менеджмента персонала.....	28
2.2. Кадровая политика.....	31
2.3. Потребность в персонале.....	39
2.4. Подбор персонала.....	43
2.5. Расстановка персонала.....	50
2.6. Система зарплаты и льгот.....	53
2.7. Адаптация новых работников.....	56
2.8. Обучение, переобучение, повышение квалификации.....	59
2.9. Оценка трудовой деятельности.....	69
2.10. Формирование резерва кадров.....	80
2.11. Движение персонала.....	91
2.12. Развитие персонала.....	96
3. Профессионализм управленцев: уровни, критерии, содержание	101
3.1. Модель формирования и оценки профессионализма менеджера.....	101
3.2. Содержание уровней профессионализма менеджера.....	102
3.3. Методика оценки и распределения управленческих задач и технологий по уровням профессионализма менеджера.....	105
3.4. Методика определения нормативов по управленческим должностям.....	112
4. Методика определения профессионально-функционального состояния менеджера	115
4.1. Модель формирования и оценки профессионально-функционального состояния менеджера.....	115
4.2. Методика оценки профессионально-функционального состояния менеджера.....	117
4.3. Сущность метода экспертных оценок.....	119
4.4. Алгоритм расчета результатов.....	121
4.5. Процедура проведения методики экспертных оценок.....	123
4.6. Нормы и интерпретация результатов экспертизы.....	123
4.7. Альтернативные методы оценки параметров профессионально-функционального состояния специалистов.....	126
5. Интенсивные технологии обучения управленцев	127
5.1. Немитационные интенсивные технологии и методы.....	129
5.2. Имитационные интенсивные технологии и методы.....	135
5.3. Игровые методы.....	139
5.4. Мыслительные технологии.....	145
6. Система развития профессиональной компетенции управленцев	148
6.1. Методика формирования программы развития профессионализма управленцев.....	148

6.2. Результаты экспертизы.....	150
6.3. Модель профессионального роста управленцев.....	159
6.4. Взаимосвязь блоков программы развития и уровней профессионализма менеджера.....	162
6.5. Тренинг развития интеллектуальных способностей.....	164
7. Модель профессионализма менеджеров по персоналу	165
8. Управленческая команда	170
9. Методическое обеспечение курса «Управление персоналом»	179
Заключение	185
Библиографический список	187
Приложение 1. Экспертный лист. Оценка важности и сложности управленческих технологий.....	193
Приложение 2. Экспертный лист. Оценка важности и сложности управленческих задач.....	196
Приложение 3. Соответствие управленческих технологий и задач уровням профессионализма менеджера.....	200
Приложение 4. Экспертный лист. Определение соответствия должности уровню профессионализма менеджера.....	207
Приложение 5. Нормативы уровня профессионализма по группе должностей.....	209
Приложение 6. Экспертный лист. Оценка уровня знаний по группе должностей..	211
Приложение 7. Экспертный лист. Оценка уровня знаний в области менеджмента по должностям.....	213
Приложение 8. Нормативы уровня знаний по группе должностей (фрагмент).....	215
Приложение 9. Экспертный лист. Оценка качеств менеджера по уровням профессионализма.....	216
Приложение 10. Нормативы оценок качеств (уровня знаний по областям) по уровням профессионализма менеджера(фрагмент).....	217
Приложение 11. Список оцениваемых качеств 1.....	218
Приложение 12. Список оцениваемых качеств 2.....	220
Приложение 13. Словарь-перечень характеристик (фрагмент).....	222
Приложение 14. Удельные веса для определения уровня знаний по группе должностей (фрагмент).....	230
Приложение 15. Сводная таблица средних оценок экспертов на Петрову В.К.....	231
Приложение 16. Характеристика 1.....	234
Приложение 17. Экспертный лист. Оценка качеств менеджера по должностям ..	236
Приложение 18. Нормативы оценок уровня знаний и качеств по группе должностей.....	238
Приложение 19. Характеристика 2.....	240
Приложение 20. Профессиональный тест менеджера.....	241
Приложение 21. Программа развития управленцев.....	246

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночной экономике поставил ряд принципиально новых задач, важнейшая из которых – максимально эффективное использование кадрового потенциала. Причем это актуально не только для общества в целом, но еще в большей степени для каждого предприятия, фирмы, организации.

Изменения в экономической и политической системах одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Менеджмент персонала в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет решать целый спектр вопросов адаптации индивидуума к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

В настоящих экономических условиях хозяйствования, когда старая система управления экономикой уже разрушена, а новая еще не создана, понадобится немало времени для формирования инфраструктуры рыночного хозяйства. Параллельно с процессом образования новых структур управления будет идти процесс осознания новой роли персонала в обеспечении эффективности производства.

Если в 70-е годы приоритетом пользовались такие мероприятия, как улучшение информационного обеспечения, повышение надежности и скорости работы оборудования, рост объема производства на основе экономии материальных ресурсов, то в настоящее время акценты смещаются на повышение степени вовлечения персонала в процесс разработки и принятия решений, подготовку и повышение квалификации, совершенствование систем оценки персонала.

В современных условиях глобальной конкуренции и стремительного появления новых технологий персонал организации является основным фактором, определяющим ее успех в долгосрочной перспективе. Однако реальность такова, что большинство современных предприятий не в состоянии эффективно использовать потенциал своих сотрудников. Применяемые ими методы управления персоналом не обеспечивают требуемых организацией производительности, качества, изобретательности и не удовлетворяют самих работников.

В чем же причина того, что эффективное управление персоналом является сегодня скорее исключением, чем правилом? Ответ достаточно прост – большинство современных организаций по-прежнему используют традиционную систему управления персоналом, возникшую в советский период истории страны. Для подобной системы характерно следующее:

основной структурной единицей организации является рабочее место, то есть должность с определенным набором обязанностей. Следовательно, она становится одним из важнейших звеньев системы управления персоналом;

организация представляет собой стабильную иерархическую структуру, являющуюся, по сути, иерархией должностных окладов, соответствующей иерархии рабочих мест;

основными отношениями в организации являются отношения «руководитель – подчиненный», имеющие устойчивый характер и предопределяющие исключительную роль руководителя в системе управления персоналом, роль если не абсолютного монарха, то верховного судьи.

На самом деле подобные методы правления были эффективны для организаций, работающих на стабильных рынках с традиционными потребителями и использующих технологии массового производства. Однако эти методы не обеспечивают того уровня эффективности, какой необходим для успешной работы в современных изменившихся условиях, поэтому передовые организации начинают создавать системы управления персоналом, построенные на иных принципах. В основе современных революционных перемен лежит, прежде всего, технический прогресс, влияние которого многосторонне и вызывает изменения практически во всех сферах человеческой жизни. Процесс перемен идет с неодинаковой скоростью в различных отраслях и в разной степени охватывает предприятия. Передовые организации дают достаточно четкое представление о том, как будут выглядеть организации XXI века. Почему же остальные не торопятся реформировать свои системы управления персоналом, не стимулирующие ни гибкости, ни скорости, ни изобретательности? По-видимому, причины могут состоять в следующем. Во-первых, многие руководители не видят связи между применяемыми методами управления и результатами деятельности организации. Результаты, по их мнению, зависят от чего угодно, но только не от того, какая система оценки труда или зарплаты используется. Во-вторых, руководителям, как и большинству людей, свойствен консерватизм - всегда трудно отказаться от старого, тем более когда это старое не так очевидно (в отличие от устаревшего продукта, который просто не продается). Старые методы управления могут использоваться много лет - до тех пор, пока не разразится кризис. Однако выбора у современных руководителей нет - или их организации пойдут на реформы, или будут раздавлены конкуренцией. А конкуренция действительно становится глобальной.

Управление персоналом в новых условиях представляет собой процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение определенных целей. Успех управления персоналом определяется двумя основными факторами:

способностью организации четко определить, что (какое поведение сотрудников) нужно для достижения ее целей;

способностью определить, какие методы подвигнут сотрудников на желаемое поведение. Обе задачи одинаково важны и сложны, особенно в современных условиях постоянных перемен.

1. МЕСТО МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Анализ концепций менеджмента персонала

Управление людьми, как главная задача менеджмента в организациях, всегда основывается на совокупности основополагающих исходных теоретических и эмпирических предпосылок, формирующих парадигму, на базе которой строится система управления человеком в организации. Руководители часто не задумываются о том, что свои конкретные задачи они решают, фактически опираясь на ту или иную парадигму. В теории и практике управления XX века произошла радикальная смена парадигм и, как представляется, наметились признаки нового революционного поворота в этой области. Эти процессы в России, в западных и восточных странах с развитой рыночной экономикой происходили параллельно в разных формах, но, в конечном итоге, имели много общего.

В теории менеджмента используется достаточное число терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, человеческие отношения и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению. Мы предлагаем рассмотреть некоторые современные концепции стратегии менеджмента персонала.

Известный российский ученый в области менеджмента Л. И. Евенко считает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве [39]. Эти концепции таковы:

- 1) использование трудовых ресурсов;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) управление человеком.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Парадигма	Система I	Система II		Система III
	Экономическая	Организационная		Гуманистическая
		административная	социальная	
Роль человека	Фактор производства	Ресурс организации		Главный субъект организации
Место человека	Элемент процесса труда	Элемент формальной структуры	Элемент социальной организации	Член организации семьи
Функция менеджмента	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческим существом
Содержание управления	Организация труда и зарплаты	Частичное управление "жизненным циклом" человека	Комплексное управление "жизненным циклом" человека	Самоуправление
Подразделение	Отдел ОтИЗ	Кадровая служба	Служба управления человеческими ресурсами	Вся организация
Главный рычаг	Зарплата	Полномочия и ответственность	Мотивация	Организационная культура
Стимулирование	Оплата рабочего времени	Принцип "заслуг"		Качество трудовой жизни
Теоретическая основа	Экономическая теория Тейлоризма	Бюрократическая теория организаций	Постбюрократическая теория организаций	Социальная психология. Философия японского менеджмента
Обучение	Первичная подготовка	Подготовка и повышение квалификации	Развитие управляющих. Оргразвитие	Обучение на рабочем месте
Современные примеры применения	Массовое производство, рутинная технология	Средние и крупные фирмы обычных отраслей	Средние и крупные фирмы высокотехнологичных отраслей	Малое предпринимательство Фундаментальная наука

Кардинальная смена парадигм (табл. 1.1) от **экономической** (система I) к **организационной** (система II) произошла на Западе в начале нынешнего века. В советской России в явном виде это случилось лишь в конце 60-х гг., хотя неявно бюрократическая разновидность организационной парадигмы (при категорическом отрицании собственно "теорий бюрократии") присутствовала и достаточно успешно применялась в административно-командной системе в течение полувека в 30-60-е гг. До сих пор бюрократическое организационное мышление, по-видимому, доминирует в обыденном сознании российских менеджеров, хотя на практике происходит его эрозия как в негативном (из-за ослабления государственных структур), так и в позитивном (из-за развития демократии и предпринимательства) планах.

Последнее свидетельствует о постепенном проникновении в наше российское сознание социальных концепций организации в рамках системы II, а теперь уже и новой **гуманистической парадигмы** (система III), что в наших условиях является, с одной стороны, спонтанной и причудливой реакцией на освобождение от оков тоталитаризма, с другой - возвращением к российской гуманистической традиции коллективизма, христианства, сострадания простому человеку.

На Западе же умеренное распространение системы III выглядит эволюционным продолжением теорий пост-бюрократических организаций (60-е гг.), которое получило новый импульс развития на рубеже 80-х гг. в связи с пристальным изучением японского опыта управления.

В порядке гипотезы можно высказать соображение, что в Японии и других восточных странах произошел более быстрый, почти скачкообразный переход от **экономической** парадигмы управления человеком колониального прошлого к **гуманистической** (точнее сказать "гуманизированной") парадигме управления людьми в организациях передовых стран, получивших независимость, но в характерных для Востока психиндивидуалистических формах.

Экономическая парадигма. В советской управленческой мысли, базирующейся на идеологизированных постулатах экономической теории К. Маркса, экономическая парадигма (система I) до середины 60-х гг. фактически была единственной официально признанной. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция - труд (конкретный), измеряемый через затраты рабочего времени и, как следствие, глобальной задачей управления на уровне народного хозяйства, отрасли и предприятия считалось достижение "экономии общественного труда". Внутри предприятий функция организация труда и заработной платы, включая и деятельность подразделений данного профиля, была намного более развитой и влиятельной чем, скажем, кадровая функция, зачастую осуществляемая отставными военными.

Теория, однако, расходилась с требованиями практики. Ее узорь состояла в попытках перенести догмы трудовой теории стоимости Маркса на

социалистическую почву при одновременном отрицании товарного производства и действия закона стоимости при социализме. Это заводило теоретическую мысль в тупик и превращало политэкономия социализма в схоластическую науку, в результате чего в прикладном плане так и не удалось сказать что-то внятное и конструктивное по такой ключевой проблеме, как измерение "затрат общественного труда", включая сведение сложного труда к простому, сопоставление производительного и непроизводительного труда и т. п. К тому же, отсутствие в этой концептуальной схеме каких-либо социальных, а тем более поведенческих компонентов, гипертрофия значения экономической науки при гонениях на социологию и психологию приводили к парадоксу. Поставив изначально благородную цель борьбы с "эксплуатацией труда капиталом", экономическая парадигма в марксистском исполнении в условиях "реального социализма" не только не устранила, но и усугубила эксплуатацию труда, но уже государством, поставила жесткие ограничения на зарабатываемые доходы индивидов и во многом передала социально-кадровую функцию тоталитарным партийным структурам, которые постепенно превратились в органическую часть административно-командной системы управления.

На Западе очищенная от политико-экономических наслоений инженерно-экономическая парадигма также поставила во главу угла наилучшее использование рабочего времени и предложила для этого весьма конкретный инструментарий "научного управления", наиболее ярко воплотившийся в "тейлоризме" и "фордизме", начавшийся у нас в 20-е гг. в форме НОТ (научной организации труда), но затем забытый на четыре десятилетия. "Научное управление" в духе тейлоризма, с одной стороны, стимулировало промышленную революцию, но с другой, в конечном счете, приводило к повышению интенсивности и эксплуатации физического труда на новой технической базе.

Опыт показал, что в рамках системы I ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии, а квалификация инженера или инженера-экономиста ценится превыше всего. Этот недостаток был свойствен повышению квалификации кадров в условиях социалистической системы хозяйства до ее самых последних дней.

И в то же время не следует упрощать происходящий эволюционный процесс. Система I имеет достаточно широкую, хотя и все более сужающуюся сферу объективно оправданного применения. Она эффективна, например, в условиях рутинной технологии и массового производства, т. е. там, где внутрипроизводственные факторы для успеха предприятия важнее, чем факторы внешней рыночной среды.

Организационная парадигма. Переход к доминирующей в настоящее время в менеджменте организационной парадигме (система II) на Западе явился составной частью формирования крупных промышленных корпораций во второй четверти XX века, а в советской России в 30-е годы начался в связи со

становлением централизованной административно-командной системы планового управления хозяйством страны. Этот первый этап утверждения организационной парадигмы в ее административной разновидности был ограниченным по своему содержанию. По своей сути он состоял в создании бюрократизированных систем управления, когда человек рассматривался в организации через его формальную роль - должность, являющуюся элементом иерархической организационной структуры, а управление осуществлялось преимущественно через административные механизмы установления системы ответственности посредством делегирования полномочий, формирования штабных подразделений и создания других организационных механизмов управления.

В западном менеджменте главным достижением системы II явилось становление и развитие функции "управление персоналом", которая охватывала все более широкий круг проблем, возникающих при работе с менеджерами и специалистами на разных иерархических уровнях организации. Кадровая функция (первоначально лишь регистрационно-контрольная) постепенно распространилась на поиск и подбор кадров, планирование карьеры конкретных руководителей, а не только потребности предприятия в трудовых ресурсах. Повысилось значение оценки и аттестации работников аппарата управления, систематически и целенаправленно стало проводиться повышение квалификации людей на основе выявления пробелов в их знаниях и навыках. Это означало выход далеко за рамки традиционной функции организации труда и зарплаты и все более полный охват кадровой работой всех фаз и стадий "жизненного цикла" человека в его трудовой деятельности в организации (Табл. 1.2).

В области мотивации к производительному труду и материального стимулирования осуществлялся переход к реализации "принципа заслуг", особенно по отношению к руководителям и специалистам, денежный доход работника все более связывался с оценкой его реального вклада в достижение конечных результатов предприятия, а не с прямыми затратами рабочего времени на получение этого результата.

Научной основой этого подхода была теория организаций. На ранних стадиях (М. Вебер, А. Файоль, Р. Эмерсон и др.) она предполагала простые и понятные "принципы управления" в бюрократических организационных системах, признанные затем классическими. Однако по мере все большего учета "человеческого фактора" и социальной специфики реальных организаций на первое место вышла социологизированная и психологизированная теория "пост-бюрократических" организаций (Ч. Барнард, Г. Саймон, У. Беннис, К. Арджирис, Д. Марч и др.), наделавшая много шума, но добившаяся скромных прикладных результатов. При этом, однако, произошел переход от административной к социальной разновидности организационной парадигмы.

В организационно-прикладном плане это означало весьма важную, хотя зачастую и менее заметную, трансформацию функции (концепции) управления

персоналом в функцию (концепцию) управления человеческими ресурсами. Человек при этом стал рассматриваться не как строчка в ведомости на получение зарплаты (экономический подход) и не как позиция в питанном расписании (административный подход), а как невозобновляемый организационный ресурс, элемент социальной организации в единстве его трех моментов: трудовой функции (выполнение должностных обязанностей), социальных отношений внутри организации, физического и психического состояния работников.

Таблица 1.2

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Фазы "жизненного цикла"		Стадии процесса	
Общие	ПЕРСОНАЛ	КАДРОВАЯ РАБОТА	ЧЕЛОВЕК
Рождение	Поиск	Планирование человеческих ресурсов	Ожидания (экспектации). Оценка "вклад-вознаграждение"
Молодость	Включение	Отбор, конкурс. Профессиональная ориентация, подготовка. Ввод в должность	Освоение роли (ролей). Приобщение к организации (социализация)
Зрелость	Работа	Оплата: зарплата, премии Дополнительные льготы Оценка и аттестация Планирование карьеры	Мотивация. Отношения в группах. Приверженность к оргкультуре
Старость	Исчерпание возможностей	Повышение квалификации Продвижение в должности Переподготовка Перевод на другую работу	Конфликты
Смерть	Уход	Увольнение Уход на пенсию	Стресс

Менеджмент распространил свое воздействие не только на формальную, но и на неформальную организацию. "Жизненный цикл" человека в организации стал охватываться комплексно, в основу стимулирования к производительному труду стало закладываться обеспечение высокого "качества трудовой жизни" (Рис.1.1). В кадровых службах западных и даже некоторых отечественных корпораций появились социологи и психологи, которых, правда, в тяжелые времена первыми же и увольняли.

В рыночной экономике неизменным оставалось то, что размер затрат, размах и интенсивность мероприятий по управлению человеческими ресурсами, в конечном счете, определяются экономическим критерием - реальной отдачей от "человеческого капитала" фирмы, и чем ценнее были составляющие этого капитала (высококвалифицированные, творческие сотрудники и т. п.), тем оправданнее считались не только прямые, но и косвенные затраты на их жизнедеятельность в организациях. Соответственно и

функция обучения кадров трансформировалась в достаточно дорогостоящий комплекс мероприятий по "развитию управляющих", переходящий в "организационное развитие".



Рис. 1.1. Качество трудовой жизни

Наиболее последовательно система II в ее "социальном" варианте стала применяться, прежде всего, на тех предприятиях, успех которых в конкуренции сильно зависел от качества человеческих ресурсов, например, в высокотехнологичных отраслях. Однако и здесь подход оставался прагматическим: к людям применялся критерий "затраты - эффективность", как и к технике или к другим материальным ресурсам.

Российские специалисты в лице ученых-управленцев (в отличие от политэкономов) признали организационную парадигму управления людьми в конце 60-х годов, но на практике они продемонстрировали достаточно примитивный и односторонний, можно сказать, "фрагментарный подход", развивая одни аспекты управления человеческими ресурсами и упуская другие, но так и не дойдя до систематизирующего и комплексного освоения этой концепции. Так, на отечественных предприятиях традиционно существовало

формирование резерва руководящих кадров (в том числе в явно идеологизированных формах, в виде т. н. "номенклатуры") и разрабатывались планы повышения квалификации руководителей и специалистов. Однако до последнего времени были неразвиты функции поиска и конкурсного набора работников, их оценки и аттестации, осмысленного планирования карьеры и т. п. Вместе с тем, по некоторым социальным аспектам обеспечения "качества трудовой жизни" (жилищное строительство, дома культуры, организация летнего отдыха, подсобные хозяйства и т. п.) передовые советские предприятия даже опережали свои западные аналоги, хотя это и было связано с попытками компенсировать отсутствие рыночного предложения некоторых жизненно важных благ. Недостатком советской версии организационной парадигмы (системы II) была все же слабая увязка проводимых организационных мер с мотивацией людей к упорному, высокоэффективному и творческому труду на благо потребителя и во имя реального повышения эффективности производства. Более высокий приоритет на предприятиях всегда имела проблема укрепления лояльности работников по отношению к социалистическому строю в целом. Все еще существующая ностальгия по тем временам у значительного количества трудящихся говорит о том, что многие "красные командиры" вместе с партийными организациями в этом смысле работать умели.

Гуманистическая парадигма. В основе гуманистической парадигмы заложено утверждение о том, что человек - это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как "ресурс". Эта философия официально провозглашается (хотя не всегда и не во всем реализуется) лидерами японского менеджмента.

В этом случае человек, в принципе, рассматривается как член "организационной семьи", а функция менеджмента состоит в "управлении человеческим существом".

Согласно этому подходу не человек существует для организации, а организация для человека, согласно желаниям и способностям которого строится ее стратегия, структура системы и внутриорганизационные отношения. В центре координации совместных усилий находится самоуправление членов организации, в котором в той или иной степени участвуют все, приобретение квалификации ведется прежде всего посредством опыта (обучения на рабочем месте), а главным рычагом воздействия на людей является "жесткая" организационная культура. В это понятие вкладывается, по мягкому определению одного из европейских экспертов, как бы "запрограммированный коллективный разум" членов организации в отношении понимания ее миссии и целей, доминирующих ценностей (что хорошо, что плохо), согласия по поводу отношения к трудовым обязанностям, принятым в коллективе стереотипам поведения, сложившимся шаблонам отношений между начальниками и подчиненными, коллегами, всеми людьми в организации и в отношении других подобных социальных аспектов организации. Суть и

состояние организационной культуры как раз и отличает одну организацию от другой. Именно этот аспект, тесно примыкающий к психологическому климату (чувству удовлетворенности членов организации), выходит на первое место в совокупности факторов, которые, в конечном счете, определяют "качество трудовой жизни".

Такого рода парадигму можно было бы отнести к "организационному идеализму" - феномену, существующему лишь в теории, а не на практике (разве что воплощаемому в некоторых творческих организациях). Однако серьезно относиться к ней заставляют не только работы теоретиков организации гуманистического толка, но и всем известные успехи, с одной стороны, японского (и вообще восточного) менеджмента, концептуально воспринимающего эту парадигму, с другой - жизнеспособность малого (в частности, семейного, весьма гуманизированного) бизнеса, значение которого в странах с рыночной экономикой все более возрастает по всему миру.

Концепции, характерные для системы III, могут иметь серьезное значение для российской управленческой мысли и отчасти для управленческой практики не только своей прагматической ценностью, но и обозначением некоторого ориентира в проводимых реформах и будущем развитии. Они хорошо согласовываются с философскими взглядами россиян на жизнь, хотя и противоречат все еще распространенным административно-командным стереотипам представлений об эффективном руководстве предприятиями и организациями.

Английский проф. С. Лиз отмечает семь стратегических направлений в работе с персоналом.

Первое. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Европы и Америки продукция многих западных фирм стала неконкурентоспособной по сравнению со странами юго-восточной Азии. Как выход предлагается разделить весь персонал на две группы: высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда ("ядро"), малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда ("периферия"). Однако эта модель годится не для всех предприятий.

Второе. Работники - это ресурс, который необходимо максимизировать. Признано, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их производительности, мотивации и человеческих отношений, а не "копирование" опыта лучших компаний. Передовыми предприятиями в этой области являются «IBM» и «Hewlett-Packard».

Третье. Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра (каскадная модель Чандлера) и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения

крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (модели Портера и Фомбрука).

Четвертое. Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь "экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей". Высокая внутренняя организационная культура для некоторых компаний - ключ к успеху.

Пятое. "Японизация" методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний («Sony», «Mitsubishi», «Toyota», «Nissan» и др.). Достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и др.

Шестое. Управление персоналом - стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

Седьмое. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника на фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех фирмы.

Предложенные направления в работе с персоналом заслуживают внимания, т.к. концентрируют опыт работы успешных компаний и современные концепции менеджмента. Однако условия функционирования российских и западных предприятий различны в части финансового состояния, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали.

Президент школы международного менеджмента «Менеджер-сервис» Г. М. Озеров, имеющий опыт обучения нескольких тысяч руководителей и специалистов, полагает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах [39]:

человек - основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен;

управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство ("команда") и нижнее звено ("сотрудники");

эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли;

взаимоотношения как критерий успеха организации, возникающие проблемы из "мира чувств" (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из "мира фактов" (техника, технология, организация); принцип "клиент прежде всего" более предпочтителен, чем "иерархия прежде всего";

качество как критерий эффективности; необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации;

команды как критерий успеха организации; все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды), все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации;

обучение - ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации, обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Данные принципы заслуживают пристального внимания, т.к. направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют существенно повысить уровень управления персоналом.

Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом. Во многих публикациях отмечаются два полюса роли человека в общественном производстве:

человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) - важный элемент процесса производства и управления;

человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями - главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем:

экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а исходя из этого персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация людей (коллектив);

социальные, в которых главенствуют вопросы отношений людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Выделение в качестве отдельного вида организационных систем не вполне корректно. Экономическая и социальная системы сами, безусловно, имеют принципы, внутреннюю структуру, иерархию, группы людей, функции, организацию труда и другие атрибуты организационной системы. Поэтому организационное поведение как дисциплину и раздел менеджмента следует считать присущей как экономической, так и социальной системам.

Учитывая, что все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве представляют собой взгляды с разных сторон одного и того же явления, можно классифицировать известные концепции в виде квадрата (рис. 1.2) [39].



Рис 1.2 Классификация концепций управления персоналом

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс - по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства. Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы. Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

1.2 Менеджмент персонала в системе управления организацией

Целью управления как специфического рода деятельности является регулирование и координация общественного труда. Это определение касается управления вообще или «общего управления».

Управление подразделяется на четыре сферы, раскрывающие его (управления) различные структурные аспекты: управление продукцией, управление рынками, финансовое управление и управление персоналом.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. В связи с этим становится необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Главное внутри организаций – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе, а не к бездумному исполнению. Следует перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности.

Изменение приоритетов предпринимательской деятельности (функционирования бизнеса) – от получения бизнеса (в 50-е годы) к принятию теории социального контракта (бизнес своим существованием обязан обществу и должен нести ответственность не только перед своими акционерами, но и перед обществом) — привело к изменению принципов функционирования производства (табл. 1.3), что непосредственно сказалось и на работе с персоналом [67].

**ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ТРАДИЦИОННЫХ И СОВРЕМЕННЫХ ПРИНЦИПОВ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

ТРАДИЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ	СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ
<p>Индивидуалистическая этика, имущественное право, самостоятельные решения</p> <p>Личная выгода и процветание каждого — залог более высокого общественного благосостояния</p> <p>Подъем эффективности путем разделения труда и специализации</p> <p>Предприятие как хозяйственная единица</p> <p>Максимизация прибыли как единственная цель</p>	<p>Развитие социальной этики с упором на местное общество, коллективное участие и ответственность</p> <p>Социально-культурное воздействие на личное благосостояние</p> <p>Необходимость согласованных общественных действий</p> <p>Осознание предела специализации с позиций человеческой удовлетворенности</p> <p>Организация предприятия как социально-экономической системы</p> <p>Прибыль является главной целью, но растет осознание социальных целей. Многоцелевая удовлетворенность</p>
<p>Универсальный упор на выгодные и эффективные экономические достижения</p> <p>Организация предприятия как закрытой системы</p> <p>Реакция только на рынок и конкурентную среду</p>	<p>Упор на выгодность, эффективность и удовлетворение участников</p> <p>Организация предприятия как открытой системы, взаимодействующей с окружающей средой</p> <p>Реакция на многие заинтересованные группы и социальные силы</p>
<p>Подход к деятельности правительства с позиций правительства</p> <p>Человек стремится к использованию природы и господству над ней</p> <p>Сильная связь использования экологических ресурсов с экономическим ростом</p> <p>Неограниченное использование науки и техники</p> <p>Взгляд на науку с позиций невмешательства и детерминизма</p> <p>Сведение общественных ожиданий от предприятия к производству материальных ценностей и услуг</p> <p>Измерение достижений предприятия прибылью</p>	<p>Понимание роли правительства в соответствии с общественными целями</p> <p>Жизнь в гармонии с природой и в подчинении ей</p> <p>Осознание пределов роста и действий для сохранения экологической целостности</p> <p>Осознание предела науки и техники</p> <p>Признание необходимости контроля над прикладным использованием техники</p> <p>Общество ждет от предприятия обращения к проблемам качества жизни в более широком смысле</p> <p>Оценка предприятия по прибыли и показателям социальных результатов</p>

Важной особенностью внутрифирменного управления становится единое и комплексное воздействие на весь персонал в целом. В связи с этим складывается система кадровой работы, которая:

интегрирует управление персоналом в общую систему управления фирмой, увязывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;

включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ;

предполагает тщательный учет (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также результатов их деятельности;

централизует управление трудом в фирме в руках одного из ее лидеров, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.

Сущность менеджмента персонала заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство организации, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы менеджмента персонала — обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система менеджмента персонала организации.

Эффективное функционирование любой организации предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации.

Как следует из определения организации, она есть прежде всего совокупность двух подсистем: технической и социальной (или личностной, человеческой). Эти подсистемы осуществляют принципиально отличные функциональные действия, что позволяет их охарактеризовать как «жесткую» и «мягкую» соответственно.

Техническая подсистема — жесткая, поскольку ее действия (т.е. реакция объекта управления на получаемые от органа управления приказы, программы по реализации цели) являются предсказуемыми и в высшей степени контролируруемыми. Обычно такая система организуется как кибернетическая. Примером может быть конвейер, а наиболее концентрированно сущность жесткой системы проявляется в автоматических линиях.

Реакция и действия людей на поступающие команды управления не являются столь однозначными и точно предсказуемыми результатами, поскольку производственные функции людей определяются не только законами механики, но и законами психики, без учета действия которых управление социальными системами будет неэффективным. Поэтому системы социальные,

в противоположность жестким техническим системам, обычно называются мягкими.

Человеческая, или социальная, система включает всех лиц, работающих в данной корпорации, группирующихся по производственным участкам и функциональным операциям, таким, как административно-коммуникативные, распорядительно-исполнительские, экономические, юридические, сугубо личностные, этические и психологические формы связей. Как отдельный индивид, так и любое объединение людей, будь то бригада, лаборатория, профсоюз, а также корпорация в целом, имеют свои интересы, в первую очередь, материальные, экономические, и не в последнюю очередь – социальные.

Увязка интересов отдельных людей с интересами организации и ее стратегическими целями представляется наиболее важной и наиболее сложной задачей менеджмента, от успешного решения которой зависит эффективность функционирования фирмы.

В организационной структуре организации социальной системе соответствует некоторое административное подразделение (группа, отдел, департамент), причем имеют значение не название и масштабы, а сам факт выделения подобной специализированной группы по изучению человеческих ресурсов и управлению ими.

В последние десятилетия исследователи и администраторы осознали необоснованность краткосрочной выгоды в подходе к управлению персоналом, поскольку отсутствие стабильного состава персонала (как следствие частых увольнений и неуверенности работников в завтрашнем дне) отрицательно сказывалось на производительности труда, наносило ущерб репутации фирмы и тем самым снижало эффективность работы и экономический потенциал организации. Основное внимание в области управления кадрами теперь уделяется их развитию (в первую очередь, за счет правильного подбора, подготовки и повышения квалификации), что повышает уровень производительности труда и тем самым делает процесс управления экономически более эффективным.

Мировая конкуренция и изменившиеся предпочтения потребителей вызвали изменения в философии компаний и, в свою очередь, в корпоративной культуре. Более того, требования и предпочтения рабочих, связанные с их желанием более активно участвовать в решении своих проблем, заставили руководство переосмыслить саму сущность того, как фактически должны функционировать компании. Общественное мнение в определенной степени воздействовало на корпоративное поведение и корпоративную производительность.

Задачи менеджмента персонала в отличие от процедур по управлению людьми в рамках того или иного управленческого процесса представляют собой самостоятельные, функционально определенные процессы управления, целевая направленность которых детерминирована социальной стратегией,

инновацией составной частью общей стратегии производственной организации. К числу основных задач системы менеджмента персонала относят:

помощь фирме в достижении ее целей;
обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками; эффективное использование мастерства и способностей персонала; совершенствование мотивационных систем персонала; повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;

развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования; сохранение благоприятного морального климата;

управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации, общества; планирование карьеры — продвижения по службе;

влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;

совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестации управленческого и производственного персонала, связь управления персоналом со всеми работниками;

обеспечение высокого уровня жизни, который делает желанной работу в данной фирме.

Вышеперечисленные задачи являются наиболее значимыми для менеджмента персонала.

Даже простое перечисление задач службы управления персоналом вполне демонстрирует их сложность, причем выполнение каждой из них связано с необходимостью личностных оценок персонала, а такие задачи, как оценка деятельности персонала и аттестация, вопросы продвижения по службе, обусловлены множеством конфликтных ситуаций, которые порой просто невозможно разрешить в рамках аналитических процедур, так как они сильно зависят от эмоциональную среду людей и чаще всего воспринимаются субъективно.

В свою очередь, решение новых задач, касающихся реализации инновационных стратегий предприятий, сопряжено с еще большими проблемами. Работа по практической реализации этих задач ведет к необходимости радикальных организационных изменений, к проведению сложных локальных экспериментов, к существенной корректировке приоритетов при оценке результатов деятельности персонала. Все это в совокупности требует от менеджера по персоналу брать на себя повышенную ответственность за эффективность работы всей организации, а также определенную долю риска за личную карьеру и профессиональную репутацию.

Масштабы и значение проблемы управления персоналом очевидны: свыше 90% общего числа работающих заняты в сфере наемного труда. Вместе с тем, для большинства различного рода организаций характерно отсутствие

объективной меры личного вклада индивида в достижение коллективного результата. Это связано с тем, что персонал образует наиболее сложную для управления социальную систему предприятия, обладающую уникальными возможностями саморазвития и самоорганизации. Эта система способна выбирать и ставить перед собой определенные цели, сознательно меняя свое поведение. Она чрезвычайно чувствительна к управленческому воздействию. Если такое воздействие осуществляется грубо, т.е. без учета конкретных особенностей и желаний персонала, то эффективность труда падает быстрее, чем в случае с другими видами ресурсов. В то же время точные решения, правильно выбранные методы воздействия могут дать значительное превышение ожидаемых результатов по отношению к произведенным вложениям, причем в длительной перспективе.

Это обстоятельство определяет как необходимость, так и специфику разработки эффективных методов управления персоналом с упором на координацию усилий множества людей различных специальностей. В 90-х годах появились полностью автоматизированные предприятия и целые отрасли, что вселяет надежду на решение данной проблемы. Однако имеются и противоположные прогнозы, согласно которым на постиндустриальной фазе развития экономики требования к условиям труда и качеству административного управления еще более повысятся. Кадры становятся критическим ресурсом.

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагают множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления персоналом:

технико-технологический отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемой техники, технологий, производственные условия и др.;

организационно-экономический содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.д.;

правовой включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

социально-психологический отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

педагогический предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством, работой в общежитиях и др.

Менеджмент персонала следует рассматривать как совокупность функциональных и инструментальных задач по активизации человеческого фактора в рамках организации в целом. В качестве важнейшего фактора повышения конкурентоспособности предприятия управление персоналом включает в себя следующие направления:

формирование ценностей и установок у персонала на более динамичное обновление всех аспектов деятельности организации, интенсификацию продукции и технологий в целях завоевания передовых позиций в конкурентной борьбе;

меры по развитию трудового потенциала, что предполагает комплекс мероприятий по обучению, развитию инициативы, формированию духа сотрудничества;

реализация потенциала специалистов и руководителей, что предполагает создание организационных условий, побуждающих к такой реализации, обеспечение четкого соответствия индивидуальных особенностей работника требованиям рабочего места, постоянное развитие личностного потенциала и др.;

обеспечение деятельности по управлению персоналом необходимыми финансовыми и материальными средствами, что следует рассматривать как вклад, вполне оправданный будущей отдачей в виде более квалифицированных специалистов и руководителей;

забота о благополучном для предприятия общественном мнении, за счет чего обеспечивается престиж фирмы и приток новых кадров, среди которых можно отбирать наиболее квалифицированных и одаренных.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Рис. 1.3 Стадии системы управления персоналом

Менеджмент персонала -- это основная задача всех руководящих кадров и кадровых служб предприятий, заключающаяся в систематическом развитии всех сторон управления, связанных с человеком.

Менеджмент персонала, являясь подсистемой в общекорпорационной структуре, является сложной системой. Система менеджмента персонала включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (рис. 1.3).

Формирование (становление) персонала организации - особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Так, нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников, содержание излишней численности ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.

Таким образом, цель формирования персонала – свести к минимуму резерв нерализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

установление соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-демографическими характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;

обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда; оптимизация структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

Менеджмент персонала существует во взаимодействии с другими видами менеджмента (рис. 1.4). Рассмотрим их краткую характеристику.

Стратегический менеджмент - особая парадигма управления организацией, которая заключается в постановке глобальных целей организации, установлении методов и сроков их исполнения, а также в формировании определенной стратегии – линии поведения фирмы на

длительную перспективу. Включает задание долгосрочных ориентиров с последующей корректировкой конкретных планов [6].

Информационный менеджмент представляет собой осуществление функций менеджмента в области управления документами, информационными потоками в организации.

Маркетинг представляет собой комплексную систему исследования рынка, ориентированную на более полное удовлетворение спроса потребителей и получение на этой основе прибыли. Управление маркетингом – это установление, укрепление и поддержание выгодных отношений с партнерами ради достижения целей организации.

Производственный менеджмент представляет собой управление технологическими операциями. В жизненном цикле товара он занимает позицию после стадий маркетинга, НИОКР, технической подготовки производства. Это система взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание, а также оперативное управление и управление запасами.



Рис. 1.4 Системный граф видов менеджмента

Управление качеством представляет собой систему мер, направленных на улучшение качества продукции, услуг, их соответствие определенным стандартам, а также осуществление комплекса мер по сертификации, стандартизации, разработке системы качества.

Финансовый менеджмент – это система принципов, методов разработки, организации и реализации денежных средств.

Менеджмент персонала – это система мер, направленных на повышение эффективности работы персонала. Она включает разработку методов стимулирования персонала, набор, отбор персонала, а также учет рабочего времени и персонала, разработку методов повышения квалификации и т. п.

Организационное поведение – это совокупность элементов, характеризующих психологический климат организации, таких как лидерство, конфликты, культуру, мотивацию, групповую динамику и т. п.

Международный менеджмент – это управление внешнеэкономической деятельностью организации с учетом особенностей взаимодействия с зарубежными партнерами.

Инновационный менеджмент представляет собой управление нововведениями в организации, что включает разработку новых видов продукции, внедрение новых технологий, организацию научно-технических исследований, отслеживание рынка инноваций, обоснование инновационной деятельности, разработку и обоснование инновационных проектов.

В идеальной организации присутствует каждый из объектов (видов менеджмента).

2. МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1 Взаимосвязь подпроцессов менеджмента персонала

Основными *концепциями менеджмента персонала* являются:
правильная расстановка кадров (каждый человек на своем месте);
обучение вновь принятых людей по месту работы;
разработка мер по увеличению отдачи от каждого работника;
обеспечение творческого сотрудничества в коллективе;
разъяснение приказов и действий руководства;
контроль расходов на зарплату;
развитие потенциальных возможностей работников;
поддержание высокого уровня дисциплины;
забота о здоровье и физическом состоянии работников;
анализ, систематизация и постоянное совершенствование работы с кадрами.

Любая деятельность требует наличия в организации рабочей силы. Можно выделить следующие функции управления персоналом:

помощь руководству в подготовке, принятии и внедрении четкой программы управления кадрами;

изучение кадров для обеспечения управленческого персонала постоянной информацией и принятие на этой основе планов и решений по вопросам, относящимся к персоналу;

разработка эффективной системы оценки персонала для того, чтобы держать руководство в курсе дел относительно состояния кадров;

сохранение стабильного состава кадров, табельный учет и контроль начисления заработной платы и выплат;

подготовка компетентного персонала, способного решать поставленные задачи.

Цели менеджмента персонала могут быть следующими:

• эффективное использование человеческих ресурсов;

• налаживание хороших деловых отношений между всеми сотрудниками организации, поддержание нормального социально-психологического климата в коллективе;

• обеспечение оптимального развития каждой личности.

Для достижения вышеуказанных целей должны быть выполнены следующие требования:

• набор способных людей с четким определением их функциональных обязанностей, для чего разрабатываются соответствующие квалификационные характеристики;

• эффективное исследование потенциальных возможностей людей;

• поддержание готовности трудиться во имя выполнения поставленных задач.

Разработка методов и процедур отбора кадров, научных подходов к определению потребностей в кадрах и оценке их деловых качеств, выдвижение молодых и перспективных работников -- таковы *основные функции менеджмента персонала* организаций в странах с рыночной экономикой.

Процесс управления персоналом любой организации включает в себя несколько *основных подпроцессов* (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Взаимосвязь подпроцессов менеджмента персонала

Персонал организации, как и вся организация в целом и как любая ее часть, находится в непрерывном движении, развитии. Это движение включает в себя следующие этапы: наем, отбор и прием на работу, деловая оценка персонала, профориентация и трудовая адаптация, организация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, управление карьерой и профессиональным продвижением персонала, высвобождение персонала в связи с увольнением или выходом на пенсию.

Для каждого из этих подпроцессов может быть реализован определенный набор функций менеджмента (прогнозирование, планирование, регулирование, организация, мотивация, координация, учет, контроль, анализ). Однако для отдельных объектов выполняются не все перечисленные выше функции, а только некоторые из них (табл. 2.1.).

Для определения функционально-полного состава задач составляется матрица подпроцессов (мини-объектов) и функций менеджмента в рамках менеджмента персонала. Если расположить функции менеджмента по одной оси, а мини-объекты и подпроцессы менеджмента персонала по другой оси, то на их пересечении получится комплекс задач, который необходимо выполнить для реализации конкретной функции менеджмента на данном мини-объекте (подпроцессе). В матрице знаком "плюс" отмечаются реально существующие задачи, пустая клетка означает отсутствие физического смысла данной задачи.

Таблица 2.1

МАТРИЦА "ПОДПРОЦЕССЫ - ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА" ПО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛА

Мини-объекты (подпроцессы)	Функции менеджмента								
	Пл.	Пр.	Уч.	Кн.	Р.	А.	М.	О.	Кр.
1. Кадровая политика	+			+	+	+		+	+
2. Потребность в персонале	+	+	+	+	+	+		+	+
3. Подбор персонала	+	+		+	+	+		+	+
4. Расстановка персонала	+			+	+	+		+	+
5. Система зарплаты и льгот	+		+	+	+	+		+	+
6. Адаптация новых работников		+		+	+	+	+	+	+
7. Обучение, переобучение, повышение квалификации	+	+		+	+	+	+	+	+
8. Оценка трудовой деятельности	+	+	+	+	+	+		+	+
9. Формирование резерва специалистов и управленцев	+	+	+	+	+	+		+	+
10. Движение персонала	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11. Развитие персонала	+			+	+	+		+	+

2.2 Кадровая политика

Понятие "политика организации" в общем случае включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кадровая политика организации обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами [44].

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять ее с управлением персоналом. Понятия "управление персоналом" и "политика" сами по себе далеко не тождественны. "Управление" - термин гораздо более широкий, одной из его составляющих является политика, в данном случае - кадровая политика.



Рис. 2.2. Содержание кадровой политики организации

Кадровая политика организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Основными задачами кадровой политики являются: обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и найм, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.; развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты (рис.2.2.).

Подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль за трудовой дисциплиной.

Термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкования.

В широком толковании кадровая политика - это система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации.

В узком толковании термин «кадровая политика» обозначает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса может использоваться, например, следующее утверждение: "Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием".

Цели кадровой политики могут формулироваться следующим образом: безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, КЗОТа, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;

подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;

рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;

формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов; разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;

разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров; подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;

разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Сегодня кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе, это - сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала и т.п.

Разрабатывают кадровую политику высшее хозяйственное руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба. Основные моменты этой политики широко обсуждаются в коллективе и с профсоюзами, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс. К разработке кадровой политики могут и должны привлекаться посторонние специалисты и даже научные организации.

Уровни разработки кадровой политики:

региональный уровень требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона и в своей законодательной и научно-познавательной части во многом повторяет общесоюзный. Практически организационные аспекты на этих уровнях прослеживаются весьма слабо и, в первую очередь, из-за отсутствия четкого, иерархически замкнутого субъекта управления;

внутрипроизводственный уровень означает приложение общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом. Наряду с научной и юридической обоснованностью положения внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны.

Всегда должно быть известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности (рис. 2.3) [44].



Рис. 2.3. Области кадровой политики

Основополагающие принципы формирования кадровой политики:

научность, т.е. использование всех современных научных разработок в этой области, которые могут обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

комплексность, т.е. должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;

системность - учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;

необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;

эффективность, т.е. любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан. В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную кадровую политику. Это означает:

- снабжение фирмы квалифицированной рабочей силой;
- дальнейшее развитие в рамках фирмы;
- стабилизацию (закрепление).

Ввиду все большей ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости, на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Такой подход требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями и генеральными планами развития бизнеса [67].

Представляется, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее (нужные люди в нужном месте и в нужное время), если не только будут провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно реально достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что применение этих новшеств даст каждому работнику.

В кадровой политике любой организации на первом месте должен стоять человеческий фактор.

Основные характеристики кадровой политики:

связь со стратегией;

ориентация на долговременное планирование;

значимость роли персонала;

философия фирмы в отношении работников;

круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Все эти пять характеристик "идеальной" кадровой политики вряд ли можно обнаружить в какой-либо конкретной фирме. Для задач теоретического анализа важно установить степень проявления каждой из них, чтобы выявить у каждой фирмы "профиль" кадровой политики, который, по-видимому, коррелирует с такими факторами, как положение компании на рынке, ее размеры, организационная структура, внутренние условия и применяемая технология.

Следует отметить, что общепринятого определения кадровой политики пока не выработано, что говорит о больших трудностях разработки этой проблемы.

Тем не менее, сегодня можно считать, что кадровая политика - это составная часть всей управленческой и производственной политики фирмы. Цель кадровой политики - создать сплоченные, ответственные и высокопроизводительные человеческие ресурсы. При этом должны учитываться соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важная роль профсоюзов.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Принцип формирования организации	Основные положения	Пояснение	
Принцип единой цели команд	Команды отдаются одним начальником по единой цепи		
Принцип специализации	Однородные работы поручаются одним и тем же подчиненным, одним и тем же подразделениям	Идеал	Реальность
		Разделение работ без повторения одной и той же работы	Трудно
		Разделение работ с обеспечением их однородности по качеству и количеству	Невозможно
		Распределение работ между всеми работниками без исключения	Невозможно
		Назначение старшего (ответственного) в случае, когда двое или более работников занимаются одной работой	Возможно (трудно)
Принцип делегирования полномочий	Ответственность за исполнение обязанностей следует по возможности передавать конкретным исполнителям этих обязанностей	Руководитель может уменьшать свою нагрузку. Решение принимается на нижнем уровне ближе к источнику информации, а следовательно, лучше и оперативнее. Ответственность ускоряет обучение. Осознание участия в хозяйствовании повышает мораль	
Принцип соответствия полномочий ответственности	Полномочия должны соответствовать ответственности	Если полномочия меньше ответственности, то исполнение обязанностей невозможно. Если полномочия больше ответственности, возможно злоупотребление властью.	
Принцип ограничения норм управляемости	Количество работников, которое непосредственно подчиняется одному руководителю, ограничено	Фактор ограничения норм управляемости зависит от характера и содержания задач, наличия помощников, способностей подчиненных, наличия средств управления и т.д.	

С точки зрения работников предприятия, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. В общем виде принципы формирования кадровой политики приведены в табл. 2.2.

К основным факторам, определяющим выбор кадровой стратегии организации (фирмы, компании), относятся трудовое законодательство и характер рынка труда, созданные социальные институты и преобладающие стереотипы поведения людей. Некоторые условия являются специфичными как для сферы бизнеса, так и для каждой организации. И руководители должны учитывать эти условия.

Кадровая стратегия будет трансформироваться с ростом организации, поэтому руководителю важно не пропустить момент, требующий изменений в организации, своевременно к нему подготовиться. На определенной стадии роста, как бы хорошо ни сработалась команда, неизбежно потребуются ввести элементы формализации. И наконец, модель кадровой политики формируется собственно стратегией, а также стилем управления главного руководителя. Поэтому руководителю очень важно уже вначале подумать о будущей модели организации, не подгоняя ее под собственный стиль управления.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;

никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

внимательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы), но увольняют менее квалифицированную часть рабочих, набор которых в короткие сроки не составит труда;

значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют определенное время на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто не свойственной основному профилю;

увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

В ближайшем будущем в работе с персоналом все большее значение приобретут стратегические аспекты: они будут преобладать над традиционными исполнительскими задачами. Кадровая политика, ориентированная на будущее, в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий

В области планирования состава персонала:

количественное и качественное планирование персонала;
структурирование и планирование расходов на персонал.

В области внутренней и внешней занятости:

непрерывное последовательное планирование, сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
профессиональный кадровый маркетинг в учебных заведениях.

В области обучения и переподготовки персонала:

введение в специальность;
регулярное представление информации о стратегии и деятельности организации;

повышение квалификации.

В системе выплат:

гибкие структуры окладов;
гибкая система начисления надбавок.

Одновременно важную роль сохраняют *традиционные инструменты управления кадрами:*

планирование;
привлечение человеческих ресурсов;
повышение квалификации;
администрирование.

Основные цели кадровой политики должны отвечать миссии организации и полностью отвечать концепции ее развития. Сама же концепция развития должна охватывать самые различные направления деятельности организации и определять задачи руководства с учетом анализа реальной ситуации, складывающейся на фирме и на рынке.

Стратегическими факторами успеха в кадровой политике организации являются:

приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;

обслуживание клиентов с применением соответствующих технических средств;

высокое качество продукции;

использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;

готовность к незамедлительной поставке продукции;

чувство экономической ответственности;

соблюдение экономического равновесия;

квалифицированный кадровый потенциал;
адаптивные и гибкие организационные структуры.

Кадровая политика организации, определенная с учетом основных положений всех составных элементов концепции развития, включает:

цели, связанные с внешними условиями деятельности организации (рынок труда, взаимоотношения с властями и т.д.);

цели, связанные с внутренними условиями: улучшение отношений руководства организации со своими сотрудниками, участие персонала в управлении, углубление профессиональных знаний, совершенствование стиля руководства.

Задачи менеджмента персонала, таким образом, в основном распространяются на оперативные области. При этом, наиболее важным является оказание помощи руководителям различных уровней при выполнении ими своих функций по руководству организацией и ее структурными подразделениями.

2.3 Потребность в персонале

Расчет потребности в персонале является основным этапом кадрового планирования. На первом этапе планирования устанавливаются главные задачи исходя из целей организации. Они состоят в том, чтобы обеспечить необходимую количественную и качественную трудовую эффективность на каждом рабочем месте и в нужное время.

На втором этапе кадрового планирования вырабатывается кадровая стратегия организации в связи с общими условиями ее развития и обновления, чтобы создавать предпосылки должностного и профессионального продвижения работников организации, установить необходимые условия труда с учетом его научной организации и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого работника.

На третьем этапе определяются конкретные цели каждого сотрудника и уточняются принципы руководства внутри организации.

Конкретные кадровые цели ложатся в основу разработки кадровых мероприятий, которые представляют собой комплекс мер, направленных на реализацию кадровых задач, целей и стратегии с учетом потребностей работников на каждом рабочем месте (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Цели планирования персонала

Расчет потребности в рабочих и служащих для предприятия наиболее достоверно может быть сделан на основе нормативного метода по укрупненным нормативам численности на 1 млн руб. Этот метод широко применялся в 70-80-х гг., когда были разработаны нормативы численности по отраслям народного хозяйства. В современных условиях их можно применять с помощью поправочных коэффициентов на инфляцию, путем деления объемов производства в современных ценах на поправочные коэффициенты по формуле [39]:

$$L = \frac{OH_L}{K_{II}}, \quad (2.1)$$

где L - численность рабочих и служащих;

O - объем производства, млн руб.;

N_1 - норматив численности на 1 млн руб. (в ценах 70-х гг.);

K_{II} - поправочный коэффициент на инфляцию рубля в зависимости от отрасли народного хозяйства.

Такой расчет необходим при обосновании диверсификации производства, сокращения или увеличения объемов работ.

Кадровое планирование направлено как на удовлетворение запросов организации в целом, так и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом. Сегодня приходится в большей степени, чем в прошлом, искать возможности для согласования рыночных условий и интересов сотрудников.

Цель планирования - обеспечить организацию необходимой рабочей силой и определить неизбежные при этом издержки. Соответствующие мероприятия должны сопровождать процесс подготовки всех кадров - и рабочих, и руководящих работников, их адаптацию к условиям развивающейся организации.

Кадровое планирование охватывает три последовательных этапа:

информационный этап. На этом этапе производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вероятных вариантов ее развития в перспективе;

этап разработки проектов кадрового плана. Анализ кадровых ситуаций и перспектив их развития создает основу для выработки альтернативных вариантов. На этом этапе проводятся исследования альтернативных проектов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Этот этап наиболее трудоемкий и требует высокого профессионализма работников кадровых служб;

этап принятия решения, то есть утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб. Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

Обязательным условием при планировании необходимых штатов является и определение связанных с этим издержек.

Если текущая ситуация в организации обуславливает кадровый состав и кадровые структуры, а также их стоимость, отклоняющуюся от ранее принятых показателей, тогда на контрольном этапе может быть поставлен вопрос о необходимости начать процесс кадрового планирования заново.

Система использования сотрудников должна быть такова, чтобы они могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. Это можно обеспечить наиболее эффективно только в том случае, если способности и склонности сотрудника максимально совпадают с требованиями, предъявляемыми к нему на данном рабочем месте. Целенаправленное обучение и повышение квалификации способствуют необходимому соответствию компетенции работника данному рабочему месту.

Помимо задач кадрового планирования все большее значение получает задача кадрового контроля. Чтобы кадровик-плановик мог управлять и контролировать, он должен располагать плановыми и текущими данными.

производственными данными, такими как оборот, сбыт, результат, проработанное время, осуществление инвестиций. Он должен знать о корректировке целей в различных областях, влекущих за собой кадровые последствия.

Неотъемлемой задачей кадрового планирования является определение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой. При этом имеются в виду расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

Планирование кадровых издержек, или расходов на труд, предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

Расходы подразделяются на основные и дополнительные.

К основным расходам относится оплата по результатам труда.

К дополнительным расходам относятся расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д.

Все расходы на содержание персонала регулируются через:

существующие расходы: ограничение максимального числа работающих, прекращение приема на работу, активное сокращение персонала;

рабочие выплаты: замораживание выплат сверх тарифов, пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты, корректировка внутренних фондов социального обеспечения;

анализ общих расходов;

повышение эффективности (одинаковые результаты с меньшим персоналом, лучшие результаты, полученные тем же персоналом).

Современное комплектование кадрами всех ключевых подразделений организации становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

Кадровое планирование направлено как на удовлетворение запросов производства, так и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом. Сегодня приходится в большей степени, чем прежде, искать возможности для согласования рыночных условий и интересов сотрудника фирмы.

Планирование в кадровой работе является составной частью управления организацией в целом, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и призвано выявлять тенденции в развитии рабочей силы, своевременно определять качественные и количественные требования к ней. Все это существенно повышает эффективность использования кадрового потенциала.

Помимо кадрового планирования важную роль играют кадровый контроль, а также согласование организационных планов с их кадровым обеспечением.

2.4 Подбор персонала

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий – детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату, подбор кандидатов и, собственно, прием на работу.

Требования к кандидату на получение вакантного рабочего места. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность. Специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель – знание требований к конкретному рабочему месту.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела человеческих ресурсов). Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время - вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения

кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большей мере формальных, характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенций используется так же, как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основная задача которого - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов. Опыт первого объявления о приеме на работу компании «Макдональдс» в Москве, на которое откликнулись десятки тысяч кандидатов, является хорошо известным примером того, как организация, неверно спланировавшая свою кампанию по привлечению кандидатов, может оказаться в критической ситуации, будучи не в состоянии справиться с их наплывом.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах

сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя".

Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с "неформальностью" - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей [111].

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" - молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов.

Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. Такие учреждения обычно называются Федеральными бюро по трудоустройству, существуют они в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах и

т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.

Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы - 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора [100].

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Процесс отбора во многом зависит от традиций, особенностей, культуры организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде данный процесс может быть представлен следующей схемой:

Первичный отбор → Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов → Справки о кандидате → Собеседование с руководителем подразделения → Испытание → Решение о найме

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для замещения вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются: *анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.*

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел

человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов. В то же время этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Человек мог иметь отличные оценки по математике десять лет назад, но быть не в состоянии произвести элементарные вычисления сегодня. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет.

Более точно определить состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью *специальных тестов*. Первоначально "тесты на профессиональную пригодность" применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском - космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. 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.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, в оценке потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, в знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов. Если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжить или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел человеческих ресурсов может предложить самому

кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Некоторые западные организации, разочаровавшись в качестве получаемой информации, полностью отказались от использования дополнительных источников информации о кандидате. Такой подход представляется неправильным, поскольку контакты с людьми, знающими кандидата, позволяют, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов – если в резюме сказано, что человек работал заместителем директора магазина, а в действительности он был экспедитором, это должно насторожить сотрудников отдела человеческих ресурсов.

Выбор кандидата и предложение. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем вышестоящего уровня, Генеральным директором и т.д., прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы - дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Интеграция новых сотрудников в организацию. Как было показано ранее, подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства, которые будут возрастать по мере того, как он начнет проходить профессиональное обучение, получать заработную плату и т.д. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы приятный на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Предотвратить увольнение по первой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а также испытательный срок.

Интеграция начинается с процесса ориентации, т.е. получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента - информацию об организации в целом и информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника.

Общая ориентация знакомит сотрудника с историей организации, ее сегодняшним состоянием, выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами, структурой управления, включая имена ключевых руководителей.

расположение филиалов и т.д., правилами внутреннего распорядка, основными процедурами компании, льготами для сотрудников, возможностями для повышения квалификации и профессионального роста. Проведение этой части ориентации является, как правило, функцией отдела человеческих ресурсов.

Следующий этап интеграции происходит непосредственно на рабочем месте и основная ответственность за его успех лежит на руководителе подразделения, в котором приходит новый сотрудник. Руководитель должен представить его коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения [111].

Как уже было сказано, наибольшее число новых сотрудников покидают организацию в первые три месяца работы. Хорошо подготовленные программы интеграции позволяют значительно сократить эти потери, однако избежать их полностью не удастся практически ни одной компании - люди увольняются по собственному желанию. Руководству организации чрезвычайно важно знать истинные причины их увольнений, поэтому отдел человеческих ресурсов должен собирать соответствующую информацию и анализировать ее. Наиболее распространенный метод сбора такой информации - собеседования с покидающими компанию работниками. В ходе собеседования необходимо узнать подробно о том, что побудило человека принять решение об увольнении, о его взаимоотношениях с руководством, коллегами и подчиненными.

2.5 Расстановка персонала

Расстановка персонала в организации прежде всего предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала на базе научно обоснованных норм затрат труда (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП).

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу с учетом социально-психологических аспектов совместимости сотрудников.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями процесса производства, но и с учетом интересов и склонностей работников, т.е. работники служб управления персоналом должны учитывать цепочку, приведенную на рис. 2.5.

Постановка задачи оптимизации соотношения кадров фирмы и соответствующих ее целей предполагает необходимость решения двух проблем: проблемы приспособления и проблемы распределения (рис. 2.6) [44].

Первая проблема имеет две стороны. Во-первых, речь идет о приспособлении труда к человеку, т.е. об организации рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, о новом распределении рабочих заданий, о технологических изменениях, способствующих улучшению условий

труда. Во-вторых, имеется в виду приспособление человека к труду, что находит конкретное выражение в мероприятиях по повышению квалификации или в переквалификации работников.

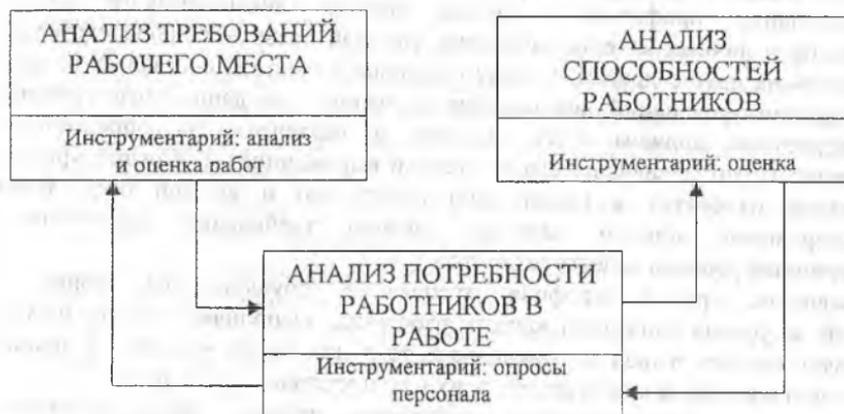


Рис. 2.5. Взаимосвязь требований при расстановке персонала

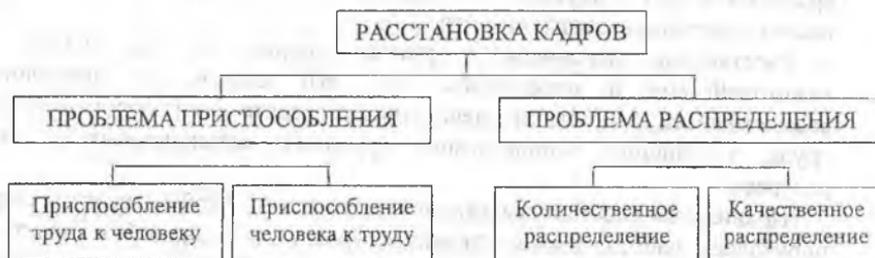


Рис. 2.6. Структура проблематизации расстановки кадров

Основная задача расстановки персонала заключается в решении проблемы распределения, т.е. в наиболее оптимальном размещении персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ и принимать во внимание личные качества работников. Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и

предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения этой проблемы можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.

Применение профильного метода требует аналитического отбора требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом. Основу профильного метода составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к человеку на данном месте работы. Характеристики должны быть описаны и разделены на определенное количество групп (в зависимости от степени выраженности). Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован, причем каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника.

Сравнение уровня (профиля) требований, обусловленных конкретно работой, и уровня (профиля) качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только личные качества каждого члена, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности.

Расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) – одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Правильная расстановка кадров предполагает, чтобы каждому сотруднику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальное отклонение и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд выполняемой работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники (ТКС). Их применение позволяет избежать неоправданного разноразрядия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

2.6 Система зарплаты и льгот

Организация заработной платы на предприятии осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы, районных коэффициентов и т.д.

Тарифные системы – это совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и отрасли. Формы и системы заработной платы - это порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

Что касается тарифных систем за рубежом, то можно выделить три их типа: американский, японский, западноевропейский.

В американских тарифных системах не принимаются во внимание никакие анкетные данные работников.

За одинаковую работу выплачивается зарплата вне зависимости от квалификации, возраста и других качеств.

Японские тарифные системы, наоборот, учитывают многие анкетные данные: пол, возраст, образование, стаж. На этот тип тарифных систем оказал большое влияние традиционный в Японии способ найма рабочей силы.

Западно-европейские тарифные системы строятся обычно исходя из деления работников по продолжительности их профессиональной подготовки.

Существуют две формы заработной платы:

сдельная, при которой зарплата начисляется за каждую единицу продукции или выполнение объема работы. Заработок равен числу произведенных единиц продукции, умноженному на расценку. Это преобладающая форма, но ее удельный вес снижается;

повременная, при которой зарплата начисляется по тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Сдельную оплату применяют:

при наличии количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного рабочего или бригады;

при наличии возможности у рабочих данного участка увеличить выработку;

при наличии возможности точного учета объемов выполняемых работ;

при возможности применения технического нормирования труда.

Сдельная оплата должна приводить к ухудшению качества продукции, нарушению технологических режимов, ухудшению обслуживания, нарушению требований техники безопасности, перерасходу сырья и материалов.

Повременную оплату следует применять в том случае, если отсутствует возможность увеличения выпуска продукции в связи со строгой регламентацией производственных процессов, когда функции рабочего сводятся только к наблюдению за ходом технологического процесса, при работе на конвейерных линиях с заданным режимом.

Она целесообразна и тогда, когда нет необходимости увеличения выпуска продукции.

Формы оплаты труда универсальны. Систем же оплаты труда в развитых странах было значительно больше, чем в нашей стране. В последнее время получили распространение две из них: сдельно-регрессивная система (или "система дележа премий") и система нормирования дневной выработки. В первом случае зарплата растет медленнее, чем выработка. Во втором - выплачиваются различные ставки в зависимости от уровня выработки.

Среди систем премирования все большее распространение в США получает система "Скэнлон", основанная на определенной нормативной доле прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно чистой продукции (p):

$$p = C_m + C_a + V + m, \quad (2.2)$$

где C_m - затраты предметов труда;

C_a - затраты, связанные с применением средств труда;

V - затраты, связанные с использованием живого труда;

m - прибыль, включенная в цену;

$V + m$ - чистая продукция;

$C_a + V + m$ - условно чистая продукция.

В случае успешной работы организации и экономии по зарплате образуется премиальный фонд в сумме этой экономии. 25% этой экономии идет в резервный фонд, а остальное распределяется между работниками.

Разновидностью этой системы является так называемая "формула общего коэффициента", основанная на доле расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Обычно это соотношение относительно стабильно на предприятиях. При помощи этого коэффициента находят допустимые расходы на зарплату. Если фактические затраты на зарплату меньше, то полученную экономию выплачивают в виде премий.

Широкое распространение принимают формы коллективного премирования. Их можно разделить на три вида:

система участия в распределении прибыли (заранее определяется доля прибыли, идущая на премии);

система участия в результатах работы предприятия;

дивидендная система (участие в прибыли).

Системы участия в распределении прибылей не носят ярко выраженного стимулирующего характера, что ограничивает их распространение. Величина прибыли зависит от размера оборота, конъюнктуры, уровня цен и других факторов, в то время как должна зависеть только от производственной деятельности.

Системы участия в результатах работы строятся на конкретных показателях, премии выплачиваются в результате экономии издержек, увеличения выработки или улучшения других показателей.

Дивидендная система - гибрид первых двух разновидностей, когда учитываются результаты производственной и коммерческой деятельности предприятий. Это делает ее гораздо более гибкой и расширяет возможности применения.

В конце 90-х годов отмечается тенденция стимулирования не индивидуальной, а коллективной выработки. Это обусловлено тем, что повышение производительности труда у отдельных работников начинают объяснять появлением узких мест, ростом объемов полуфабрикатов, увеличением запасов. Ориентация на перевыполнение норм выработки может даже привести к ухудшению качества продукции.

Соотношение в уровнях оплаты труда работников с самой низкой и наиболее высокой зарплатой возросло с 1 к 4 в начале 90-х годов до 1 к 26 в конце.

Размер минимальной оплаты труда чрезвычайно низкий и искусственно сдерживается во многом из-за того, что вместо функции законодательного определения минимального уровня заработной платы он стал выполнять несвойственную ему роль технического норматива нормы определения величин социальных выплат и административных платежей.

Основным направлением государственной политики в области оплаты труда является обеспечение роста реальной заработной платы в тесной увязке с результатами работы, квалификацией, с тем, чтобы оплата труда стала главным источником денежных доходов населения.

Определение льгот. В дополнение к заработной плате, являющейся основой традиционной системы компенсации, современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот, т.е. дополнительных благ, повышающих их жизненный уровень. В зависимости от организации, страны, отрасли льготы могут составлять до 50 и более процентов совокупного дохода работника.

К числу льгот относятся все дополнительные (по отношению к заработной плате и другим, связанным с ней выплатам) услуги или выплаты: медицинское страхование, страхование жизни, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, пользование автомобилем компании, отдых в санаториях и т.д. Строительная компания "Вертикаль" предоставляет следующие льготы своим сотрудникам: компенсация на питание, два комплекта спецодежды в год, материальная помощь в размере среднемесячного заработка в случае свадьбы, бесплатную путевку на отдых.

При планировании системы льгот каждой организации необходимо учитывать действие следующих факторов:

- национальное и местное законодательство;
- рынок труда;
- налоговый режим;
- культурные традиции и особенности.

Основные виды льгот, предоставляемые современными организациями своим сотрудникам, следующие:

- режим рабочего и свободного времени;
- страхование работников;
- медицинское страхование;
- страхование жизни;
- пенсионные выплаты.

Управление льготами в целом превратилось в последние десятилетия в важнейшую составляющую эффективного управления персоналом, требующую особого внимания со стороны линейных руководителей и специальной квалификации специалистов по человеческим ресурсам.

2.7. Адаптация новых работников

Адаптация новых работников представляет собой комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Можно выделить три формы профориентационной работы:

Профессиональное просвещение - это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности.

Профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация - это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала - управление адаптацией.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном привыкании сотрудника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, представления о нормах поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

психо-физиологический - приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

социально-психологический - приспособление к относительно новому социуму, к нормам поведения и взаимоотношениям в новом коллективе;

профессиональный - постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества);

организационный - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Несмотря на то, что данные аспекты адаптации имеют видимые различия, все они взаимосвязаны, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающей быстроту и успешность адаптации.

Управление трудовой адаптацией включает в себя три организационных элемента: структурное закрепление функции управления адаптацией, технологию процесса управления адаптацией, информационное обеспечение этого процесса.

Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям труда.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;

проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;

проведение организационно-подготовительной работы при введении повешств;

специальные курсы подготовки наставников; использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);

подготовка замены кадров при их ротации; проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Организация труда. Следует обратить особое внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников.

Управление персоналом представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Организация труда персонала должна обеспечивать условия для наибольшей отдачи каждого работника.

К основным принципам рационального использования персонала можно отнести следующие:

обеспечение рациональной занятости работников, стабильной и равномерной загрузки в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;

периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;

обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Поэтому расстановке кадров и лучшему их использованию способствуют внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются

процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации [100].

Внутриорганизационные трудовые перемещения обусловлены, прежде всего, потребностями самой организации, которая представляет собой сложную социо-техничко-экономическую систему, постоянно изменяющуюся под влиянием научно-технического прогресса. Поэтому каждая организация располагает возможностями для установления большего соответствия между требованиями рабочих мест и качественно развивающейся рабочей силой, а также для удовлетворения разнообразных потребностей работников.

Наиболее распространены следующие причины трудовых перемещений:

предоставление работнику вида деятельности, который ему больше соответствует;

предоставление ему работы, которая больше его удовлетворяет; содействие освоению работником смежной специальности с тем, чтобы обеспечить взаимозаменяемость сотрудников;

расширение опыта работника с целью, например, назначить рядового работника мастером, а управляющего низшего звена перевести на должность руководителя среднего или более высокого уровня.

Диапазон этих перемещений определяется: у рабочих - дифференциацией профессий и труда разной степени квалификации, у специалистов и руководителей - дифференциацией профессий и должностей. Перемещения могут быть межпрофессиональными, междолжностными, из одной категории персонала в другую (из рабочих в служащие или из служащих в рабочие).

2.8. Обучение, переобучение, повышение квалификации

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для эффективной деятельности.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывным. Неслучайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся

требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному.

Это не означает, что специалисты по обучению становятся лишними. Рост потребностей в обучении в современном мире, расширение областей, в которых обучение необходимо, и способов, с помощью которых оно проводится, - все это приводит к тому, что именно специалисты играют главную роль в процессе обучения. Однако они вряд ли смогут успешно справиться с этой ролью, если будут действовать изолированно от линейных менеджеров. В дополнение к специалистам по обучению, работающим в Вашей организации (или вместо них, если организация их не имеет), может потребоваться привлечение внешних специалистов по обучению - консультантов или работников учебных заведений.

С учетом вышесказанного можно установить требования к процессу обучения. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

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

Для любого менеджера время является ключевым ресурсом. Даже если менеджер не проводит обучение сам, ему необходимо руководить всем процессом, начиная от подготовки работников, проверки результатов обучения и его эффективности. Цель любого руководителя - работать с эффективным и подготовленным подразделением. Поэтому время, затраченное на обеспечение обучения, не пропадет зря и должно специально планироваться в рабочем расписании.

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным. Поэтому в трудные времена ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием "человеческий капитал". Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по нетрудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инновационный проект.

Однако на практике расчет доходов и расходов на обучение не так прост. Существующие модели определения стоимости и нормирования затрат на обучение очень сложны. Тем не менее, сам подход к обучению как к вложению

средств вносит серьезные изменения в политику организации. Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Тогда и на уровне организации, и на уровне отдельных менеджеров усилия будут направлены на то, чтобы сократить текучесть кадров, поощрять развитие карьеры персонала внутри организации. Руководители проявляют большую заинтересованность в решении таких вопросов как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы, подбор кадров и оценка наличия у персонала необходимых навыков и знаний.

В результате теоретических исследований, экспериментов, практического опыта сложились применяемые в практике организаций принципы организации обучения и повышения квалификации персонала. Среди них нужно выделить следующие:

- увязка обучения с решением общих производственных и кадровых задач;
- принципы индивидуализации программ обучения;
- тщательная методическая проработка программ;
- применение активных методов и сокращение сроков обучения;
- создание сети специализированных учебных центров повышения квалификации;

обучение посредством передачи знаний, навыков и умений от руководителя к подчиненному и между коллегами.

В практике подготовки персонала применяются следующие формы организации учебного процесса:

- деловые игры;
- решение конкретных практических задач;
- разрешение проблемных ситуаций;
- использование дискуссий как инструмента получения новых знаний и решений;
- инновационные игры;
- тренинг;
- мозговая атака;
- обучение внедрению научных достижений на уровне изобретений и открытий;
- разбор (анализ) допущенных ошибок, их причин и способов предотвращения.

Основными методами и формами теоретической подготовки персонала являются:

- проведение лекций, семинарских занятий с использованием различных иллюстрированных материалов;
- изучение традиционных учебников, учебных пособий, специальных пособий;
- разбор (анализ) происшедших аварий и аварийных ситуаций;

самостоятельная подготовка;
обучение при помощи информационной интерактивной мультимедийной системы.

Система подготовки персонала предусматривает обучение специалистов и рабочих, принимаемых на работу после школы, армии, техникума, колледжа, института, с других производств, и включает в себя следующие виды:

- первичное обучение (при приеме на работу);
 - повышение квалификации;
 - переподготовку (обучение новой специальности, подготовка специалистов для новой техники и технологии);
 - обучение при назначении на более высокую должность.
- Обучение персонала включает в себя несколько этапов:
- сбор информации о состоянии подготовки и навыках специалиста;
 - проведение входного контроля знаний, умений и личностных качеств специалиста;
 - определение состава необходимых знаний и умений, формирование индивидуальных программ обучения и групп обучаемых;
 - организация системы непрерывного индивидуального повышения уровня профессиональных знаний специалиста с текущим контролем;
 - выходной контроль знаний, аттестации специалистов с выдачей рекомендаций по дальнейшему их использованию.

В состав учебно-методического обеспечения обучения входят: программы обучения, программы краткосрочных семинаров, лекции, автоматизированные обучающие системы, видеобиблиотеки для специалистов, тестовые программы.

В ряде организаций создаются системы непрерывного обучения персонала. Обучение в такой системе проводится в соответствии с перечнем основных профессий и специальностей. Формируются группы с указанием вида деятельности и периодичности обучения. Для каждой из них создается свой пакет обучения (паспорт рабочих мест, учебные программы, учебно-методические пособия, лекции).

Сравнение методов обучения менеджеров. Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов предложили группе экспертов сравнить девять наиболее часто используемых методов обучения менеджеров (кейсы, обсуждение, ролевые игры, тренинг сензитивности, деловая игра, программированное обучение, учебный фильм, телевизионная и обычная лекции) по шести критериям (получаемые знания, изменение подхода, мастерство решения, мастерство общения, качество совместных решений и сохранение знаний).

Авторы исследования не стали ранжировать используемые методы по общей эффективности. Каждый критерий оценки они рассматривали как определенную цель обучения. Если, например, руководителю необходимо изменение подхода его сотрудников к решаемой проблеме, то для их обучения следует выбрать тренинг сензитивности и т.д.

Что касается целей внутрифирменного обучения, в настоящее время речь идет о более общих целях переподготовки сотрудников, и трудно опираться на одну или две избранные цели обучения.

Результаты оказались необычными. Несмотря на то, что в последнее время лекция как метод обучения подвергается критике, ее отставание от остальных методов представляется неочевидным. Заметим, что интервал между лекциями и ближайшим к ним методом в 14 суммированных баллов (49 и 35) значительно больше любого другого интервала.

Второй своеобразный результат касается программированного обучения - этого дидактического кумира последних двадцати лет. Напомним, что его суть - в четком планировании шагов или порций получения информации, сочетаемом с технологизированной оценкой достигнутых результатов.

Третий необычный результат касается всех методов обучения, которые так или иначе используют технические средства обучения (телевидение, кинооборудование и видео, компьютеры). Все эти методы оказались менее предпочтительными по сравнению с методами, в которых техника не используется.

Исследование фиксирует значительную популярность кейса как ведущего метода обучения управленцев. Действительно, как за рубежом, так и в нашей стране ширится число курсов, переложенных на язык рассмотрения конкретных проблемных ситуаций. Вероятно, наблюдается некое внутреннее единство кейса как конкретного случая, иллюстрирующего обитую закономерность, и самой сути работы управленца, когда ему приходится принимать решение в условиях недостаточной определенности ситуации, действовать "по обстановке".

Обсуждение, тренинг сензитивности, деловые и ролевые игры составляют группу методов активного обучения, разрабатываемых в психологической традиции. Все они обращены скорее к формированию новых психологических качеств и умений, нежели к освоению знаний. Здесь важно заметить, что получающаяся иерархия методов касается исключительно обучения менеджеров и может быть использована при оценке эффективности обучения других специалистов с известной долей осторожности.

Сравнение кейс-стади и тренинга. Иванцевич и Лобанов попытались сравнить основные дидактические аспекты методов "кейс-стади" и ролевого метода (табл. 2.3).

Таблица 2.3

СРАВНЕНИЕ МЕТОДОВ "КЕЙС-СТАДИ" И ТРЕЙНИНГА

Метод "кейс-стади"	Ролевой метод I
1. Предлагает проблему для анализа и обсуждения	1. Помещает проблему в реальную жизненную ситуацию
2. Использует проблемы, имевшие место на данной фирме или где-то еще	2. Использует проблемы, которые имеют место сейчас
3. Имеет дело с проблемами, включающими другие	3. Имеет дело с проблемами, в которые участники включаются
4. Затрагивает эмоционально и интеллектуально	4. Затрагивает эмоционально и личностно
5. Акцент на фактах и обобщениях	5. Акцент на чувствах
6. Обучает на примере суждений	6. Обучает под воздействием эмоций
7. Дает практику решений проблем	7. Дает практику общения

Активизация личного опыта или знаний. Ведущее различие оцениваемых методов состоит в несколько различной вовлеченности обучаемых при их использовании. Так, очевидно, что ролевые игры в большей степени активизируют эмоционально-личностную сферу. Базой для работы в таких группах является личный опыт участников вне зависимости от объема знаний. Понятно, что рассматриваемые или разыгрываемые в группе ситуации могут быть отнесены к довольно значительному кругу явлений, с которыми сталкивается менеджер на практике и которые требуют от него житейской сметки и быстроты в принятии решения здесь и сейчас. По большей части они касаются человеческих взаимоотношений, опыт разрешения которых имеется у каждого.

Что же касается метода "кейс-стади", на наш взгляд, его принципиальное отличие заключается в большей по сравнению с групповой работой, доле собственно знаниевого компонента. Для большинства рассматриваемых ситуаций необходимо привлечение специальных знаний, которые приходят не столько с жизненным опытом, сколько с овладением определенной профессией. Принципиальная схема использования кейсов идентична той, с помощью которой уже не первый век обучают врачей. Перед обучаемыми разворачивается история отдельного случая, подкрепленная различными описаниями и анализами, мнениями других специалистов, объективными схемами, графиками и таблицами. Целью является установление диагноза и программы излечения больного. Работа над всем предоставленным материалом может осуществляться как в группе, так и индивидуально, но в ограниченное время, по истечении которого обучаемыми должны быть представлены обоснованные выводы и план мероприятий. Объем исходных материалов при обучении менеджеров может составлять несколько десятков страниц, содержание которых необходимо прочитать и проанализировать. При таком объеме информации содержание кейса проще взять из реальной практики, чем придумать с "чистого листа". Поэтому составление учебных кейсов стало

прерогативой опытных менеджеров, перешедших на преподавательскую работу, и консультантов по управлению, имеющих сравнительный опыт сотрудничества с десятками организаций.

Как ролевой метод, так и кейс-стади имеют много общего с популярным у нас некоторое время назад проблемным методом обучения. Во всех трех случаях основой обучения являются личные усилия обучаемых в попытках разрешения приготовленной для них проблемы. При ролевом методе для этого необходимы в большей степени личностные и эмоциональные усилия, а при кейс-стади интеллектуальные. Проблемный метод обучения может быть развернут как в одну, так и в другую сторону в зависимости от содержания изучаемого материала и индивидуального метода работы преподавателя.

Дивергентный подход к подготовке менеджеров. Программные различия в подготовке менеджеров в большинстве случаев касаются предметной направленности. Подготовка различается у менеджеров в финансовой сфере или менеджеров в горнорудной промышленности, в торговле или в малом бизнесе. Другой аспект программных различий – направленность на подготовку руководителей верхнего, среднего или низшего уровня. Однако методисты редко учитывают в учебных программах такое важное и давно обсуждаемое различие в свойствах, как различие менеджерских и лидерских знаний и умений. Нам представляется, что указанное различие может в значительной степени изменить содержание и последовательность представления учебных тем в учебной программе.

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации. Повышение квалификации достаточно популярно на предприятиях в силу ряда причин.

Во-первых, повышение квалификации дешевле подготовки специалистов, если не брать во внимание дорогостоящие зарубежные стажировки.

Во-вторых, повышение квалификации характеризуется меньшей продолжительностью обучения по сравнению с подготовкой персонала; сроки наиболее популярных программ на предприятиях с отрывом от производства – от трех дней до двух недель.

И наконец, повышение квалификации отличает целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей, например, "Персонал", "Маркетинг", "Ценные бумаги", "Стандартизация", "Качество" и т. д.

Изучение американского, европейского и японского менеджмента, приспособление его к особенностям нашей социальной системы, обобщение современных концепций отечественных ученых-педагогов позволяют

сформулировать *принципы повышения квалификации руководителей и специалистов.*

Первый. Всестороннее развитие личности слушателя по сферам человеческой деятельности (управленческая, экономическая, экологическая, научная, художественная, педагогическая, физическая и медицинская). Учебное заведение должно создать условия для развития личности человека в тех сферах, где он недостаточно подготовлен, и проявления его разносторонних способностей.

Второй. Целевая интенсивная подготовка на базе широкого набора учебных модулей. Целевая подготовка реализуется путем сочетания двухуровневого обучения. Сначала в течение 1 недели проводится базовый курс проблемных лекций и деловых игр по управлению, экономике, социологии, психологии, маркетингу и др. Затем в течение 3-6 дней - специализированные семинары по одной из выбранных слушателем дисциплин. Интенсивное обучение по 8-12 ч позволяет дать слушателям новые знания в течение короткого времени. Обучение с отрывом от производства позволяет сконцентрировать усилия на повышении квалификации и заботе о здоровье. Это менее утомительно, чем 2-4-месячное обучение по 6 ч в день без отрыва от производства.

Третий. Широкое использование методов активного обучения (МАО) с доведением их до 60-75% от общего фонда учебного времени. К ним мы относим: деловые и ролевые игры, анализ конкретных ситуаций, аукционы идей, круглые столы, социально-психологические тренинги, практические занятия в малых группах в форме диалога с преподавателем, программированное обучение с использованием ЭВМ и др. Использование активных форм обучения позволяет мобилизовать внутренний потенциал человека и в игровой ситуации моделировать решение управленческих проблем.

Четвертый. Привлечение высококвалифицированных ученых, педагогов и руководителей и ориентация обучения на личность преподавателя. Для этого в школе бизнеса должны работать лучшие преподаватели из вузов и НИИ, высококвалифицированные специалисты предприятий, известные государственные и хозяйственные руководители, деятели культуры и искусства и др. Концентрация в школах бизнеса лучших кадров преподавателей может несколько ослабить вузовскую форму подготовки специалистов. Однако на это следует пойти ввиду важности цели - быстрой подготовки руководителей предприятий, их подразделений и главных специалистов. В условиях рыночной экономики перераспределение кадров преподавателей произойдет достаточно быстро.

Пятый. Гибкая обратная связь со слушателями устанавливается путем учета индивидуальных интересов руководителей и специалистов на основе их социологического опроса о желательной программе обучения до начала занятий и ежедневного анкетирования слушателей по результатам учебного дня с помощью балльной системы оценок. Ведение рейтинга преподавателей

осуществляется гласно. Устанавливается определенная зависимость оплаты труда от результатов оценок слушателей.

Шестой. Комплексная оценка потенциала слушателей. Реализуется путем балльной оценки профессиональных знаний и умений, творческой и деловой активности, социологии и психологии личности, здоровья и работоспособности и т.д. Оценка характеризует потенциал человека в конкретной программе обучения и группе слушателей и может служить основой для последующего продвижения по службе. Постоянное ведение рейтинга в условиях гласности способствует развитию духа конкуренции, состязательности и мобилизации творческой активности.

Седьмой. Индивидуально-групповой метод обучения. Принцип реализуется путем совмещения потоковых проблемных лекций, где присутствуют все слушатели (до 50 чел.), групповой формы проведения методов активного обучения (до 25 чел.), лабораторных работ и тренингов с малыми группами (до 12 чел.) с индивидуальными консультациями, когда идет прямой диалог "преподаватель - слушатель". Индивидуально-групповой метод позволяет использовать потенциал и интересы отдельного человека и принцип коллективизма, когда работает группа слушателей.

Восьмой. Автоматизация учебного процесса с использованием современных технических средств, прежде всего персональных компьютеров, учебного телевидения, кодоскопов, аудиовизуальных технических средств, видеокамер и видеоманитофонов, средств программированного обучения и др. Применение технических средств позволяет, с одной стороны, сократить затраты труда преподавателей и повысить активность управления учебным процессом, с другой стороны, преодолеть психологический барьер у слушателей к использованию технических средств в практической работе. В перспективе каждому слушателю должна быть предоставлена возможность обучения на автоматизированном рабочем месте по своей специальности.

Основой повышения квалификации является гибкая программа обучения на базе учебных модулей. Учебный модуль представляет собой законченный элемент определенной дисциплины, с четкой структурой плана, целей и задач работы, исходных данных, методики проведения, перечня технических средств, списка литературы и способа контроля полученных знаний. В общем виде программа обучения состоит из четырех видов учебных модулей (в скобках приведен примерный объем в процентах от общего числа учебных часов):

- проблемные лекции (до 25);
- методы активного обучения (не менее 50);
- лабораторные и практические занятия (до 15);
- оздоровительный комплекс (до 10).

Необходимо разрабатывать несколько типовых программ подготовки из расчета 8-10 учебных часов в день. Типовые программы видоизменяются в зависимости от желаний заказчиков, интересов слушателей, состава

преподавателей и сроков проведения. Общая структура программы повышения квалификации показана на рис. 2.7 [39].



Рис. 2.7. Структура программы повышения квалификации

Программа краткосрочного обучения руководителей основана на концепции всестороннего развития личности. Составление конкретной программы обучения является достаточно трудным делом, которое целесообразно выполнять директору предприятия или его заместителю по персоналу. При составлении программы обучения необходимо учитывать целый ряд факторов:

- продолжительность программы обучения и сроки ее проведения;
- интересы заказчика (предприятия, организации, учреждения) по использованию конкретного набора учебных модулей;
- сводные результаты индивидуального анкетирования будущих слушателей;
- место проведения учебных занятий (предприятие или пансионат; пансионат значительно лучше, т.к. на предприятии слушателей могут постоянно отвлекать);

• состояние учебной базы (число аудиторий, размещение людей, объем сервисных услуг);

уровень занятости преподавателей в период проведения обучения (от 4 до 8 ч.);

наличие технических средств обучения (доска, кодоскоп, компьютер, видеосистема);

типовой распорядок учебного дня (график занятий).

Программа обучения, выдаваемая слушателям, должна содержать следующие разделы:

общие сведения об учебном заведении: расписание занятий на всю программу (месяц);

перечень нормативных документов о предприятии (устав, положения, инструкции);

список преподавателей и администрации учебного заведения;

список слушателей с их служебными и домашними адресами;

структура рейтинга слушателей; перечень раздаточных методических материалов;

список рекомендуемой литературы;

координаты учебного заведения, предприятия, пансионата и план размещения аудиторий.

Планомерная подготовка учебного процесса является основой эффективной организации подготовки руководителей и специалистов.

2.9. Оценка трудовой деятельности

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающуюся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благоприятно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.

принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы, повышении в должности или увольнении. В последнем случае наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства [100].

Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий.

Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для этого критерии системы оценки должны быть открытыми и понятными сотрудникам.

Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создаст напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Оценка трудовой деятельности - одна из функций управления персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся: качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы, и ее результаты.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-

вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Как известно, выделяют три категории управленческих работников: руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников. Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При выборе показателей, характеризующих основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что эти показатели оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации, занимают значительную часть рабочего времени персонала и приводят к достижению целей организации или подразделения. Примечательно, что этих показателей сравнительно немного (4 – 6) и они составляют 80% всех результатов.

Организации оптимизируют системы оценки персонала за счет:

универсальности системы оценки. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников - высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо решить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и в выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, инициативы и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые человеком, осуществляющим оценку - "хорошо", "плохо", "выше среднего" и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника.

Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, который осуществляется его непосредственным руководителем [111]. Аттестация включает в себя несколько этапов и, по существу, является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится собеседование. В ходе встречи руководителя с аттестуемым сотрудником происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих работников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80% от руководителя, проводящего его, и на 20% от аттестуемого сотрудника.

Руководитель должен заблаговременно определить дату собеседования и сообщить о ней сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться к аттестации. Также важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходящее помещение, исключающее присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Практика показывает, что нужно всячески избегать переноса даты аттестации, поскольку это негативно сказывается на состоянии аттестуемого сотрудника, заставляет его излишне нервничать, мешает концентрации на оценке собственной работы.

С самого начала собеседования руководитель должен установить с сотрудником контакт, обеспечивающий доброжелательную рабочую атмосферу диалога. Этого можно достичь за счет тона приветствия, вопросов на нейтральную тему, демонстрации внимания к ответам сотрудника, улыбки, непринужденной позы. Руководитель должен объяснить, что целью собеседования является улучшение результатов его работы, а не наказание за промахи. Доброжелательный тон следует сохранять на протяжении всего собеседования, постоянно демонстрируя сотруднику заинтересованность в его развитии и готовность оказать помощь.

Собственно аттестацию рекомендуется начать с обсуждения достижений

сотрудника, сосредоточиться на его достижениях. При обсуждении недостатков руководитель должен быть предельно конкретным, использовать реальные факты, избегать характеристики личных качеств сотрудника, сосредоточившись на должностных обязанностях. Очень важно избегать критики ради критики и определять конкретные мероприятия по улучшению работы аттестуемого. Вынося общую оценку, руководитель должен тщательно обосновать ее, предоставить сотруднику возможность высказать собственное мнение, однако не допустить превращения аттестации в словесную перепалку. Закончить аттестацию следует на положительной ноте, еще раз подчеркнув свое уважение к сотруднику и искреннюю заинтересованность в его развитии.

В течение всего собеседования руководитель должен внимательно следить за состоянием аттестуемого и при необходимости вносить коррективы в собственные действия. Особое внимание следует обратить на аттестацию молодых сотрудников, поскольку негативный опыт первого аттестационного собеседования сохраняется в памяти на многие годы.

Соблюдая перечисленные выше правила, руководитель сможет превратить собеседование в позитивный, ориентированный на самосовершенствование диалог с сотрудником. Подчеркивая положительные моменты в работе подчиненного и обсуждая перспективы его развития, руководитель мотивирует сотрудника на более производительную работу. Предлагая помощь и разрабатывая вместе с сотрудником план действий, руководитель предоставляет в его распоряжение средства, необходимые для самосовершенствования. Приводя конкретные примеры как достижений, так и упущений подчиненного, руководитель демонстрирует свое участие в развитии сотрудника и постоянное внимание к тому, чем тот занимается.

Для того чтобы успешно провести аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Главными элементами подготовки являются:

проведение взвешенной, основанной на фактах оценки работы сотрудника с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период;

подготовка плана развития сотрудника на следующий период, продумывание детального плана проведения собеседования.

Естественно, что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудников в течение всего аттестационного периода.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника состоит в оценке собственной работы за истекший период, составлении плана работы на следующий период, а также в определении списка вопросов, которые он бы хотел задать своему руководителю.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка рекомендаций для повышения

эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. о развитии его карьеры.

Личные цели - это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей, подробно рассматриваемой в следующем параграфе. Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того, чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

Для проведения аттестации многие организации используют сегодня и индивидуальные планы развития, и личные цели. Первое даст возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

Вне зависимости от того, какой метод планирования использует компания, результатом этого этапа должен стать согласованный с руководителем план действий сотрудника на следующий аттестационный период, включающий в себя сроки и методы оценки его выполнения.

В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана. Сотрудник также оценивает свою деятельность в течение всего периода. Оценка собственной деятельности необходима для внесения корректив в работу в течение аттестационного периода, для разработки плана на следующий период, подготовки к аттестационному собеседованию.

В течение аттестационного периода руководитель должен неформально оценивать работу своих подчиненных, выполнение ими индивидуальных планов и должностных инструкций, вносить корректировки в их поведение на рабочем месте (если это требуется), оказывать помощь в работе. Руководитель должен находиться в постоянном контакте со своими работниками, поддерживать с ними оперативную обратную связь, что способствует повышению эффективности их работы и значительно облегчает процесс аттестации, позволяя избежать неприятных сюрпризов и недоразумений.

Кульминацией аттестационного процесса является оценка выполнения работником своих должностных обязанностей в течение аттестационного периода. Существует множество способов оценки, используемых современными организациями. Рассмотрим некоторые из них.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод **стандартных оценок** [111]. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя руководитель должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на его оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. Заполненная форма представляется на утверждение руководителю, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

Работники, как правило, положительно относятся к привлечению специалистов по человеческим ресурсам к заполнению аттестационной формы, видя в этом средство повышения объективности оценки и защиту от произвола руководителя. В то же время и при использовании данного метода не удается полностью преодолеть субъективизм, поскольку источником информации для осуществления оценки по-прежнему служит один человек - непосредственный начальник аттестуемого сотрудника. Дополнительные издержки, связанные с привлечением профессиональной помощи для проведения аттестации, делают данный метод достаточно дорогим и сложным для широкого применения в организации.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых сотрудников – **сравнительные методы**. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период.

Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако эти методы односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника является метод **управления посредством постановки целей**. Он заключается в совместном (сотрудник и его руководитель) определении ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими;

- измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;

- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);

- значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;

- ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность оценки, обеспечивает понимание сущности критериев, по которым его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником не только повышает объективность оценки руководителя, но и усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и

подразделения, а также подчеркивает целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Неслучайно многие компании используют метод управления посредством постановки целей для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

Рассмотренные выше методы аттестации (при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель) являются традиционными для большинства современных компаний. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неприемлемыми для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы сфокусированы на отдельном работнике и оценивают его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку. Традиционные методы основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков. К тому же, эти методы ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Так, например, некоторые компании, широко использующие метод проектных временных коллективов, проводят аттестацию его членов по завершении проекта, а не регулярно через определенные периоды времени (раз в год). Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, но и способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно - 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве "стандартных" методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится "360° аттестация".

При "360° аттестации" сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование также может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки. Однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом - будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название Центров оценки потенциала.

Вместе с тем, если по результатам тестирования принимать серьезные принципиальные решения, касающиеся перспектив деятельности конкретного специалиста, то для обеспечения адекватности результатов тестирования реальной личности целесообразно использовать другие методы, в частности, экспертную оценку.

Методы экспертной оценки базового перечня качеств позволяют всесторонне оценить деятельность специалиста на основании мнений о нем его коллег, подчиненных и руководителей.

При разработке процедуры экспертной оценки необходимо решить задачи формирования группы экспертов, выбора методов опроса и обработки полученной информации. При этом следует учитывать, что большее влияние на решение поставленных задач оказывают особенности и специфика функционирования данной отрасли.

Процедуру обработки результатов экспертной оценки и тестирования представляют как последовательный процесс уменьшения числа специалистов, претендующих на вакантные должности. В организациях действуют и иные системы, отличающиеся друг от друга методами оценки работников (табл. 2.4).

Таблица 2.4

МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

Наименование метода	Описание метода
1	2
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что представляет собой работник и как он себя проявляет
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, принятого за эталон
Матричный метод	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый с набором желательных качеств (происходит в форме матрицы)
Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
Метод заданной группировки работников	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру подбираются конкретные люди

1	2
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе тестов
Ранжирование	Определение экспертным или иным путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
Метод свободной балльной оценки	Рассматривается каждый отдельный случай
Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом
Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение незнакомой проблемы и т.д.)

2.10. Формирование резерва специалистов и управленцев

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходными данными для формирования резерва являются:

- профессиональный отбор кадров;
- модели рабочих мест;
- результаты аттестации кадров;
- философия предприятия,
- кадровые (личные) дела сотрудников;
- штатное расписание предприятия;
- планы служебной карьеры.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В

основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Основными этапами формирования резерва кадров являются:

составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества;

состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров.

Отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование.

Решение о включении работников в группы резерва принимается специальной комиссией и утверждается приказом по организации.

Для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе.

Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения. Схема работы с кадровым резервом представлена на рис. 2.8 [37].

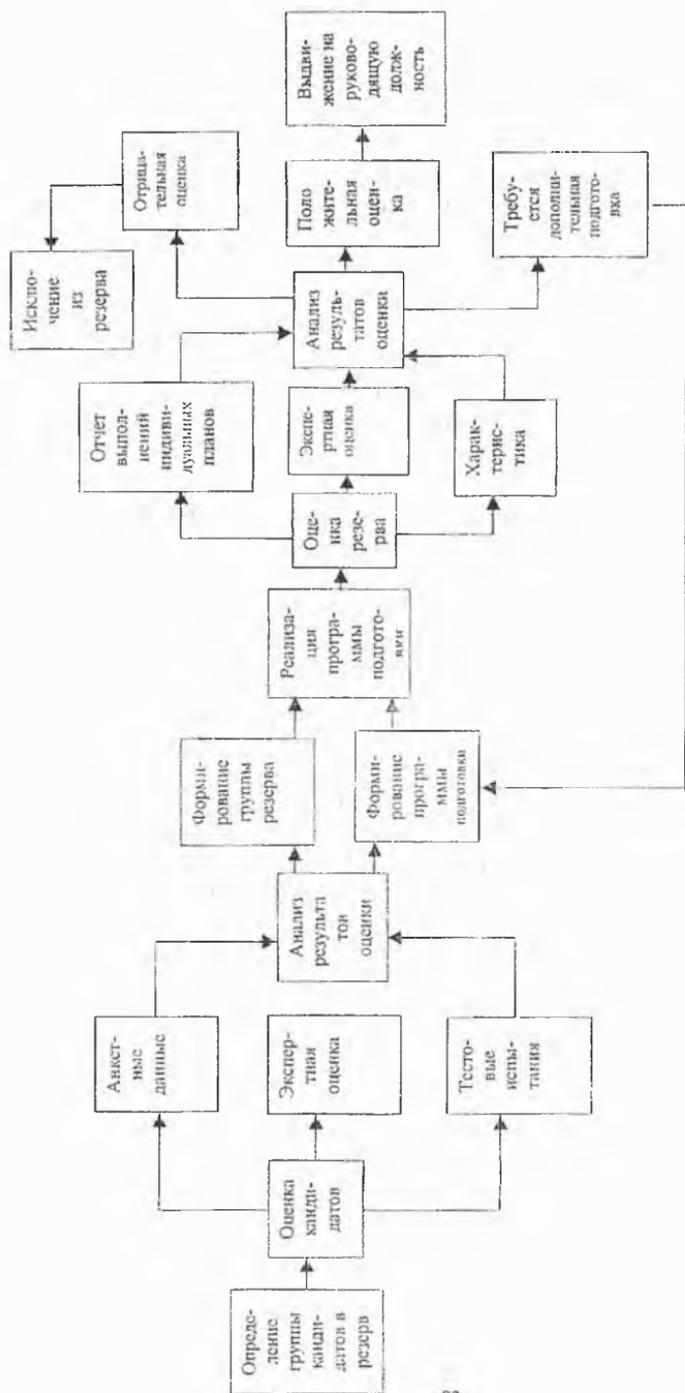


Рис. 2.8. Схема работы с резервом кадров

Резерв кадров необходим для предприятия любого типа (крупного, среднего, малого). На крупном предприятии, философия которого построена на воспитании собственного резерва и неприятии "чужаков", основное внимание должно быть уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной - для руководителей-специалистов функциональных служб. Проблемы с резервом возникают в основном в отделах маркетинга, ценных бумаг, связей с общественностью, в которых нужно искать работников со стороны.

На среднем предприятии, где численность персонала не так велика (до 500 человек), основная часть резерва кадров может быть сформирована за счет собственных работников. Остальная часть пополняется за счет выпускников средних и высших специальных учебных заведений, которые в период производственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места.

Значительно сложнее обстоит дело на предприятиях малого бизнеса, где работает не более 50 человек. Невыгодно в финансовом плане, да и психологически невозможно держать в штате двух секретарей-референтов, двух главных бухгалтеров, юрисконсультов, программистов, маркетологов. Реальным способом является совмещение профессий и должностей с постоянным обучением кадров и горизонтальной ротацией персонала. Экономически целесообразнее пойти на то, чтобы секретарь-референт получил базовое или второе высшее образование по юридической специальности, бухгалтер получил дополнительно специальность финансиста, чем внезапно лишиться крайне нужных работников в случае трудового конфликта или ухода специалистов на более преуспевающие предприятия.

С другой стороны, необходима кадровая конкуренция и устранение незаменимости любого рабочего или служащего. Незаменимым не может быть даже директор. Кадровая конкуренция решается на основе горизонтальной ротации кадров по модели "змея", когда планомерно идет перемещение специалистов по различным должностям. Например, секретарь работает инспектором по кадрам, затем юрисконсульт, а потом маркетологом. Резерв кадров должен быть гласным и доводиться до сведения сотрудников приказом директора предприятия (табл. 2.5) [39].

Многие люди, особенно в сфере малого бизнеса, при относительно невысокой заработной плате не дорожат рабочим местом на предприятии.

Не работает правило "черной метки" при трудоустройстве. Центры занятости населения и кадровые службы предприятий не располагают объективной информацией по неработающим и уволенным по разным причинам людям. Чаще всего формальное увольнение производится по собственному желанию или по сокращению штатов, хотя этих людей следовало бы уволить по соответствующей статье - "за прогул", "за пьянство", "за

злоупотребление служебным положением", "за хищение", "за аморальное поведение".

Таблица 2.5

РЕЗЕРВ КАДРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ф.И.О. сотрудников	Занимаемая должность	Стаж работы в должности, лет	Образование и повышение квалификации	Планируемая должность	Годы занятия
Иванов Н.П.	Заместитель директора	4	Высшее, инженер-технолог (1995 г.), школа менеджеров (1995 г.), магистратура НИМБ (1995-1997 гг.)	Директор предприятия	2001
Сидоров А.И.	Начальник участка	5	Высшее, инженер-механик (1990 г.) правовой колледж, правоведение (1997 г.)	Заместитель директора	2002

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это — должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе в высокой должности будущих руководителей – важнейший фактор успеха в конкурентной борьбе. Такие крупные компании, как «Дженерал Электрик», «Моторолиа», «Хьюлет Паккард» предпочитают заранее выявлять и готовить к работе в высокой должности будущих руководителей [35].

Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Не случайно высшие руководители принимают непосредственное участие в этом процессе. Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

- выявление сотрудников организаций, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника. Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы – преемников (или дублеров) и

молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Каждая группа имеет свою специфику как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития.

Преемники или дублеры – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, готовые к работе в этих должностях в настоящий момент или в ближайшем будущем [111].

Подготовка преемников – это многоэтапный процесс, требующий постоянного внимания и поддержки со стороны руководства фирмы. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей представлен на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

Первый этап процесса планирования и подготовки резерва руководителей – это определение ключевых должностей, оказывающих исключительное влияние на деятельность компании. Как правило, к ним относятся должности первого руководителя, его непосредственных подчиненных, руководителей филиалов и подразделений. В зависимости от специфики организации ключевые должности могут оказаться и на более низких ступенях. В крупных международных компаниях число ключевых должностей составляет от 30 до 150-200.

Планирование резерва позволяет установить, какие должности являются ключевыми на сегодняшний момент и как они изменятся через год, два или пять лет. Такое планирование особенно необходимо при высокой конкуренции и ускорении научно-технического прогресса, что может вызвать быстрое изменение организационной структуры компании. Должен быть также подготовлен план освобождения ключевых должностей.

Второй этап — это определение требований к руководителям. Для того, чтобы эффективно отобрать потенциальных преемников, необходимо четко понимать, какими качествами должны обладать будущие руководители. Качества руководителей для разных организаций обычно неодинаковы и должны определяться с участием занимающего в данный момент эту должность руководителя.

Следующий этап процесса подготовки резерва руководителей — это подбор кандидатов в резерв, осуществляемый высшим руководством организации совместно с отделом человеческих ресурсов в конфиденциальном порядке. Отбор производится для конкретной должности с учетом трех основных критериев:

- соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности;

- результатов работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях;

- степени готовности кандидата (соотношение возраст-потенциал и оценка усилий по подготовке к занятию данной должности)[35].

Подбор кандидатов может осуществляться с использованием вспомогательных материалов: аттестации кандидата, личных планов развития, характеристик руководителей, данных об образовании и повышении квалификации на основе психологических тестов.

Список преемников в большинстве организаций является конфиденциальным, о нем знает только руководитель организации и директор по человеческим ресурсам.

Конфиденциальность позволяет избежать конфликтов между занимающим должность руководителем и его преемником и исключить излишний ажиотаж внутри организации. Иногда о зачислении в резерв на замещение определенной должности сообщается преемнику, что может усилить его мотивацию и

обеспечивает возможность организации целенаправленной подготовки, учитывающей мнение самого сотрудника.

Четвертый этап процесса планирования – это подготовка планов развития, которая проводится на основе сопоставления характеристик каждого кандидата с качествами идеального сотрудника для данной должности. Результатом сопоставления характеристик преемника и идеального руководителя станет план развития, содержащий конкретные действия для достижения качеств идеального руководителя, отсутствующих у кандидата. План развития должен содержать и сроки реализации этих действий.

Пятый этап – это реализация плана подготовки преемников. Реализация плана предполагает активное участие самого преемника и требует значительных дополнительных затрат времени, интеллектуальных и физических усилий. Поэтому необходима мотивация развития сотрудника. Руководство организации играет важную роль в реализации плана. Именно руководители принимают решения о назначении на должность, выделении средств на дополнительное обучение, распределяют время преемника и его приоритеты (работа в занимаемой должности или подготовка к новой должности), обеспечивают мотивацию преемника.

Следующий этап – это оценка прогресса развития. Оценка осуществляется по мере надобности (ежегодно и чаще) высшим руководством. Результатом оценки может стать корректировка плана развития или изменение состава преемников.

Назначение на должность – заключительный этап процесса подготовки руководителей. В случае освобождения ключевой должности оценивается готовность кандидата, учитывающая результаты плана развития; работа в занимаемой должности (аттестация); авторитет в организации; зрелость и т.д.

После назначения на должность начинается довольно сложный период адаптации. Для его облегчения иногда пользуются методом «спаривания» или методом «близнецы», при котором несколько недель или, при необходимости, месяцев старый и новый руководители работают совместно с целью передачи информации. Однако этот метод может дать отрицательный результат, если бывший руководитель ушел не по своему желанию или темпераменты старого и нового руководителей не совпадают, что может сказаться на авторитете преемника в организации.

Процесс адаптации более эффективен, когда в течение определенного периода руководитель уделяет особое внимание работе своего подчиненного, проводит регулярные частые встречи, оказывает непосредственную помощь в управлении подразделением.

В период адаптации у нового руководителя могут быть выявлены пробелы в квалификации, которые необходимо как можно быстрее ликвидировать.

Молодые сотрудники с лидерским потенциалом — это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

Суть работы с этой категорией резерва руководителей заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих лидерским потенциалом, для того, чтобы через 10-20 лет они смогли занять ключевые должности в организации. Процесс планирования и развития молодых сотрудников с потенциалом во многом схож с процессом работы с дублерами и преемниками. В то же время он имеет ряд особенностей:

подготовка сотрудников с лидерским потенциалом не носит целевого характера – организация готовит их к замещению не определенной должности, а руководящей должности вообще;

особое внимание уделяется пониманию специфики деятельности организации и ее культуры, формированию корпоративного духа и развитию чувства преданности организации;

руководство организации стремится познакомить сотрудников с лидерским потенциалом, с различными сторонами управления организацией, предоставить им возможность поработать в различных подразделениях, функциональных областях, географических регионах;

предоставление возможности постоянного обновления управленческих знаний за счет посещения семинаров, курсов повышения квалификации.

При подготовке специалистов с лидерским потенциалом используют все доступные методы профессионального развития – от инструктажа на рабочем месте до ротации и обучения с отрывом от производства.

Отбор молодых сотрудников с лидерским потенциалом - наиболее сложный этап в работе с этой группой резерва, поскольку на основании анализа сегодняшней ситуации необходимо оценить, что произойдет с человеком через 10 или 20 лет.

Многие ведущие компании занимаются целевым подбором молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Для этого представители компании выезжают в ведущие университеты и бизнес-школы и проводят собеседования с будущими выпускниками. В ходе отбора руководителям необходимо помнить о специфических характеристиках, которыми должны обладать, по их мнению, будущие лидеры. Поэтому часто форма оценки кандидата разрабатывается на основе идеального портрета руководителя данной организации.

Для принятых на работу молодых сотрудников многие организации создают специальные программы развития продолжительностью в несколько лет, включающие в себя работу в различных должностях и подразделениях, участие в межфункциональных группах, специализированное профессиональное обучение и т.д.

Периодическую оценку развития молодых сотрудников с потенциалом проводит высшее руководство совместно с отделом человеческих ресурсов. Во время такой оценки основной акцент делается на то, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретные результаты работы в сегодняшней должности. По результатам оценки прогресса могут быть внесены изменения в план развития сотрудника или принято решение о

бесперспективности дальнейших усилий по его подготовке к руководящей должности.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организацией. Однако для этого данная система должна быть хорошо продумана и соответствовать стратегическим целям развития организации и ее культуре.

Типовые модели карьеры. В работе [39] отмечается, что карьера может соответствовать одной из четырех основных моделей, а именно: "трамплин", "лестница", "змея", "перепутье".

Модель карьеры "трамплин" широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и высоко оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом "прыжок с трамплина" ввиду ухода на пенсию. Модель карьеры "трамплин" свойственна для линейного руководителя.

Карьера "трамплин" наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации - работников вполне устраивает занимаемая должность и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера "трамплин" может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

Модель карьеры "лестница" предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с "первых ролей". Поэтому она должна поддерживаться высшим органом управления (советом директоров, правлением) с целью сохранения здоровья и работоспособности работника

Переход с занятия верхней должности начинается планомерный спуск по карьерной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

Модель карьеры "змея" пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения на определенную должность на непродолжительное время (1-2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности.

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах. Профессор У. Оучи, автор известной книги "Теория Зет", говорит о расстановке кадров в Японии: "Может быть, наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или сборку, техника каждый год могут переводить на новые станки или в другие подразделения, руководителей - перемещать по всем отраслям бизнеса... Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы".

При несоблюдении ротации кадров карьера "змея" теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива и должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

Модель карьеры "перелететь" предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме

контракта. По своей философии это - американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Рассмотрим карьеру "перегутье" для линейного руководителя. По истечении определенного периода, допустим 5 лет работы в должности начальника цеха, он проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если его профессиональные знания и умения, потенциал и квалификация, здоровье и работоспособность высокие, а взаимоотношения в трудовом коллективе бесконфликтные, то он рекомендуется к выдвижению на более высокую должность посредством назначения или выборов.

Если потенциал руководителя средний, но он обладает профессиональными знаниями и умениями, достаточными для занимаемой должности, имеет хорошее здоровье и психологически устойчив, то он рекомендуется к перемещению на другую должность, например, начальником другого цеха.

В случае, когда рейтинг руководителя низкий, профессиональная подготовка не соответствует занимаемой должности, в трудовом коллективе существуют конфликты, тогда решается вопрос о его понижении в должности или увольнении.

2.11. Движение персонала

Порядок увольнения работника. При определенных условиях сотрудник может быть уволен с предприятия, то есть с ним прекращен трудовой договор.

Основаниями для прекращения трудового договора являются:

соглашение его сторон;

истечение срока договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

призывы или поступление на военную службу;

расторжение трудового договора по инициативе сотрудника, по инициативе администрации, по требованию профсоюзного органа;

перевод сотрудника с его согласия на другое предприятие, в учреждение, организацию или переход на выборную должность;

отказ сотрудника от перевода на работу в другую местность вместе с организацией, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда;

вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения работы в организации;

направление сотрудника по постановлению суда в лечебно-трудовой профилакторий.

Трудовой договор при достижении договоренности сторонами прекращается в срок, определенный сторонами.

Оформляется увольнение приказом или распоряжением администрации.

Сотрудники имеют право уволиться с работы по собственной инициативе или по инициативе администрации.

В первом случае сотрудник имеет право расторгнуть трудовой договор и уволиться с работы, предупредив письменно об этом администрацию за два месяца, а при увольнении по уважительной причине - за один месяц.

В случае, если сотрудник увольняется в связи с невозможностью продолжать работу (поступление на учебу, переезд в другую местность, переход на пенсию и др.) его обязаны уволить в срок, о котором он просит. Администрация не имеет права не дать согласие на увольнение сотрудника, если есть уважительная причина.

Причина увольнения считается уважительной в следующих случаях:

перевод мужа или жены на работу в другую местность, направление мужа или жены на работу либо для прохождения службы за границу, переезд в другую местность;

болезнь, препятствующая продолжению работы или проживанию в данной местности (согласно медицинскому заключению);

необходимость ухода за больными членами семьи (при наличии медицинского заключения) или инвалидами I группы;

переезд в другую местность в порядке организованного набора рабочих, сельскохозяйственного переселения, общественного призыва, а также в других случаях, когда в соответствии с решениями Правительства администрация обязана беспрепятственно отпускать сотрудников и служащих для работы в организациях отдельных отраслей народного хозяйства;

избрание на должности, замещаемые по конкурсу;

зачисление в высшее, среднее специальное или иное учебное заведение, в аспирантуру, клиническую ординатуру;

нарушение администрацией коллективного или трудового договора;

увольнение по собственному желанию инвалидов, пенсионеров по старости, беременных женщин, матерей, имеющих детей в возрасте до 8 лет, сотрудников, которые имеют на своем иждивении трех и более детей, не достигших 16 лет (учащиеся - 18 лет);

другие уважительные причины.

Расторжение трудового договора и увольнение сотрудника по инициативе администрации допускается в следующих случаях:

ликвидация организации, сокращение численности или штата сотрудников, достижение сотрудником пенсионного возраста при наличии у него права на полную пенсию по старости;

обнаружившееся несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо состояния здоровья;

систематическое невыполнение сотрудником без уважительной причины обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами

внутреннего трудового распорядка, если к нему ранее применялись дисциплинарные меры;

прогул, в т.ч. отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительной причины;

неявка на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если другое не предусмотрено законодательством;

восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;

появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;

совершение по месту работы хищения, в т.ч. мелкого, государственного или общественного имущества, установленного приговором суда или постановлением компетентного органа;

дополнительные основания, которые применяются к сотрудникам при определенных условиях (однократное грубое нарушение трудовых обязанностей сотрудником, неправомерные действия сотрудника, непосредственно обслуживающего денежные или товарные ценности; совершение сотрудником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы).

Сотрудники не могут быть уволены с работы по инициативе администрации организации без согласия профсоюзного комитета, за исключением случаев, предусмотренных законодательством (при восстановлении неправильно уволенного или переведенного на другую работу сотрудника, при возвращении на свое место работы сотрудника, призванного на срочную военную службу и уволенного по каким-либо причинам в запас или отставку и др.).

Постановление профсоюзного комитета о согласии на увольнение или отказе является окончательным и не может быть обжаловано администрацией или отменено каким-либо органом.

Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карьера" являются близкими, но не тождественными. Термин "служебно-профессиональное продвижение" является наиболее привычным для нас, тогда как термин "карьера" в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим сложившуюся в нашей стране систему служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации.

Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей.

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации.

Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, с учетом характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация о служебно-профессиональном продвижении специалиста фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап - работа с линейными руководителями нижнего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2 - 3 года) с данной группой проводится конкретная, целенаправленная работа. Члены группы замещают отсутствующих руководителей в качестве их дублеров, обучаются на курсах повышения квалификации.

После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование.

Четвертый этап - работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым, назначенным на должность руководителя среднего звена, закрепляется

наставник - руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. На основании анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции.

В рамках данного этапа предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях и подготовка ими на основании полученного опыта программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения).

Пятый этап - работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - сложный и тонкий процесс. Одна из главных трудностей - выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать как отрасль в целом, так и особенности конкретной организации. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение работника из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена управления.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Это прерогатива специальной комиссии, состоящей из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.). К работе комиссии привлекаются специалисты соответствующих подразделений управления персоналом, а при необходимости - независимые эксперты.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

общественно-гражданская зрелость, отношение к труду, уровень знаний, организаторские способности, способность к руководству системой управления, способность к инновационной деятельности, морально - этические черты характера.

2.12. Развитие персонала

Человек и личность. В работе Егоршина А.П. «Управление персоналом» отмечается, что главными особенностями XX века являются демократизация и гуманизация общественной жизни. В современном менеджменте все большее значение приобретает гуманистическая концепция. В соответствии с ней человек - это главный субъект управления, который не может рассматриваться как трудовой ресурс. Эта философия широко пропагандируется лидерами японского бизнеса. Она заключается в отношении к человеку как к члену семьи (компании), а функция менеджмента состоит в управлении социальным существом (человеком).

Согласно этому подходу, считает проф. Л. И. Евенко, не человек существует для предприятия, а предприятие для человека. Исходя из учета индивидуальных особенностей работников строятся стратегия, структура и процесс управления на предприятии [61]. В центре координации совместных усилий находится самоуправление трудовых коллективов и внутрифирменные отношения, массовое участие работников в принятии коллективных решений, обучение непосредственно на рабочем месте с участием наставников, контроль за поведением и выполнением Правил внутреннего трудового распорядка с помощью лидеров неформальных групп. В то же время сохраняется четкое директивное внутрифирменное планирование, нормирование труда, рост автоматизации производства, жесткая организационная культура, т.е. человек имеет высокую степень свободы в четких организационных рамках и мотивирован на высокие конечные результаты труда.

Результаты коллективного труда, психологический климат, удовлетворенность работников трудом выступают на первом месте в совокупности факторов, определяющих качество трудовой жизни. В этой связи особое значение приобретает проблема всестороннего развития личности человека как важнейшая составная часть глобальной жизненной цели гуманистического общества.

Человек является объектом изучения многих наук (философии, социологии, психологии, медицины, педагогики, управления, истории и др.), которые рассматривают его с разных позиций. В теории управления персоналом человек также является объектом исследования как важнейшее ядро динамичной социальной группы, с одной стороны, и как движущая сила управленческого процесса, с другой стороны. При кажущейся обыденной простоте понятия «человек» существует целая совокупность производственных понятий, где человек является стержневым термином. Системный анализ этих понятий, характеризующих человека с точки зрения предметов разных наук, позволил нам разработать схему классификации данных понятий человека применительно к управлению персоналом.

При этом человек рассматривается "как высшая ступень живых организмов на Земле, субъект общественно-исторической деятельности и культуры" [39].

Одно из наиболее четких определений личности дается в Советском энциклопедическом словаре: "Личность - устойчивая система социально-значимых черт, характеризующих индивида как члена общества".

Понятие личность следует отличать от понятий индивид - единичный представитель человеческого рода и индивидуальность - совокупность черт, отличающих данного индивида от всех других. В работе [39] даны классификационные признаки понятий, характеризующих человека:

группы человеческой общности – общественно-исторические устойчивые группы людей, в которых происходит воспроизводство и развитие человечества, к ним относятся общество, нация, род и семья;

этапы становления человека (идентификация, индивидуализация и персонализация) отражают процесс превращения человека как биологического существа в персонального человека, отличного от других;

уровни развития человека характеризуют четыре важнейшие ступени его социального развития: рождение организма, несущего генетический код человечества, превращение его в индивид, отличающийся от животного мира, формирование индивидуальности, отличающей его от других индивидов, и, наконец, превращение в неповторимую личность;

родовые качества человека отражают специфические особенности, присущие в полной совокупности только человеку (сознание, язык общения, труд, опыт и потребность в деятельности), при этом существует полноценная биологическая природа человека как носителя родовых качеств;

отличительные компоненты личности характеризуют наиболее яркие свойства человека, по которым можно судить об уровне развития и индивидуальности личности [личностные качества (деловые и моральные), психология личности (темперамент, тип, мотивация), знания и умения (жизненные и профессиональные), интеллектуальные способности и культурный уровень (высокий, средний, низкий)];

сферы человеческой деятельности по материальному производству (экономика, экология, наука и искусство) и обслуживанию людей (медицина, физкультура, педагогика, управление) - важнейшие области, в которых происходит воспроизводство материальных благ и собственно человека;

социальные подсистемы человека образуют специфический мир, в котором происходит становление и развитие личности человека. К ним мы относим социальные способности, потребности, мотивацию, деятельность, отношения и институты; это та социальная среда, которая является неотъемлемой частью любого цивилизованного общества;

социальная типология личностей базируется на классификации уровня потребностей, мотивации, знаний и умений, присущих разным категориям людей.

Предусмотрено восемь типов личностей от идеального положительного - "хочу, знаю, умею" до негативного антипода - "не хочу, не знаю, не умею".

Приведенная спецификация понятий дает системный взгляд на человека в динамике его развития и превращения из индивида в личность, определяет социальные сферы и подсистемы человека, что очень важно в управлении социальным развитием, дает конкретный инструментарий менеджерам в определении типологии личностей и методы воздействия на различные типы людей.

Процесс становления человека с точки зрения социальной философии предусматривает три основных этапа: идентификация, индивидуализация и персонализация.

Идентификация - это превращение человека - рожденного биологического существа в реального человека, овладевшего общими родовыми человеческими качествами: умениями ходить, говорить, есть, читать, писать, общаться в группе.

Индивидуализация - это процесс превращения человека в индивидуальность, индивидуума, отличного от других и обладающего социально неповторимыми чертами: знаниями, умениями, навыками, психологией поведения.

Персонализация - это превращение индивидуальности в личность - субъект общественной жизни, в социально функционирующего человека, интеллект, познания, черты характера которого характеризуют его как личность.

Идеальным вариантом личности человека является социальный тип "хочу, знаю, умею", который предполагает наличие высоких духовных и материальных потребностей, самомотивации и самовыражения и обеспечивает высокие производительность и качество труда. Этот социальный тип нуждается в поддержке руководства и обеспечении хороших условий труда на производстве. По данным исследований, удельный вес людей данного типа не превышает 20% от общей численности трудового коллектива [39].

Его полным антиподом является социальный тип "не хочу, не знаю, не умею" - своеобразный ломпен, который имеет низкий уровень духовных и материальных потребностей и может работать только под жестким контролем "надсмотрщика" и при условии административного, а чаще всего физического принуждения к труду. Результаты труда работника данного социального типа неудовлетворительные: низкие производительность и качество труда, постоянные нарушения трудовой дисциплины, хищение материальных ценностей.

Эти люди практически не поддаются воспитанию и демонстрируют полную негативность к труду. Их доля в трудовом коллективе зависит от экономического состояния предприятия, социально-психологического климата, уровня трудовой дисциплины, текучести кадров. Эта доля существенно снизилась по сравнению с доперестроечным периодом, когда на отдельных предприятиях она достигала 10—15% от общей численности. Переход на аренду, акционирование предприятий, конверсия производства оборонных предприятий, сокращение численности персонала предприятий, НИИ и

организаций привели к тому, что социальный тип людей "не хочу, не знаю, не умею" стал главным источником пополнения группы лиц без определенного места жительства, вечных безработных, мелких ворюшек и хулиганов. Задача общества заключается в их изоляции с обеспечением минимального прожиточного уровня жизни.

Между этими яркими социальными типами личностей имеются еще шесть типов, которые характеризуют различные уровни потребностей, профессиональных знаний и умений людей. Они составляют большую часть общества и трудовых коллективов предприятий и нуждаются в постоянном и всестороннем развитии путем воспитания и обучения.

Управление развитием личности. Всестороннее развитие личности человека является непрерывным и целенаправленным процессом воспитания и обучения, в котором основными субъектами выступают человек и его семья, предприятие или организация, где он работает, образовательные и культурные учреждения. Исходными данными для управления развитием являются:

- социальные подсистемы человека;
- результаты тестирования и диагностики личности;
- жизненные цели человека;
- философия предприятия;
- социальные нормативы, включая "потребительскую корзину";
- контракт работника;
- коллективный договор;
- перечень образовательных и культурно-оздоровительных учреждений;
- программы образовательных услуг и условия приема.

Процесс управления всесторонним развитием личности человека на предприятии включает в себя ряд этапов:

- постановка целей социального развития;
- комплексная оценка работников (медицинская, психологическая, физического состояния, профессиональная, эстетическая, экологическая и др.);
- расчет социальных нормативов для конкретной категории работников;
- расчет плановых заданий по развитию личности в перспективе;
- определение необходимых ресурсов и финансовых средств;
- разработка плана социального развития, доведение плановых заданий до конкретных подразделений с помощью коллективных договоров;
- организация культурно-просветительской, воспитательной и образовательной деятельности;
- оперативный учет и контроль выполнения коллективного договора и плана социального развития;
- анализ выполнения годовых и квартальных планов повышения квалификации персонала.

Всестороннее развитие личности конкретного человека включает следующие этапы:

- постановка жизненных целей на ближайшие 5-10 лет;

комплексная оценка личности (не реже, чем через 5 лет);
целевое планирование по сферам человеческой деятельности;
культурно-эстетическое воспитание (театры, музеи, выставки, литература, музыка, кино, телевидение и т.п.);

физическое совершенствование, поддержание здоровья и работоспособности;

целенаправленное обучение или самообразование для развития личности до уровня плановых параметров;

контроль выполнения и корректировка жизненных целей.

Показатели всестороннего развития личности человека отражаются в следующих документах:

образовательных (аттестат зрелости, диплом об окончании техникума или вуза, сертификаты и свидетельства об окончании курсов, дипломы о присуждении ученых степеней, аттестаты о присвоении почетных званий и др.);

кадровых (характеристика, рекомендательное письмо, трудовая книжка, приказы по личному составу, контракт сотрудника, материалы по аттестации кадров);

в документах, отражающих научную деятельность (авторские свидетельства об изобретениях, рационализаторские предложения, планы технического развития, научные статьи, отчеты по НИР и ОКР, доклады и сообщения на конференциях, отчеты о работе кружков качества и др.);

в медицинских документах и свидетельствах о достижениях в физкультуре и спорте (медицинские карты, справки, больничные листы, дипломы за участие в соревнованиях, грамоты, кубки и медали за победы в турнирах);

в документах, подтверждающих культурный и эстетический уровень (дипломы за участие в конкурсах и выставках, публикации в газетах, интервью на радио и по телевидению, материалы социологических опросов и т.п.).

Таким образом, управление развитием личности человека является важнейшей функцией службы управления персоналом предприятия и каждого менеджера, который стремится наладить хорошие отношения в своем трудовом коллективе. Развитие личности целесообразно осуществлять на системной основе, базируясь на концептуальной схеме понятий, характеризующих человека, и целевом планировании становления человека как социальной индивидуальности. Современные теории управления персоналом выделяют человека в качестве главного субъекта управления, исходя из индивидуальных особенностей которого формируется корпоративная культура и стратегия развития предприятия. Не случайно и появление новой цели управления персоналом - повышение качества трудовой жизни [39].

3. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ УПРАВЛЕНЦЕВ: УРОВНИ, КРИТЕРИИ, СОДЕРЖАНИЕ

В условиях рынка особое внимание следует уделять различным элементам практического менеджмента. Важнейшим элементом российского менеджмента является формирование новой системы ценностных ориентаций и жизненных установок специалистов в управлении.

Процесс преобразования всех сфер жизни нашего общества выдвинул на первый план проблему эффективности деятельности менеджера и проблему управленческого профессионализма. Для решения этой проблемы в первую очередь необходимо определить, что такое профессионализм менеджера, какие уровни квалификации можно выделить и каким образом их можно измерить.

Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом менеджера. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять функцию регулирования в отношении деятельности оцениваемых менеджеров.

Проведение оценки уровня профессионализма специалистов необходимо накануне аттестации, в процессе выбора руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе.

Регулярно, не реже одного раза в год, аттестацию менеджеров проводят примерно 80% компаний США и Великобритании. В организациях России оценка и аттестация работников, в т.ч. менеджеров, проводится формально, хотя очевидно, что для подъема экономики требуется в первую очередь мобилизовать главный капитал организаций – человеческие ресурсы.

В условиях становления рыночной экономики в России особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм менеджмента персонала, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации. В процессе реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с персоналом, постановке этой работы на прочный научный фундамент [30].

3.1. Модель формирования и оценки профессионализма менеджера

Концепция кадровой политики организации должна ориентироваться на решение новых задач на основе постоянного развития потенциальных возможностей личности работника и организации рационального их использования.

В наше динамичное время необходимо постоянно моделировать организационное функционирование и развитие. Применительно к управлению персоналом необходимо моделировать также развитие профессиональной компетенции специалистов и эффективно управлять движением персонала.

Успех организационного развития связан с оценкой своих возможностей, а также внутренних и внешних опасностей. Обновление организации представляет собой процесс поиска, создания и сохранения необходимых перемен, которые дают возможность организации стать или оставаться жизнеспособной и конкурентоспособной, адаптироваться к новым условиям среды.

Оценка внутренних возможностей организации – это, прежде всего, оценка персонала, определение его инновационного потенциала. Существуют многочисленные методики оценки персонала. В данной работе представлена модель формирования и оценки профессионализма менеджера (рис. 3.1) [30]. На основе методики, заложенной в модели, а также паспорта должности можно оценить соответствие специалиста занимаемой должности.

Для оценки профессионализма специалиста можно применять различные методы диагностики персонала, например, экспертный метод, тестирование, анкетирование, деловые и имитационные игры, кейсы и т.д.

Важно также определение уровня профессионализма менеджера. Содержательно описать уровни можно с помощью управленческих задач и управленческих технологий.

Определив уровень профессионализма, можно принимать решения в области профессиональной компетенции специалиста.

Для того, чтобы определить соответствие менеджера занимаемой должности, необходимо экспертным путем получить нормативы уровней профессионализма и уровня знаний по управленческим должностям.

3.2. Содержание уровней профессионализма менеджера

Профессиональная управленческая деятельность предъявляет к человеку, занимающему руководящую должность, определенный набор требований. Если менеджер соответствует этим требованиям, то его можно назвать профессиональным управленцем. Качественно определенные степени соответствия требованиям профессиональной деятельности называются уровнями профессионализма.

На основе работы [4] на абстрактном уровне было выделено *10 уровней профессионализма менеджера* (табл. 3.1).

Определенный уровень профессионализма менеджера может быть охарактеризован как требованиями, предъявляемыми к самой управленческой деятельности (например, наличие средств управленческой деятельности этого уровня, наличие технологий принятия управленческих решений на этом уровне и т.п.), так и требованиями, которые предъявляются к профессионалу-управленцу этого уровня (например, уровень знаний, умение решать управленческие задачи, умение применять управленческие технологии).

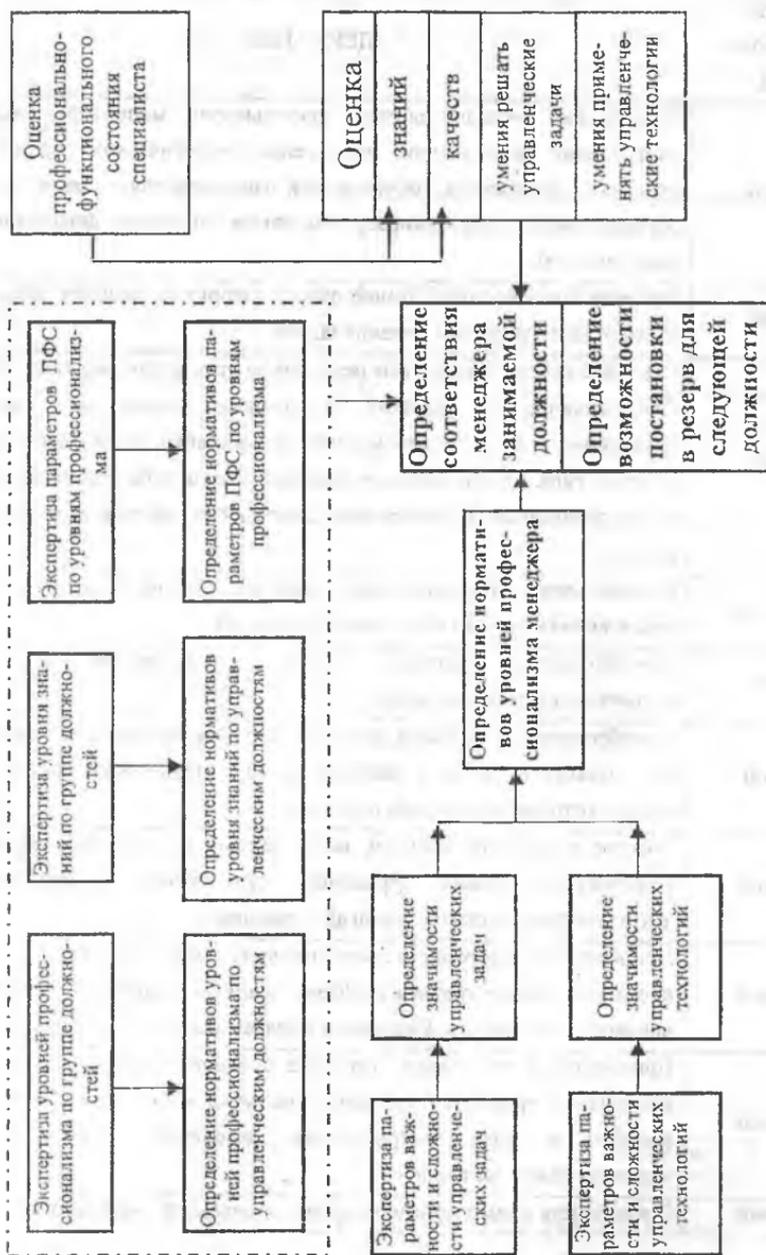


Рис. 3.1.1. Модель формирования и оценки профессионализма менеджера

УРОВНИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРА

Уровень профессионализма	СОДЕРЖАНИЕ
Первый	Становление исполнительской деятельности менеджера: выбор направления деятельности, применение теоретических знаний на практике, понимание обязанностей исполнителя. Деятельность осуществляется под руководством более опытных специалистов (наставников)
Второй	Решение простых задач. Знание одного алгоритма решения, который соответствует условиям решения задачи
Третий	Освоение набора стандартных решений по определенному типу задач. Представление об условиях, в которых каждое из решений применимо, и в случае необходимости - решение какой-либо задачи из этого типа. Знание наиболее подходящего способа решения задачи и его реализация. Приобретение способности участия в групповой работе
Четвертый	Осуществление контроля за деятельностью подчиненных, выделение задач, вытекающих из стратегии организации
Пятый	Осуществление контроля процесса реализации решения, формулирование новых задач
Шестой	Приобретение способности локально изменять решение, не разрушая его, выявляя те звенья в решении, которые необходимо оставить, и звенья, которые необходимо изменить
Седьмой	Участие в решении проблем, поставленных и решаемых другими. Приобретение опыта управления существенно изменяющейся деятельностью на основе аналогий и сравнения
Восьмой	Приобретение способности самостоятельно ставить и решать проблемы, самостоятельная проблематизация и депроблематизация прежней деятельности. Инновации в деятельности становятся нормой
Девятый	Приобретение способности перехода с одного уровня на другой с адекватным временем пребывания на каждом из них. Решение и проблем и задач. Завершенность, целостность пребывания в управленческой деятельности
Десятый	Способность к саморазвитию в профессиональной деятельности

Содержательно описать уровни профессионализма менеджера можно с помощью задач, решаемых на определенном уровне, и технологий, применяемых для их решения. Перечень задач и технологий определяется в соответствии с параметрами задач, главными из которых являются важность и сложность.

3.3. Методика оценки и распределения управленческих задач и технологий по уровням профессионализма менеджера

Управленческая деятельность в любой среде реализуется с помощью различного набора процедур. Существует определенное количество видов управленческой деятельности, в т.ч. управление: объектами; поведением живых организмов; жизнедеятельностью человека; противодействием; согласовательными процессами; мыслекоммуникацией; исполнительской деятельностью; кооперативной деятельностью. Модель управленческой деятельности представлена на рис. 3.2.

Каждый вид деятельности в соответствующем типе управления реализуется с помощью конкретных управленческих технологий.

Управленческая технология — это, во-первых, специально организованная область знания о способах и приемах оптимизации жизнедеятельности человека в условиях нарастающей взаимозависимости, динамики и обновления общественных процессов, и во-вторых, это способ осуществления деятельности на основе ее рационального расчленения на процедуры и операции с последующей координацией и синхронизацией и выбор оптимальных средств и методов их выполнения.

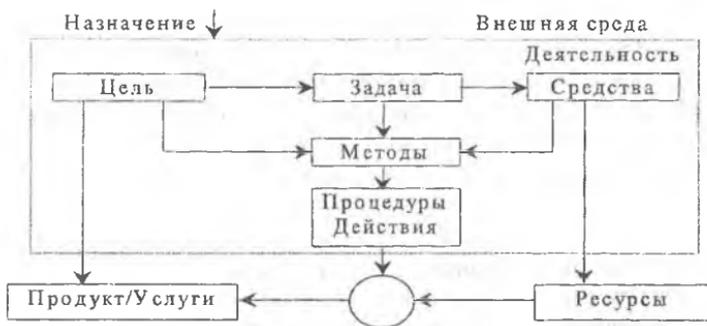


Рис. 3.2. Модель управленческой деятельности

Управленческая технология - важнейший элемент механизма управления, средство перевода абстрактного языка науки на конкретный язык практики управления. Единицами управленческих технологий являются процедуры и операции.

Процедура — это набор действий, с помощью которых осуществляется управление процессом. *Операция* — это непосредственное действие, путь решения в рамках данной процедуры.

Управленческими технологиями могут быть модели принятия управленческих решений, выработки стратегии, инновационной деятельности и других. Управленческие технологии могут формироваться и искусственно, путем выстраивания определенных логических, социальных и психологических средств. Однако, несмотря на различия, все управленческие технологии имеют одинаковые свойства, ориентированы на решение управленческих задач.

Управленческие технологии организации могут быть разделены на две категории: технологии по подготовке управленческих решений (технологии диагностики) и технологии их реализации. В первом случае речь идет о создании алгоритмизированного диагностического средства, позволяющего определить, насколько состояние диагностируемого объекта соответствует требуемому уровню. Технология реализации – алгоритмизированная система средств, обеспечивающая доведение объекта до этого эталонного состояния.

Целью управленческой технологии является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Управленческие технологии позволяют менеджерам выявлять, использовать и развивать скрытые потенциалы организации.

Эффективность технологии управления – это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде. Его получение возможно при определенных условиях.

К критериям эффективности технологии управления относятся – простота (технология не должна быть излишне усложненной, содержать промежуточные этапы или операции); гибкость (адаптация к изменяющейся обстановке); надежность (наличие некоторого запаса прочности, дублирующего механизма); экономичность (технология может быть эффективной, но не экономичной); удобство эксплуатации (прекрасно разработанная технология окажется бесполезной, если она неудобна для людей).

Специфика управленческих технологий заключается в следующем:

- наличие определенной цели или желаемой ситуации;
- искусственное или естественное сочетание процедур;
- использование современных достижений философии, методологии, логики, социологии, психологии и других наук;
- проявление в виде проекта либо в операционном виде.

Технологии менеджмента можно классифицировать по разным признакам: лидерства, конфликта, коммуникации, власти и влияния, мотивации и ролевым. Такой подход позволяет выбирать в зависимости от назначения и сферы применения соответствующие процедуры решения управленческих задач, тем самым достигая цели организации.

Менеджмент представляет собой управленческую деятельность в довольно большом ряде областей функционирования предприятия. Поэтому выделяют следующие виды менеджмента: стратегический, информационный, управление маркетингом, производственный, управление качеством, финансовый, управление персоналом, организационное поведение, международный, инновационный и др.

Каждый из видов менеджмента не может существовать обособленно. Между ними существует взаимосвязь на основе связи отдельных задач в рамках каждого вида менеджмента.

Задачи - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее определенные сроки. Управленческие задачи делятся на две категории: работа с людьми и работа с информацией.

Управленческие задачи можно классифицировать как хорошо и плохо структурированные. Хорошо структурированные задачи могут быть решены с помощью алгоритмов, тогда как плохо структурированные задачи поддаются решению лишь с помощью эвристик. По мере перехода от первых ко вторым точность формулировки задачи, точность процедуры ее решения и уверенность в правильности данного решения снижаются.

Введем определения следующих *параметров управленческих технологий и задач*:

важность – необходимость решения задачи и исполнения технологии для организации.

сложность – возможность появления препятствий или трудностей, связанных с необходимыми ресурсами для решения задачи или исполнения технологии.

Данные параметры являются интегральными. Параметр важности включает следующие показатели:

своевременность – необходимость решения задачи или исполнения технологии к определенному сроку;

достоверность – уровень качества выходной информации при решении задачи или исполнении технологии;

надежность – способность задачи (технологии) из входных данных получать необходимый результат.

Параметр сложности включает:

сложность информационную – необходимость применения разнообразной информации для решения задачи или исполнения технологии;

сложность методическую – необходимость применения четкого состава и определенной последовательности процедур и операций решения задачи или исполнения технологии;

сложность техническую -- сложность применяемого алгоритма, необходимость применения технических средств, в т.ч. ЭВМ.

Для оценки параметров важности и сложности управленческих задач и технологий необходимо проведение экспертизы. В качестве экспертов должны выступать компетентные лица, например, менеджеры среднего и высшего звена, которые сталкиваются с решением управленческих задач и освоением управленческих технологий в реальной деятельности. Для проведения экспертизы разработан набор документов:

экспертный лист оценки важности и сложности управленческих задач (Приложение 1);

экспертный лист оценки важности и сложности управленческих технологий (Приложение 2);

гlossарий с расшифровкой основных терминов, содержащихся в экспертных листах.

Обработка оценок экспертов начинается с группировки по каждому показателю. На первом этапе рассчитываются средние оценки (\bar{H}):

$$\bar{H} = \frac{\sum_{i=1}^n H_i}{n}, \quad (3.1)$$

где H_i – оценка i -го эксперта, n – количество экспертов.

Аналогично рассчитываются средние оценки по остальным показателям (\bar{D} , \bar{C} , \bar{H} , \bar{T} , \bar{M}).

На втором этапе рассчитываются значения интегральных параметров важности и сложности (B , C):

$$B = \frac{\bar{H} + \bar{D} + \bar{C}}{3}, \quad (3.2)$$

На третьем этапе рассчитывается значение интегрального показателя значимости (З):

$$З = \frac{B + \lambda \cdot C}{2}, \quad (3.3)$$

где λ – удельный вес параметра сложности.

Удельный вес параметра сложности может принимать различные значения - 0,5; 1; 1,5, в зависимости от конкретной задачи (технологии), условий ее решения (исполнения) и других факторов (чаще всего 0,5; 1; 1,5).

После обработки данных получаем показатели значимости управленческих технологий и задач. Для получения нормативов уровней профессионализма необходимо перевести полученные значения показателей значимости в целые числа через таблицу перевода (табл. 3.3).

Таблица 3.3

ПЕРЕВОД ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЗНАЧИМОСТИ В УРОВНИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Уровень профессионализма менеджера	Диапазон оценок
1	0,5 – 1,4
2	1,5 – 2,4
3	2,5 – 3,4
4	3,5 – 4,4
5	4,5 – 5,4
6	5,5 – 6,4
7	6,5 – 7,4
8	7,5 – 8,4
9	8,5 – 9,4
10	9,5 – 10

После перевода показателей значимости в целые числа получаем соответствие задач (технологий) определенному уровню профессионализма менеджера (Приложение 3). На основе этого можно составить *содержательное описание уровней профессионализма менеджера*.

Первый уровень. Освоение *технологий* ведения телефонных разговоров, деловых бесед (до двух человек) с клиентами, коллегами и начальством.

Второй уровень. Освоение *технологий* публичного выступления (до пяти человек); деловых бесед (до четырех человек) с клиентами, коллегами и начальством.

Третий уровень. Приобретение способности *решения следующих задач*: учет объема продаж за прошедшие периоды; учет наличия финансовых ресурсов, необходимых для развития деятельности; учет человеческого фактора (например, пропаганда идеи качества); учет выполнения показателей качества; учет хода выполнения производственной программы.

Освоение *технологий* публичного выступления (до 15 человек); деловых бесед (до шести человек) с клиентами, коллегами и начальством; совещания (до пяти человек); убеждения (до двух человек).

Четвертый уровень. Приобретение способности решать следующие *задачи*: анализ взаимоотношений персонала, отношений руководства; анализ кадрового потенциала организации; контроль деловой карьеры; контроль за соблюдением требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда; контроль маркетинговых мероприятий; контроль эффективности использования финансовых ресурсов; учет финансовой деятельности; следование стратегии; организация базы данных о качестве продукции; организация внутреннего аудита, системы качества.

Освоение *технологий* публичного выступления (до 50 человек); деловых бесед (свыше шести человек) с клиентами, коллегами и начальством; совещания (до 15 человек); ведения переговоров (до двух человек); убеждения (до четырех человек); делового этикета; контроля, организации и планирования деятельности (до 10 человек); роли представителя власти, основанной на вознаграждении и принуждении; постановки задачи.

Пятый уровень. Приобретение способности решать *следующие задачи*: планирование деловой карьеры; планирование расширения ассортимента продукции; планирование цен на продукцию (услуги); анализ активов предприятия и их источников финансирования; анализ источников дополнительного финансирования; анализ финансовой отчетности; экспертиза инвестиционных проектов; анализ внешней и внутренней среды организации; анализ стратегии; анализ позиции предприятия в конкурентной борьбе; анализ и выбор местоположения производства; анализ и выбор места размещения оборудования; планирование численности персонала, профессионального состава и т.д.; контроль надежности и ремонта оборудования, анализ затрат на обеспечение качества; планирование методов контроля качества; планирование повышения показателя качества.

Освоение *технологий* публичного выступления (до 300 человек); совещания (до 50 человек); ведения переговоров (до четырех человек); убеждения (до шести человек); анализа; контроля, организации и планирования деятельности

(до 100 человек); мотивации и аудита организации (до 10 человек); управления командой; роли инициатора; законной власти.

Шестой уровень. Приобретение способности решать *следующие задачи*: организация подбора кандидатов на вакантные должности; организация информационного обеспечения системы кадрового управления; организация отбора целевых рынков; планирование методов распространения и продвижения товаров; организация обеспечения предприятия финансовыми ресурсами; планирование дивидендной политики; планирование миссии и целей организации; организация принятия стратегических решений; контроль качества технологических процессов и операций; анализ качества продукции с учетом требований потребителя; анализ ресурсной базы; анализ инновационной деятельности; планирование организационного обеспечения инновационной деятельности; организация опытного производства новой продукции; контроль эффективности инноваций.

Освоение *технологий*: публичного выступления (свыше 300 человек); совещания (до 300 человек); ведения переговоров (до шести человек); убеждения (свыше шести человек); контроля, организации и планирования деятельности (до 1000 человек); координации деятельности (до 10 человек); мотивации и аудита организации (до 100 человек); роли распространителя информации; формулирования цели.

Седьмой уровень. Приобретение способности решать *следующие задачи*: организация профессиональной и социально-психологической адаптации работников; регулирование мотиваций персонала; контроль расходов на заработную плату; организация системы маркетинговых исследований; анализ рынков потребителей и предприятий; планирование комплекса маркетинга; прогнозирование сбыта; организация управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия; организация системы стратегического мышления; планирование процесса и способов производства; планирование производственной программы; прогнозирование качества продукции; контроль качества материалов, комплектующих и готовой продукции; прогнозирование изменений внешней среды.

Освоение *технологий* совещания (свыше 300 человек); ведения переговоров (свыше шести человек); прогнозирования; контроля, организации и планирования деятельности (свыше 1000 человек); координации деятельности (до 100 человек); мотивации и аудита организации (до 1000 человек); управленческого консультирования (до 10 человек); роли лидера; экспертной и малой власти.

Восьмой уровень. Приобретение способности решать *следующие задачи*: организация обучения и переобучения, повышения квалификации персонала; анализ правовых вопросов в трудовых отношениях; организация пробного сбыта; организация разработки бизнес-идей и новых концепций.

Освоение *технологий* регулирования; координации деятельности (до 1000 человек); мотивации и аудита организации (свыше 1000 человек);

управленческого консультирования (до 100 человек); роли устраняющего нарушения и связующего звена; формулирования проблемы, выбора критериев (показателей, признаков), поиска альтернатив решения проблемы (задачи); управления конфликтом; бизнес-проектирования.

Девятый уровень. Приобретение способности решать следующие *задачи*: организация проектирования товара; организация системы управления качеством; координация процессов выпуска продукции.

Освоение *технологий* координации деятельности (свыше 1000 человек); управленческого консультирования (до 1000 человек); роли главы.

Десятый уровень. Приобретение способности решать следующие *задачи*: координация стратегической деятельности; регулирование хода выполнения производственной программы; регулирование и координация инновационной деятельности.

Освоение *технологий* составления программы реализации решения проблемы (задачи); управленческого консультирования (свыше 1000 человек).

3.4. Методика определения нормативов по управленческим должностям

На первоначальном этапе применения любой методики нормативы можно получить только с помощью экспертизы, т. е. опроса компетентных лиц, в данном случае - менеджеров среднего и высшего звена.

Порядок проведения экспертизы можно представить следующим образом:

раздача экспертных листов;

перед началом экспертизы ответственный за ее проведение должен ознакомить экспертов с целью исследования и порядком заполнения экспертных листов, а также ответить на возникшие у них вопросы (необходимо подчеркнуть, что экспертиза проводится в научных целях и поэтому анонимность не требуется);

в случае отказа эксперта от заполнения экспертных листов ответственный за проведение должен выяснить причины отказа и доказать их несостоятельность, подчеркнув значимость мнения эксперта для исследования;

ответственный за проведение экспертизы должен отвечать на вопросы, возникшие у экспертов в ходе заполнения экспертных листов, касающиеся их содержания; ответы должны разъяснить суть вопроса, но не подсказывать, в явной или неявной форме, ответы на него;

по окончании экспертизы в протокол заносятся сведения о количестве выданных экспертных листов и количестве полученных; ставится дата проведения экспертизы и подпись ответственного за проведение;

после завершения экспертизы ответственный за проведение должен ответить на возникшие вопросы, касающиеся содержания изучаемой проблемы.

Алгоритм расчета результатов. После описания уровней профессионализма менеджера для практического применения полученной

информации необходимо определить нормативы уровней профессионализма для различных должностей. Для проведения экспертизы разработан следующий набор документов:

экспертный лист определения соответствия должности уровню профессионализма менеджера (Приложение 4);

содержательное описание уровней профессионализма менеджера.

Обработка оценок экспертов начинается с группировки по каждой оцениваемой должности. Следующий этап – расчет средних оценок уровня профессионализма по каждой должности (\bar{D}):

$$\bar{D} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}, \quad (3.1)$$

где D_i – оценка i -го эксперта;

n – количество экспертов.

После округления средних оценок экспертов до целого числа получаем норматив уровня профессионализма для данной должности (Приложение 5).

Одним из важных требований, предъявляемых к менеджеру-профессионалу, является определенный уровень знаний в различных областях (знание экономики, психологии, информационных технологий и т. д.). Так как мы определяем уровень профессионализма менеджера, особенно важным является уровень знаний по различным видам менеджмента (стратегический, финансовый, инновационный менеджмент и т. д.). Для проведения экспертизы разработан следующий набор документов:

экспертный лист оценки уровня знаний по группе должностей (Приложение 6);

экспертный лист оценки уровня знаний в области менеджмента по группе должностей (Приложение 7).

Обработка оценок экспертов начинается с группировки по каждой оцениваемой должности. Первый этап – расчет средних оценок уровня знаний в определенной области по каждой должности (\bar{Z}_j):

$$\bar{Z}_j = \frac{\sum_{i=1}^n Z_{ij}}{n}, \quad (3.2)$$

где Z_{ij} – оценка i -го эксперта по j -той области знаний;

n – количество экспертов.

После округления средних оценок экспертов до целого числа получаем норматив уровня знаний в определенной области по должностям (Приложение 8).

Второй этап – расчет интегрального показателя уровня знаний по каждой должности (Y):

$$Y = \frac{\sum_{j=1}^m \bar{z}_j \cdot k}{m}, \quad (3.3)$$

где m – количество областей знаний;

k – удельный вес определенной области знаний.

В результате проведенных расчетов получаем норматив уровня знаний по должности.

Определенный уровень профессионализма предъявляет требования и к некоторым деловым и личностным качествам менеджера (способность поддерживать деловые отношения, стремление к новому, умение разбираться в людях и т. д.). Для проведения экспертизы разработан экспертный лист оценки уровня знаний и качеств менеджера по уровням профессионализма менеджера (Приложение 9).

Обработка оценок экспертов начинается с группировки по каждому оцениваемому качеству или области знаний. Следующий этап – расчет средних оценок качеств (уровня знаний по областям) по уровням профессионализма (\bar{K}):

$$\bar{K} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{ijl}}{n}, \quad (3.4)$$

где K_{ijl} – оценка i -го эксперта по j -тому качеству (области знаний) по l -тому уровню профессионализма.

После округления средних оценок экспертов до целого числа получим нормативы оценок качеств (уровня знаний по областям) по уровням профессионализма менеджера (Приложение 10).

4. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ МЕНЕДЖЕРА

В условиях рынка особое внимание следует уделять различным элементам научного менеджмента. Менеджмент персонала, управление человеческими ресурсами стали важнейшими составляющими организационно-управленческой деятельности организаций всех форм собственности.

Залог успеха деятельности любой организации – это, прежде всего, квалифицированное руководство персоналом. Необходимо создание эффективной системы управления трудовыми ресурсами, включающей в себя кадровую политику, набор, отбор, адаптацию, аттестацию персонала, формирование резерва, мотивацию, подготовку и переподготовку кадров и т. д.

Качественные сдвиги в нашей экономике предъявляют более высокие требования к специалистам сферы управления. Поэтому возникает необходимость объективной оценки управленческого персонала.

Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом менеджеров. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять функцию регулирования в отношении деятельности оцениваемых управленцев.

Проведение оценки специалистов необходимо накануне аттестации, в процессе выбора руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе.

Предложенная методика оценки ПФС (профессионально-функционального состояния) управленцев основана на методе экспертных оценок [30].

4.1. Модель формирования и оценки профессионально-функционального состояния менеджера

Концепция кадровой политики организации должна ориентироваться на решение новых задач на основе постоянного развития потенциальных возможностей личности работника и организации рационального их использования.

В наше динамичное время необходимо постоянно моделировать организационное функционирование и развитие. Применительно к управлению персоналом необходимо моделировать также развитие профессиональной компетенции специалистов и эффективно управлять движением персонала.

Успех организационного развития связан с оценкой своих возможностей, а также внутренних и внешних опасностей. Обновление организации представляет собой процесс предложения, создания и сохранения необходимых перемен, которые дают возможность организации стать или оставаться жизнеспособной и конкурентоспособной, адаптироваться к новым условиям среды.

Оценка внутренних возможностей организации – это, прежде всего, оценка персонала, определение его инновационного потенциала.

Разработаны многочисленные методики оценки персонала. В данной работе представлена модель формирования и оценки профессионально-функционального состояния (ПФС) менеджера (рис. 4.1) [30]. На основе методики, заложенной в модели, а также паспорта должности можно оценить соответствие специалиста занимаемой должности.

Для оценки ПФС специалиста можно применять различные методы диагностики персонала, например, экспертный метод, тестирование, анкетирование, деловые и имитационные игры, кейсы и т.д. [30].



Рис. 4.1. Модель формирования и оценки ПФС менеджера

4.2. Методика оценки профессионально – функционального состояния менеджера

Проанализировав различные системы оценки персонала, можно сделать вывод о том, что в основном все они ориентированы на определение профпригодности. Это не всегда достаточно потому, что на способность решать задачи определенного качества и сложности кроме профессионализма влияют и другие факторы.

Поэтому для комплексной оценки персонала необходимо рассматривать ПФС в целом. Успешное решение задач, стоящих перед специалистом, зависит от показателей некоторых параметров, определяющих его ПФС.

Параметры ПФС можно объединить в следующие группы (Приложение 11):
личностные качества (организаторские способности, волевые качества, деловые качества, культурный уровень);

здоровье;

профессионализм (образование, квалификация, опыт работы, результаты труда);

условия труда в организации (оплата труда, физические и социально-психологические условия труда);

условия жизнедеятельности вне работы (бытовые условия, психологический климат в семье, социально-экономические условия в государстве и регионе).

Нужно заметить, что ПФС – это совокупность признаков, присущих специалисту в определенный отрезок времени. Данная система элементов является достаточно динамичной во времени, поэтому требуется определение всех параметров ПФС в определенный момент времени.

Таким параметрам как личностные качества, профессионализм, условия труда в организации и жизнедеятельности вне работы дается интегральная оценка, т.е. они, в свою очередь, состоят из нескольких составляющих элементов (табл.4.1) [31].

ПАРАМЕТРЫ ПФС

ПФС Специалиста				
Личностные качества	Здоровье	Профессионализм	Условия труда в организации	Условия жизнедеятельности вне работы
Деловые качества (1...15)	Состояние здоровья (67)	Образование (45...56)	Оплата труда	Бытовые условия
Организаторские способности (16...19)		Квалификация (57...66)	Физические условия труда	Психологический климат в семье
Нольвые качества (20...25)		Опыт работы (68)	Социально-психологические условия	Социально-экономические условия в государстве
Культура (26...30)		Результаты труда (69)		Социально-экономические условия в регионе
Отношения (31...44)				

После качественного анализа встает вопрос о количественной оценке ПФС. Для этого можно использовать один из методов экспертных оценок. Основными методами экспертных оценок являются: индивидуальный (согласования оценок), групповой, метод Дельфи, метод "мозговой атаки".

Групповой метод основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы.

Метод Дельфи предусматривает сочетание согласования индивидуальных оценок с последовательным знакомством каждого эксперта с оценками остальных.

Метод "мозговой атаки" не предполагает жестких ограничений для экспертов. Данный метод опирается на утверждение о том, что среди большого числа идей всегда имеется хотя бы одна хорошая [10].

Для определения ПФС специалиста целесообразно использовать метод согласования оценок с некоторой модификацией. Он заключается в том, что каждый эксперт дает оценку независимо от других, а затем с помощью какого-либо приема эти оценки объединяются в одну обобщенную (согласованную).

Конкретные механизмы оценки могут быть различными: все категории экспертов заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму и т.д.

Для определения ПФС управленца предлагается использовать одну форму, которая включает 69 качеств (Приложение 12), характерных для данной

категории специалистов. Предложенный список качеств, подлежащих экспертной оценке, был составлен на основе анализа содержания методик экспертных оценок, имеющихся в литературе [2, 3, 8, 37, 40, 70, 77, 79].

Эксперты выражают свое мнение, оценивая каждое качество по шкале с определенной размерностью. Размерность шкал для количественной оценки свойств может быть разной. Например, Старобинский Э.Е. в своей книге "Как управлять персоналом" предлагает пятибалльную, но возможны варианты семибалльной и десятибалльной шкал. Авторы методики предлагают использовать десятибалльную шкалу (Приложение 13), оценка 1 – означает отсутствие качества вообще, 10 – качество представлено в совершенстве.

Число экспертов, привлекаемых к оценке одного аттестуемого, по мнению некоторых авторов, например М. Форверга, должно быть чем больше, тем лучше. Ф.Г. Гурвич считает, что использование 15-20 экспертов является статистически оправданным. Е.С. Кузьмин полагает, что 15 оценок достаточно для получения результатов на 5% уровне вероятности ошибки [79].

Основные направления методики оценки ПФС специалиста: ориентирование работников, ответственных за подбор, расстановку и подготовку руководящих кадров и специалистов, на оценку тех свойств и качеств, которые необходимы руководителям для осуществления управленческой деятельности в условиях интенсивной экономики [70]; оценка возможностей работников перед назначением на должность; определение степени соответствия руководителей и специалистов требованиям выполняемой работы; подготовка материалов к аттестации работников; определение резерва кадров на выдвижение; организация переподготовки кадров с учетом личных особенностей; изучение динамики деловых качеств руководителей и специалистов.

На основе оценок параметров ПФС могут быть созданы системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовка резерва руководителей, развитие деловой карьеры. Однако это все возможно при условии применения интенсивных образовательных технологий, привлечения квалифицированных преподавателей и консультантов [28].

4.3. Сущность метода экспертных оценок

Трудовая деятельность человека протекает в условиях взаимодействия с другими людьми (начальниками, подчиненными, коллегами), в условиях общения в официальной и скрытой структурах данного трудового коллектива. Успешность трудовой деятельности конкретного специалиста зависит не только от условий труда и его индивидуальных способностей, но и от тех межличностных отношений, которые сложились у него с другими членами коллектива. Эти отношения могут благоприятствовать или, наоборот, препятствовать развитию личности.

В процессе организационного взаимодействия у членов коллектива вырабатываются взаимные представления друг о друге как о хорошем или плохом специалисте, руководителе, товарище, человеке и т.д. Эти представления являются результатом каждодневного восприятия поведения своих сотрудников, начальников, подчиненных. По содержанию эти представления являются оценочными характеристиками различных свойств личности (знаний, умений, навыков, характера, способностей, направленности и др.), а также деятельности.

Экспертная оценка – это статистическая совокупность индивидуальных представлений экспертов о данном оцениваемом специалисте. В то же время, представление о человеке – это сложный образ, полученный в прошлом опыте его восприятия и взаимодействия, базирующийся на конкретно-чувственном опыте общения с человеком. При этом выделяются и фиксируются наиболее важные, существенные особенности объекта, что придает методу экспертных оценок особую диагностическую силу.

Представление всегда носит более или менее обобщенный характер и тесно связано с его словесным выражением. Таким образом, можно определить метод экспертных оценок как концентрированное выражение общественного мнения об оцениваемом специалисте, фиксируемое по определенным критериям.

Следует учитывать, что экспертные оценки верны именно для коллектива, в котором трудятся оцениваемый человек и эксперты. В других коллективах можно ожидать иные оценки.

Метод экспертной оценки личности предполагает, что к специалистам различного должностного уровня предъявляются специфические системы требований в зависимости от их должностного статуса. Руководитель и специалист по-разному воспринимаются и оцениваются различными категориями экспертов. Поэтому оценивают независимо друг от друга [70]:

- сам характеризуемый;
- непосредственный руководитель;
- сослуживцы, равные по рангу;
- непосредственно подчиненные,
- специалист по работе с кадрами.

Не рекомендуется включать в число экспертов лиц, плохо знающих оцениваемого специалиста или находящихся с ним (если это общеизвестно) в конфликтных отношениях [79].

Данная методика позволяет дать оценку компетентности лицам, участвующим в экспертизе.

4.4. Алгоритм расчета результатов

Алгоритм расчетов включает несколько процедур.

Обработка оценок экспертов начинается с группировки по каждому аттестуемому. На первом этапе рассчитываются средние оценки по критериям.

Средняя оценка по каждому качеству (\bar{X}) находится следующим образом:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (4.1)$$

где n – количество экспертов;

X_i – оценка i -того эксперта.

На втором этапе рассчитываются средние оценки по группе качеств (волевые качества, культура, компетентность и т.д.).

Средняя оценка по группе качеств \bar{X}_{zp} определяется следующим образом:

$$\bar{X}_{zp} = \frac{\sum_{j=1}^k \bar{X}_j}{k} \quad (4.2)$$

где k – количество качеств в группе;

\bar{X}_j – среднее значение по j -тому качеству.

При расчете интегральных значений основных параметров ПФС (Y) вводится такое понятие как удельный вес. Это необходимо для того, чтобы учесть значимость того или иного элемента в составе основных параметров ПФС.

$$Y = \frac{\sum_{l=1}^m \bar{X}_{zpl} \cdot \beta_l}{m}, \quad \sum_{l=1}^m \beta_l = 1, \quad (4.3)$$

где \bar{X}_{zpl} – среднее значение по l -той группе качеств;

m – количество групп качеств;

β_l – удельный вес групп качеств в составе основного параметра ПФС.

Особое внимание уделяется определению оценки уровня знаний специалистов. Для всех должностей знания по конкретным областям имеют

свои приоритеты. Поэтому при определении уровня знаний вводятся удельные веса качеств для различных категорий работников. Удельные веса определяются в результате опроса компетентных лиц по каждой должности. С этой целью разработан экспертный лист (Приложение 6). В результате проведенной экспертизы были получены удельные веса (Приложение 14), необходимые для определения уровня знаний оцениваемых специалистов.

Экспертам удельные веса неизвестны и необходимы лишь для расчета средневзвешенной оценки.

В процессе применения методики необходимо оценивать деятельность привлекаемых экспертов. Например, оценить их согласованность и объективность оценок.

Оценкой согласованности экспертов будет являться стандартное отклонение (δ):

$$\delta = \sqrt{D}; D = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n} \quad (4.4)$$

где D – дисперсия;

n – количество экспертов;

X_i – оценка i -того эксперта.

Для того, чтобы отследить объективность оценок экспертов, можно определить их компетентность. Для этого определяется стандартное отклонение (δ_3) – отклонение оценок i -го эксперта от средних значений по каждому качеству:

$$\delta_3 = \sqrt{D}; D = \frac{1}{p} \sum_{j=1}^p |\bar{X}_i - X_{ij}|^2 \quad (4.5)$$

где p – количество оцениваемых качеств;

X_{ij} – оценка i -го эксперта по j -тому качеству.

Каждый из экспертов, таким образом, может получить собственный рейтинг, что позволит определить возможность привлечения его в дальнейшем [31].

Этап расчета результатов заканчивается составлением сводной таблицы средних оценок экспертов (Приложение 15) [30].

4.5. Процедура проведения методики экспертных оценок

Применение методики экспертных оценок начинается с формирования комиссии. Далее определяется список оцениваемых специалистов и список экспертов. Первый список определяется администрацией, подготовка второго – дело соответствующего члена комиссии, например, сотрудника отдела кадров.

Рекомендуется на одного аттестуемого подбирать по три эксперта каждого из трех уровней. Если невозможно найти достаточное количество экспертов одного из уровней, то допустимо заменять их коллегами. Список экспертов определяется заранее и в процессе сбора их оценок не меняется.

Процедура оценивания проводится преимущественно групповым способом. Причем, как правило, один эксперт оценивает последовательно несколько оцениваемых специалистов. Поэтому на 100 аттестуемых приходится около 300 экспертов [79].

Каждому эксперту подготавливают следующий набор документов:

бланки для ответов экспертов с уже написанными фамилиями аттестуемых;
инструкцию и список оцениваемых свойств (Приложение 12);
словарь-перечень характеристик (Приложение 13).

После необходимых комментариев (специалист объясняет задачи работы, способ проставления оценок и приемы обработки данных) документы раздаются группе экспертов, специально собранных для оценивания.

4.6. Нормы и интерпретация результатов экспертизы

Интерпретировать полученные средние оценки необходимо следующим образом. Округляя их до целого числа, приписываем определенную вербальную характеристику из словаря-перечня. Например, $5,64 \approx 6$ баллам, или же соответствует оценке: “ Коммуникабелен в средней степени. Хотя и не всегда, но способен найти общий язык с людьми”. Таким же способом выбирается еще 68 фраз, из которых и складывается характеристика (Приложение 6). Она получается достаточно громоздкой. Тем не менее, отдельных руководителей устраивает именно она. Для того, чтобы получить более выразительную и надежную характеристику, следует сравнить данные характеризуемого специалиста со средними по его должности оценками-нормативами. Эти нормативы накапливаются по мере работы с экспертной методикой и затем выступают в качестве надежного эталона. По мере накопления данных нормы оценок можно представить в виде таблицы 4.2.

Нормативы также можно получить с помощью опроса экспертов, в качестве которых должны выступать компетентные лица. Для этого разработан экспертный лист оценки уровня знаний (Приложение 6) и экспертный лист оценки качеств менеджера по должностям (Приложение 17). После проведения экспертизы, в которой участвовали слушатели Международного института рынка и Самарской экономической академии, обучающиеся по Федеральной

программе подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ (всего 37 человек), были получены нормативы по группе должностей (Приложение 18).

Наличие нормативов позволяет составителю характеристики не приводить в ней свойства, имеющие средние оценки (5 баллов) экспертов и попадающие в среднюю зону выраженности. Это позволяет сократить характеристику на 1-2 страницы и придать ей индивидуальное своеобразие и выразительность.

Таблица 4.2

НОРМЫ ОЦЕНОК КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ГРУППАМ ДОЛЖНОСТЕЙ

№ качества	Генеральный директор N=...		Начальники производств N=...		Начальники цехов N=...		Начальники участков N=...	
	М	δ	М	δ	М	δ	М	δ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.								
2.								
3.								
...								
69.								

Рекомендуется также вычисление пяти уровней оценок. Разбиение на пять уровней приведено на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Пятиуровневое разбиение оценок

Данные, полученные в результате такого разбиения, можно представить в виде табл. 4.3.

Вычисление пяти уровней оценок основывается на законе нормального распределения случайных величин.

После выделения пяти уровней оценок можно составить сокращенную характеристику оцениваемого специалиста (Приложение 19).

**НОРМЫ ОЦЕНОК КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ГРУППЕ НАЧАЛЬНИКОВ
ЦЕХОВ (N=...)**

№ качества	M	δ	Степень выраженности качества				
			очень низкая	низкая	средняя	высокая	очень высокая
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
3.							
...							
...							
69.							

N – число специалистов, оцененных по данной методике.

Для наглядности возможно построение графика сравнения оценок экспертов и самооценки оцениваемых специалистов (рис.4.3).



Рис. 4.3. Организаторские способности

4.7. Альтернативные методы оценки параметров профессионально – функционального состояния специалистов

Для оценки таких параметров ПФС как здоровье, условия труда в организации, условия жизнедеятельности вне работы можно привлекать как экспертов, так и самих оцениваемых специалистов (например, с помощью анкетирования). Для определения уровня здоровья привлекаются соответствующие специалисты с медицинским образованием.

Управление своим здоровьем, а в целом управление самим собой – это один из показателей компетентности менеджера. Отсутствие или недостаток такой компетентности, по справедливому замечанию М. Вудкока и Д. Френсиса, является одним из потенциальных ограничений в деятельности менеджера. Управление здоровьем – это принятие решения о тех или иных способах здорового поведения, основанное на исходной информации о его состоянии. Принятое решение должно приводить к достижению поставленной цели – хорошему состоянию здоровья, обеспечивающему жизненный и профессиональный успех.

В настоящее время одним из негативных факторов, влияющих на состояние здоровья управленцев (и не только) является стресс. Переживание стресса, особенно в его негативном аспекте, является основным элементом самочувствия человека, что, несомненно, влияет на объективные показатели здоровья.

В связи с этим группой специалистов была разработана экспресс-диагностика уровня психоэмоционального напряжения и его источников [53]. На основе ответов по шкале психосоциального стресса руководителей разделяют на две группы: “стрессонеустойчивые” – те, кто получил средние и высокие оценки по данной шкале, и “стрессоустойчивые” – с низкими оценками по шкале стресса.

“Стрессонеустойчивые” менеджеры характеризуются более высокой степенью личностной тревожности (по шкале тревожности Спилбергера-Харгина) и более низкими интеллектуальными показателями (по тесту Д. Равена) [53].

Для определения некоторых параметров ПФС может быть использован также метод практических ситуаций и деловые игры. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильмов и т.д. Деловые игры представляют собой метод, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности оцениваемых специалистов, а также позволяющий им исполнять различные профессиональные функции.

Для некоторых предметных областей разработаны профессиональные тесты. Например, профессиональный тест по менеджменту, состоящий из ста вопросов, охватывающих данную область знаний (Приложение 20).

5. ИНТЕНСИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЦЕВ

Человечество с древности стремилось эффективнее использовать ресурсы, особенно трудовые. Это связано, в первую очередь, с понятием профессионализма, для формирования и развития которого появились учебные заведения, учебный процесс и, соответственно, технологии обучения. Для ускорения становления профессионализма были разработаны, апробированы и введены *интенсивные технологии обучения* (ИТО).

Характерными особенностями ИТО, отличающими их от традиционных технологий обучения, являются следующие: искусственная активизация обучаемых; длительная и устойчивая активность обучаемых; творческий характер и эмоциональная окрашенность процессов принятия решений, индивидуальной и групповой работы; коллективизация процесса обучения.

Обучение, которое основывается на интенсивных технологиях, требует такой организации занятий, при которой обучаемые получают навыки и знания в процессе преодоления трудностей и препятствий, создаваемых новой формой постановки заданий. Любая ситуация, рассматриваемая в ИТО, включает в себя следующие моменты: потребность в новом знании или умении возникает в результате невозможности или сложности выполнения заданий; неизвестный способ решения раскрывается внутри рассматриваемой ситуации; в результате разрешения ситуации открываются новые возможности для обучаемого.

ИТО позволяют обучаемым формировать модели своей коллективной деятельности, определять множество функций и видов взаимодействий, создавать сценарии, определять критерии и контролировать выполнение сценария, корректировать имитационный процесс обучения.

Все существующие ИТО чаще всего делятся на неимитационные, имитационные и мыследеятельностные технологии обучения (рис.5.1) [28]. Неимитационные технологии отличаются отсутствием модели изучаемого процесса или деятельности. Имитационные технологии делятся на игровые и неигровые, мыследеятельностные технологии делятся на организационно-деятельностные, проблемно-деловые, инновационные, проблемно-ситуационные, организационно-мыслительные игры, тренинги и групповую сессию.

ИНТЕНСИВНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

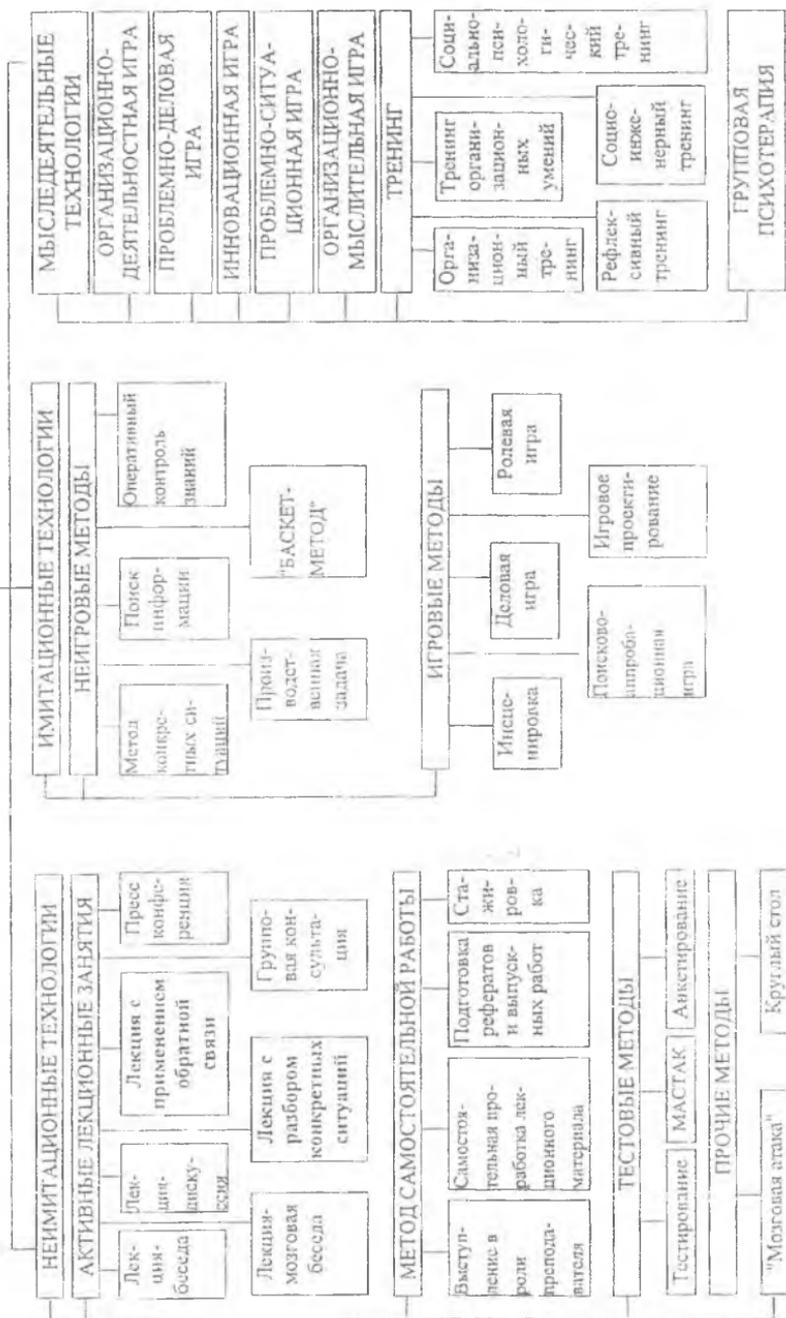


Рис 5.1. Виды ИТО

5.1. Неимитационные интенсивные технологии и методы

Неимитационные интенсивные технологии представляют собой средства передачи информации, знаний, умений, навыков непосредственно от преподавателя к обучаемому. Классический пример такой передачи - лекция. Однако односторонний поток информации представляет собой пассивную форму приема информации и практически неизвестно, насколько освоены знания (информация). Это связано еще и с тем, что обучаемые обладают разными способностями, и при восприятии работает, в основном, слуховая память и не используются другие виды памяти.

На наш взгляд, интенсивными могут считаться такие технологии обучения, которые содержат элементы обратной связи с обучаемым, т.е. происходит не простое копирование информации, причем, как правило, неполное, но и осмысление освоенного материала. Примером обратной связи может служить вопрос на понимание, спор с преподавателем, собственные примеры и т.д. Эти элементы характеризуют включенность мышления обучаемого в образовательный процесс.

Группа лекционных занятий. Цель лекционных занятий с активными элементами - сообщение учебной информации, передача знаний.

Основные виды занятий: лекция-беседа, лекция-"мозговая атака", лекция-дискуссия, лекция с разбором конкретной ситуации, лекция с применением обратной связи.

Лекция - это наиболее простая форма активизации и вовлечения обучаемых в учебный процесс, она позволяет привлекать внимание к наиболее важным вопросам темы, определять темп изложения, учитывать особенности аудитории, расширить круг мнений, привлечь коллективный опыт и знания.

Полностью автоматизированный учебный класс позволяет осуществлять проведение лекционных занятий без участия преподавателя - с помощью, например, видеомэгафона или компьютера, причем с применением контроля знаний. Эффективность таких занятий также зависит от качества учебных программ.

Для подготовки таких занятий требуются знания преподавателем темы лекции, умение вести "мозговую атаку", дискуссию, умение формулировать вопросы, на которые следует ответить обучаемым, чтобы совместно вывести то или иное правило, комплекс требований или закономерность процесса, явления.

Основные приемы и методы активизации:

непосредственный контакт преподавателя с аудиторией;

отдельные вопросы к аудитории (озадачивание) для выяснения мнений и уровня осведомленности обучаемых, степени их готовности к восприятию и обратной связи;

использование ответов аудитории в рассуждениях и доказательствах тезисов выступления.

Схема изложения материала представляет собой формулировку принципиального положения; обоснование его фактами, опытом; обращение к фактам и явлениям, не укладывающимся в рамки известных положений; привлечение обучаемых к активному поиску логического разрешения противоречия (либо к выбору варианта, не являющегося противоречивым), к установлению общих закономерностей. В результате обсуждения формулируется единая точка зрения, отражающая противоречивые позиции.

Достоинства: позволяет расширить круг мнений сторон, привлечь коллективный опыт и знания.

Недостатки: не всегда удается каждого из обучаемых вовлечь в двухсторонний обмен мнениями из-за недостатка времени, неподготовленности обучаемых и т.д.

Групповая консультация. Цель данной технологии - разъяснение отдельных, наиболее сложных или практически значимых вопросов изучаемой программы, углубление знаний по данной проблеме.

Основные задачи – уточнение непонятных вопросов, проверка собственных знаний. На групповой консультации обычно обсуждаются наиболее сложные вопросы учебной программы.

Достоинства: обеспечение максимального приближения обучения к практическим интересам и запросам каждого обучаемого с учетом имеющегося у него опыта и степени индивидуального восприятия изучаемого материала.

Недостатки: в случае, если вопросы от обучаемых не поступают, консультация превращается в лекцию традиционной формы.

Пресс - конференция. Целью данной технологии является разъяснение наиболее актуальных и комплексных проблем, вопросов, не укладывающихся в рамки тематики учебного курса, выходящих за пределы компетенции одного преподавателя, а также углубление знаний.

Основная задача - подробное рассмотрение комплекса вопросов, возникающих в практике применения тех или иных изучаемых научных рекомендаций, нормативных материалов.

Достоинства: консультации высококвалифицированных специалистов позволяют выяснить и разрешить наиболее сложные изучаемые вопросы.

Группа самостоятельной работы. Самостоятельная работа представляет собой метод обучения, при котором познавательная деятельность обучаемого протекает в полном соответствии с его индивидуальными особенностями, уровнем образования, личным опытом и т.п.

Выступление в роли преподавателя. Такие занятия проходят в форме лекции с последующей краткой дискуссией, где действует "коллективный преподаватель", роль которого исполняют обучаемые.

Основные задачи: организация активной самостоятельной работы; поиск решений, освещенных в лекциях (литературе) актуальных проблем, выявление передового опыта работы; обмен знаниями и опытом; совершенствование умений и навыков, в т.ч. на основе анализа собственного опыта [86].

Достоинства: выполнение обучаемым роли преподавателя активизирует его самостоятельную работу над темой, играет важную роль в формировании личности обучаемого.

Самостоятельная проработка лекционного материала. Эта форма занятий предполагает полное исключение лекций из учебного процесса. По каждой теме обучаемые получают текст лекций со всеми дополнительными учебными материалами и перечень рекомендуемой литературы. Занятия в аудитории проводятся в форме групповых консультаций, тематических дискуссий, решения ситуационных задач и т.п. с привлечением квалифицированных преподавателей и консультантов.

Основные задачи: организация активной и результативной самостоятельной работы; поиск решения актуальных проблем, освещенных в лекциях (литературе); выявление передового опыта работы; обмен знаниями и опытом деятельности; совершенствование умений и навыков, в т.ч. на основе анализа собственного опыта.

Достоинства: самостоятельная работа обучаемых представляет собой метод обучения, при котором познавательная деятельность обучаемого протекает в полном соответствии с его индивидуальными особенностями (возраст, восприимчивость нового), уровнем образования, опыта и т.п. Появляется возможность ликвидации пробелов между средним уровнем восприятия и усвоения нового материала в группе и индивидуальными возможностями обучаемых.

Недостатки: в условиях обучения без отрыва от производства регламентирование самостоятельной работы обучаемых весьма затруднительно. Малоэффективна традиционная форма самостоятельной работы, когда между обучаемыми распределяются вопросы по теме, и каждый готовит конспект только по своему вопросу.

Подготовка рефератов и выпускных работ. Это наиболее эффективная форма организации самостоятельной работы обучаемых. Поскольку конечной целью повышения квалификации работника является рост эффективности его труда, то в итоговом реферате должны найти отражение те качественные изменения, которые были привнесены в его деятельность.

Основные задачи: организация активной самостоятельной работы; поиск решения освещенных в лекциях (литературе) актуальных проблем; выявление передового опыта с использованием конкретных практических предложений из области непосредственной деятельности обучаемого; обмен знаниями и опытом; совершенствование умений и навыков, в т.ч. на основе анализа собственного опыта.

Достоинства: разработка и защита итоговых работ представляет собой завершение учебного процесса в своеобразной форме, где основным методом обучения является самостоятельная работа, а основным принципом - непосредственное приложение к практической деятельности каждого обучаемого его знаний, опыта и их дальнейшее развитие [86].

Недостатки: работа, выполненная на уровне традиционного реферата, в котором проводится теоретический анализ проблемы, делаются обобщения, но не даётся конкретных практических предложений, показывает лишь теоретические знания обучаемого. Но из неё не ясно, как он умеет применять полученные знания на практике [86].

Стажировка. Эта форма занятий совершенствует умения обучаемых анализировать конкретную обстановку и принимать коллективное решение. Стажировка также способствует активному обмену знаниями и опытом. Основой такого занятия является исследование имеющихся в организации проблем и выработка рекомендаций по их эффективному решению.

Задачи: создание условий для активного обмена знаниями и опытом, творческого освоения передового опыта; создание условий для практического применения полученных знаний; формирование, совершенствование, проверка умений и навыков на практике.

Достоинства: данная форма занятий совершенствует умения обучаемых анализировать конкретную обстановку и принимать коллективное решение. Стажировка также способствует активному обмену знаниями и опытом [14].

Недостатки: при этой форме занятий особенно ощущаем дефицит времени, необходимого слушателям для более глубокого анализа исследуемой проблемы. Зачастую решения принимаются не столько на основе выявления конкретных резервов или возможностей данного предприятия, сколько на основе мобилизации коллективного опыта обучаемых [86].

Группа тестовых методов. Тестирование. Тестирование проводится в психодиагностических целях. Данные, получаемые при тестировании, используются преподавателем для психодиагностики профессиональной компетентности обучаемых или формулирования административного решения, а также самим обучаемым в целях саморазвития, коррекции поведения и т.п.

В настоящее время существуют несколько классификаций психологических методик. Говоря о формальной диагностике (не включающей наблюдения, беседы и пр.), выделяют 4 основных типа методик: тесты, опросники и анкеты, проективную технику и психофизиологические методики.

Тест - "краткое, стандартизованное, обычно ограниченное во времени психологическое испытание, предназначенное для установления в сравнимых величинах межличностных различий" (Психологический словарь, 1983). Тесты применяют, главным образом, для изучения познавательных процессов, восприятия, мышления, памяти и т.п.

Опросники и анкеты обычно предназначены для описания и оценки человеком самого себя. Опросники используются для диагностики черт психики, о которых нельзя узнать с помощью тестирования (социальная психология, изучение мотивации человека, его установок и пр.).

Основные задачи тестирования: определение способностей и склонностей обучаемых в тех или иных предметных или профессиональных областях; выявление уровня знаний по данному предмету; разрушение стереотипов;

выявление данных о профессиональных и личных знаниях, навыках, потребностях обучаемого; организация самостоятельной работы.

Психофизиологические методики выявляют формально-динамические особенности психики и поведения человека. Согласно теории Б.М. Теплова, В.Д. Небылицина и их учеников, темп, выносливость, работоспособность и другие динамические характеристики человека определяются основными свойствами нервной системы (ее силой, лабильностью, подвижностью, динамичностью и т.д.). Эти методики используются в групповой психотерапии.

Особое место занимают методики диагностики личности (опросники ММРІ, Кеттелла, проективные методы и т.д.), знаний и умений (тесты достижений), формально-динамических особенностей психики человека (психофизиологические методы).

Достоинства: использование данных тестирования для определения уровня подаваемых знаний, профессионального и личного роста и т.п.

Метод активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК) был впервые применен в 1971 г. в ИПКсудпром (г. Ленинград) для совершенствования стиля деятельности специалистов и коллективов. Суть метода заключается в разработке и использовании пособия, содержащего конкретные рекомендации по совершенствованию деятельности пользователей пособий [41].

Целью тестирования является получение результатов учебной деятельности, составление пособия для своей профессиональной деятельности.

Основные задачи: убедить в необходимости обучения, выявить пробелы (потребность) знаний, уточнить учебный план (программу) занятий, возбудить интерес к предмету, побудить к творческому мышлению и формированию продуктивных знаний, организовать активную самостоятельную работу.

Первый вариант пособия формируется самими обучаемыми, чаще слушателями курсов повышения квалификации. Каждый из них описывает основные сферы деятельности специалиста или руководителя по разделам. Затем этим рекомендациям присваивается порядковая нумерация от 1 до N.

Каждая рекомендация прочитывается вслух, и каждый обучаемый дает ей оценку важности по 5, 7 или 10-балльной системе. Все оценки собираются и производится обработка результатов, определяется средняя оценка важности каждой рекомендации. Далее рекомендации с низкими и средними оценками могут либо отбрасываться, либо в пособие включаются все.

Однако такое пособие является «сырым»: будут повторы, нечеткие формулировки, отсутствие единой системы представления рекомендаций, отсутствие четкой группировки по разделам.

Второй вариант метода МАСТАК заключается в следующем. После подготовки индивидуальных рекомендаций собирается редакционная комиссия, которая убирает повторы, делает четкие формулировки предложений, распределяет предложения по разделам. Готовый проект представляется всей

аудитории, и все проставляют свои оценки важности каждой рекомендации. Внутри каждого раздела рекомендации могут быть расположены по важности.

Третий вариант. Преподаватель представляет свой вариант пособия с рекомендациями. Слушателям представляется возможность дополнить или исправить пособие рекомендациями из своего опыта, уточнить формулировки и, наконец, проставить оценки важности. Производится обсуждение качества рекомендаций и формулировок.

Любое законченное пособие впоследствии можно дополнять и изменять. Время от времени специалист или руководитель заглядывает в свое пособие, проставляя оценки важности заново, переосмысливая их значение, а также проставляя оценку исполнения, т.е. претворение той или иной рекомендации в жизнь. Анализ этих оценок позволяет принять к сведению разность этих оценок, так как чем больше разность, тем менее используется важная рекомендация.

Достоинства: в результате обучения с применением метода МАСТАК прорабатываются рекомендации в соответствии с требованиями и запросами обучаемого, снимается психологический барьер в совершенствовании профессиональной деятельности.

Анкетирование. Анкетирование, подобно тестированию, проводится преподавателем в целях ознакомления с уровнем подготовки аудитории, а также для анализа психологической совместимости и создания благоприятного микроклимата в обучаемом коллективе.

Цель работы: подготовка к проведению учебных занятий, психодиагностика и выявление уровня компетентности обучаемых.

Основные задачи: убеждение в необходимости обучения; выявление пробелов или потребностей в знаниях; выявление данных о профессиональных и личных знаниях, навыках и потребностях обучаемого; организация самостоятельной работы.

Подготовка к анкетированию предполагает предварительную разработку анкеты.

Достоинства: использование данных тестирования для анализа психологической совместимости и создания благоприятного климата в обучаемом коллективе.

Группа прочих неимитационных ИТО.

"Мозговая атака". Этот метод возник в 30-е годы как способ коллективного генерирования новых идей. Существует множество примеров того, как проблема, не поддававшаяся решению традиционными методами, неожиданно находила решение в условиях "мозговой атаки".

Цель работы - комплексное генерирование или выращивание новых идей.

Задача: организация активной самостоятельной работы, разрушение стереотипов, снятие вопросов, способствование творческому мышлению и формированию продуктивных знаний, обмен знаниями и опытом, поиск решения актуальных проблем, выявление передового опыта работы.

При подготовке требуется предварительная разработка материалов, где рассматривается задача, требующая решения.

Достоинства: этот метод способствует развитию умения абстрагироваться от объективных условий и существенных ограничений, формирует умение сосредотачиваться на какой-либо узкой цели и т.п.

"Круглый стол". Метод "круглого стола" используется как средство организации различных видов интенсивных технологий для обсуждения сложных вопросов со специалистами и для обмена опытом между обучаемыми и обычно проводится в форме семинара по обмену мнениями.

Цель метода - обсуждение идей, углубление, закрепление полученных знаний.

Основные задачи: организация активной самостоятельной работы; разрушение стереотипов; снятие и постановка вопросов; организация творческого мышления и формирование продуктивной деятельности; обмен знаниями и опытом; поиск решения актуальных проблем, выявление передового опыта работы; определение комплекса проблем и вопросов семинара.

Достоинства: "Круглый стол" используется как средство организации обсуждения различных вопросов со специалистами и для обмена опытом обучаемых.

5.2. Имитационные интенсивные технологии и методы

Метод конкретных ситуаций (КС) или case-metod - это метод обучения, позволивший во многом реализовать концепцию практикующего научения в условиях занятий в аудитории [66]. Под КС понимается реальное событие, происшедшее под влиянием некоторых факторов (событий), частично известных и частично неизвестных, на примере которых формируется коллективный познавательный процесс анализа и принятия решения обучающимися [112].

Цель: усвоение знаний и приобретение навыков и умений практического решения сложной задачи, иллюстрация предметной или профессиональной деятельности.

Основные задачи, решаемые методом КС в учебном процессе, следующие: выработка умения правильно ориентироваться в различных производственных ситуациях, анализировать их и принимать качественные решения в условиях, приближенных к реальному производству, активизация мышления на протяжении всего занятия, отработка взаимодействия для принятия коллективного решения и достижения поставленной цели, поддержание интереса к занятиям благодаря специально разработанной системе стимулирования.

При использовании метода конкретных ситуаций обучаемым предьявляется набор фактов (событий), связанных с некоторой ситуацией, сложившейся в

конкретной социально-экономической системе. Точнее, им предъявляются значения части выходных параметров ситуации по состоянию на некоторый момент времени. Задачей обучаемых является коллективное обсуждение и принятие оптимального (рационального) управленческого решения в указанной ситуации.

Классификация КС представлена в таблице 5.1 [112].

Ситуационные задачи (СЗ). Ситуация (совокупность данных, характеризующих то или иное явление), рассматриваемая в качестве СЗ, должна кроме материала для анализа непременно содержать и задачу, требующую решения. В этом случае ситуационные задачи можно использовать как учебный материал для совершенствования навыков и знаний руководителя и специалиста.

Целью применения СЗ в учебном процессе является усвоение знаний и приобретение навыков и умений на основе деятельности в условиях, приближенных к реальному производству.

Основными функциями метода ситуационных задач являются: выработка навыков применения определенных методов решения реальных производственных задач; активизация мышления на протяжении всего занятия, обработка взаимодействия для принятия коллективного решения и достижения поставленной цели; поддержание интереса к занятиям благодаря специально разработанной системе премий и стимулов [112].

В основе ситуационной задачи, как правило, лежит также конкретная ситуация. Если материал подкреплен результатами специальных исследований, формами статистической отчетности и другой информацией, он становится убедительнее, интереснее. Особенностью СЗ является и то, что описание ситуации может содержать факторы, которые на первый взгляд не имеют прямого отношения к решению, но из них требуется выделить первостепенные для принятия решений.

Основные отличия метода ситуационных задач от метода конкретных ситуаций [112]:

более четкая постановка задачи как с качественной, так и с количественной точек зрения,

необходимость выполнения расчетов: инженерных, технико-экономических, математических и др.;

представление результата решения только в виде количественных показателей, графиков, формул и т.д.;

условия СЗ представляют реальное событие.

КЛАССИФИКАЦИЯ КС

Классификационный признак	Виды ситуаций
Место возникновения	Внутрифирменные Внутриорганизационные Организационные Отраслевые Межотраслевые Региональные Государственные Внутритематические
Широта охвата материалов дисциплин учебного плана	Тематические Предметные Полипредметные Учебные
Назначение	Исследовательские Универсальные Технические Ситуации-иллюстрации
Уровень творческой активности обучающихся	Ситуации-упражнения Ситуации-оценки Ситуации-проблемы Ситуации-инсценировки Ситуации по "решениям" "Микро-оценочные" ситуации "Исторические" ситуации
Широта охвата материалов по описываемому объекту	Библиотечные
Метод написания	"Публичные" "Кабинетные" "Классические" (Гарвардские)

"Поиск информации". Основным назначением этого метода является совершенствование умения руководителей принимать решения в условиях неопределенности, а также рациональное использование необходимой для принятия решения информации.

Целью метода является усвоение знаний и приобретение практических навыков и умений на основе деятельности в условиях, приближенных к реальному производству.

Основные задачи метода "поиска информации"[112]: совершенствование умения принимать решение в условиях недостатка информации, рационально, направленно собирать и использовать необходимую для принятия решения информацию; активизация мышления на протяжении всего занятия; отработка взаимодействия для принятия коллективного решения и достижения поставленной цели; поддержание интереса к занятиям благодаря специально разработанной системе стимулов.

Вместо подробного описания конкретных ситуаций обучаемые получают лишь краткое сообщение о происшествии, случившемся в управляемой системе. Полученных сведений недостаточно для принятия обоснованного решения, поэтому возникает необходимость поиска дополнительной информации.

Эту информацию обучаемые запрашивают у преподавателя, задавая ему вопросы. Преподаватель может открыть дискуссию о необходимости той или иной информации или сообщить требуемые данные без предварительного обсуждения. Получив необходимую информацию, обучаемые анализируют ее, обсуждают в небольших группах и принимают решение. Затем происходит дискуссия, так же как и при использовании метода ситуационных задач.

Недостатки связаны с запросами на сведения, справки и т.п., которые создают большие потоки избыточной информации, ведущие к излишним затратам труда и времени.

Преимущества [86] заключаются в принятии обоснованных и эффективных решений, не вызывающих избыточной информации, и в формировании умения оценивать, анализировать состояние производства и решать возникающие проблемы.

"Баскет-метод" заключается в следующем. Обучаемые получают папки ("корзины") с одинаковым набором документов, относящихся к деятельности некоторой организации или его подразделения, руководителями которого каждый из участников выступает. Документами могут быть письма от сторонних организаций, служебные и докладные записки, документы на подпись, а также информация частного характера.

Целью метода является усвоение знаний и приобретение навыков и умений на основе деятельности в условиях, приближенных к реальному производству [62].

Основные задачи: совершенствование умений работать с документами, правильно оценивать и анализировать обстановку и решать проблемы в условиях ограниченной информации [86]; активизация мышления на протяжении занятия.

Каждый обучаемый должен разобраться с документами, направить их к соответствующим исполнителям, наложить резолюции там, где это необходимо сделать. На основе разрозненной информации, имеющейся в документах, необходимо составить представление о ситуации, сложившейся в организации, сделать выводы и принять определенные решения.

Этот метод позволяет совершенствовать умение работать с корреспонденцией, правильно оценивать обстановку в условиях ограниченной информации и принимать решения.

Преимущества данного метода заключаются в том, что он позволяет совершенствовать умение работать с документами в условиях ограниченной информации, правильно оценивать обстановку, выбирать линию поведения, пути решения или предотвращения назревающих проблем.

Обучение на конкретном материале. Целью данного метода является совершенствование аналитической деятельности, профессиональных умений и навыков работы с конкретными документами.

Основные задачи [86]: ознакомление с различными видами документов, с правилами и требованиями по их составлению и разработке; активизация познавательной деятельности слушателей; совершенствование навыков в применении полученных знаний; обмен знаниями и опытом между слушателями.

Преимущества этого метода в том, что диапазон возможностей и широты его применения довольно велик. При организации обучения непосредственно на предприятии предметом анализа и обсуждения могут быть рабочие материалы (документы, планы, отчеты, проекты) данного предприятия. Например, проект сметы на освоение средств социального развития, договор о коллективном подряде или аренде и т.п. В этом случае выводы и предложения слушателей могут внести конструктивный вклад в деятельность данного предприятия.

Различие подходов к рассмотрению одних и тех же проблем, как и многообразие допустимых ошибок при их решении, делает обсуждение конкретных материалов интересным и поучительным. Наряду с прочим достигается активный обмен опытом обучаемых [86].

5.3. Игровые методы

Инсценировки. Данный вид интенсивных технологий обучения применяется при рассмотрении ситуаций, в основе которых лежат проблемы взаимоотношений в коллективе, а также для совершенствования стиля и методов руководства. Занятие начинается с представления ситуации в лицах, затем проводится обсуждение решения, принятого участниками инсценировки, и их действий в предложенных обстоятельствах. В виде инсценировки можно рассматривать конфликтные ситуации, возникающие при оценке работы специалиста, при различного рода перемещениях сотрудников, при переговорах с представителями других организаций, рассмотрении жалоб и т.п.

Цель технологии - выработка практических навыков совместных действий с учетом интересов личности, коллектива и государства, освоение некоторых должностных обязанностей и полномочий.

Задачи: закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях; совершенствование умений в применении знаний; создание условий для активного обмена опытом; обучение в действии, позволяющее испытать исследуемый механизм или явление [86].

Данная форма занятий применяется в основном при рассмотрении ситуаций, в основе которых лежат взаимоотношения в коллективе, при изучении тем, касающихся совершенствования стиля и методов руководства [86].

Преимущества метода инсценировки заключаются в том, что его целесообразно использовать для решения достаточно сложных производственных, технических, технологических, экологических, организационных, экономических, плановых, управленческих, проектных и других задач, которые не могут быть ориентированы на какой-нибудь один критерий. Данный метод можно применять при отсутствии игрового или тренингового сценария в расчете на импровизированные действия участников учебного процесса.

Оптимальное решение таких задач обычно затруднено или невозможно, так как оно является результатом достигнутого компромисса между несколькими участниками, интересы которых противоречивы [62].

Выполняя несвойственную им роль, слушатели лучше начинают понимать мотивы тех, с кем приходится сталкиваться (взаимодействовать или конфликтовать) в условиях реального делового общения.

Ролевые игры. В ролевых играх (РИ) отрабатывается конкретная тактика поведения или выполнение функций конкретного должностного лица. Для проведения РИ разрабатывается сценарий ситуации, между участниками распределяются роли с "обязательным содержанием".

Цель: выработка практических навыков совместных действий с учетом интересов личности, коллектива и государства; освоение некоторых должностных обязанностей и полномочий [62].

Задачи: закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях; совершенствование умений в применении знаний; укрепление коллективного взаимодействия в принятии решений; создание условий для активного обмена опытом.

Существуют две формы организации ролевых игр:

роли распределяются между отдельными участниками, а часть учебной группы, не получившая ролей, выполняет роль арбитров;

участники разбиваются на небольшие группы, каждая из которых исполняет роль отдельного лица - участника ситуации, а также арбитров.

В конечном итоге играющие должны прийти к какому-то решению. В заключительной части занятия участники обсуждают итоги и ход разрешения конфликта, оценивают поведение каждого участника игры.

Деловые игры (ДИ). Под деловой игрой (ДИ) понимают [62]:

определенный вид человеческой деятельности, способной воссоздать другие виды человеческой деятельности;

собственно конструкцию игры, т.е. процесс ее создания, техническое и организационное воплощение упомянутой конструкции, т.е. комплект методик по ней;

реализация этого воплощения, т.е. проведение.

Целью использования ДИ в учебном процессе является имитационное моделирование реальных механизмов и процессов.

Основными задачами деловых игр являются следующие: умение принимать решения в реальных производственных ситуациях и отстаивать их; умение работать в коллективе над решением общей задачи; инициативность и творческое отношение к своим обязанностям.

Деловые игры делятся на три группы: учебные, исследовательские, производственные.

Учебные игры, как правило, рассчитаны на лиц, имеющих определенную теоретическую подготовку и нуждающихся в закреплении знаний и приобретении практических навыков.

Метод ДИ широко используется и в исследовательских целях. Исследовательские игры служат для проверки гипотез, накопления статистических данных, проверки новых принципов управления и т.п.

Производственные игры специально разрабатываются для решения конкретных задач, главным образом, организационного поведения.

Структура ДИ состоит из нескольких составных частей. Все они представлены на рис. 5.2.

Проведение ДИ состоит из следующих этапов: доигровой (подготовительный), игровой (основной), послеигровой (заключительный).

Основным источником экономической эффективности ДИ является экономия времени, получаемая сравнением применяемой методики освоения знаний с результатами проведения ДИ. Экономия времени определяется в человеко-часах как разность между затратами на освоение учебной программы традиционными, в основном лекционными, средствами и затратами времени на эту же цель с применением ДИ:

Психолого-педагогическая эффективность ДИ (ППЭ) определяется как для учебных, так и для производственных ДИ по единой системе показателей. В основу оценки ППЭ положены объективно измеряемые параметры ДИ, фиксируемые в ее паспорте в виде таблицы.

Игровое проектирование. Метод игрового проектирования (ИП) по характеру учебно-познавательной деятельности близок к ДИ, разница заключается в сути моделируемых процессов [86]. Если в ДИ имитируется процесс управления объектом, то методом ИП - процесс создания или совершенствования объекта.

Играющие, разбившись на группы, занимаются разработкой, например, новой структуры аппарата управления, при этом, в отличие от неигровых методов, например, решения производственных задач, ИП осуществляется с функционально-ролевых позиций [86], воспроизводимых в игре.

Формы проведения занятий по ИП могут быть самыми различными, но в их основе должны лежать три момента, организующих познавательную и творческую деятельность:

- механизм определения функционально-ролевых интересов участников;
- алгоритм разработки проекта;
- механизм экспертной оценки или игрового испытания проекта.



Рис.5.2. Структура деловой игры

Поисково-апробационные игры. Объектом игрового моделирования в поисково-апробационной игре является процедура диагностики сложившейся ситуации, которая включает:

- формулировку и определение масштабов задачи;
- выявление основных факторов ситуации;
- постановку проблем, нуждающихся в решении;
- выявление обобщенных причин возникших трудностей, противоречий;
- построение целевой модели ситуации;
- выработки идей, которые могли стать решениями.

Вторым объектом игрового моделирования являются модели проектов решений и программы их внедрения, имитирующие принципиально новые формы, методы, средства организации профессиональной и управленческой деятельности, апробация которых осуществляется в игровом режиме через установление контактов между игроками с помощью различных видов связи: письменной и устной коммуникации межличностной и межгрупповой, стендовые доклады, дискуссии, экспертизу.

Цель метода: поиск, разработка и апробация новых, конструктивных идей для практического решения организационных, социально-экономических, психологических, управленческих, педагогических проблем, организации эффективной групповой работы, раскрытие творческого потенциала каждого участника.

Задачи [106]:

- развитие умений осуществлять диагностику задачи и ситуации;
- развитие навыков коллективных и групповых дискуссий;
- развитие личности каждого участника через создание условий для самореализации и самоорганизации;
- развитие у участников игры инновационного мышления и поведения;
- преодоление инертности и лени у каждого участника игры, закрепление позиции "начни с себя";
- поиск нестандартных решений проблем и доведение их до программ реализации;
- развитие сотрудничества в условиях группового взаимодействия.

В игре формируется 5 игровых групп по 7-9 человек в каждой.

В процессе игры разыгрывается 2 комплекта ролей:

на первом этапе участники исполняют коллективные роли, установленные для каждой группы, это:

"теоретики-аналитики" - они работают с банком документов как нормативного, так и теоретико-методического характера, имеющих отношение к моделируемой ситуации;

"диагносты-практики" - команда анализирует состояние реальной практики на эмпирическом уровне диагностики;

"администраторы-управленцы" - группа анализирует причины возникающих трудностей;

"визуалисты-импровизаторы" - группа создает художественный образ обсуждаемых проблем с помощью иллюстративных средств и визуально-символического оформления, а также реализует импровизации на заданные темы.

На втором этапе участники игры исполняют индивидуальные роли: новаторов и консерваторов, сомневающийся, оппонентов, "адвокатов дьявола" и в соответствии с заданной ролью участвуют в дискуссии по экспертизе и апробации идей-решений, решений-проектов, проектов-программ.

Внутри каждой команды для подготовки и представления стендовых докладов распределяются роли лидеров, докладчиков, секретарей и оформителей.

В процессе игры создается группа экспертов из числа представителей, делегированных от каждой игровой группы.

В игру целесообразно ввести группу консультантов: экономиста, юриста, психолога, управленца, наделенного авторитетом власти, для оказания практической помощи и консультирования играющих.

Методика подготовки и проведения игры.

Игра состоит из пяти фрагментов:

подготовительный этап (погружение в проблему);

организационно-поисковый этап - диагностика задачи, ситуаций, определение "проблемного поля", поиск деловых партнеров;

инновационный этап - выработка новых решений, поиск оригинальных идей;

апробационный этап - обсуждение предлагаемых решений, экспертиза программ действий, выявление потенциальных проблем и трудностей;

заключительный этап - определение стратегии и тактики внедрения идей, подведение итогов; анализ игры экспертами и руководителем.

Область применения. Поисково-апробационная игра применяется в системе среднего и высшего образования - как учебная, в системе повышения квалификации переподготовки кадров руководителей и специалистов - как развивающая, рефлексивная, снимающая стереотипы мышления и поведения и ориентирующая на поиск новаций, и в рамках конкретного производства - для анализа сложившейся ситуации и разработки решений по имеющимся проблемам.

Преимущества. Содержанием поисково-апробационной игры может быть задача любой отрасли экономики, нуждающейся в новых, нестандартных решениях.

Результатом игры является конкретный продукт - проекты реализации тех или иных решений, прошедшие апробацию в ходе игры. Они могут быть использованы для научных целей или внедрены в практику. На основе данной игры можно создать банк идей, позволяющий совершенствовать профессиональную и управленческую деятельность, активизировать человеческий фактор в новых экономических условиях.

5.4. Мыследеятельностные технологии

Организационно-деятельностная игра. Наиболее широким классом мыследеятельностной (МД) технологии являются организационно-деятельностные игры (ОДИ).

Среди характеристик ОДИ можно выделить следующие: целевая установка заказчика, которая определяет назначение и функции игры с точки зрения МД заказчика и в какой-то мере выражена и закреплена в формулировке задания на игру; целевая установка организатора и руководителя игры, которая в большинстве откладывается в формулировке темы, а также в оргпроекте и программе игры; структура оргпроекта и программы игры, которые обычно фиксируются в виде регламента игры и подробно обсуждаются в установочных докладах руководителя; результаты, продукты и последствия игры, которые фиксируются в послеигровой рефлексии, но могут фиксироваться также на этапах замысла и подготовки игры, и тогда они могут находить себе выражение и как-то закрепляться в оргпроекте и программе.

Проблемно-деловые игры. Проблемно-деловая игра (ПДИ) выступает как метод управления развитием коллектива (организации) путем подготовки коллективного управленческого решения неординарной проблемы в особом образом организованном социальном пространстве времени.

Объектом ПДИ являются реализующиеся в процессе игры (в настоящем) возможности. Результат ПДИ – это новая действительность, ставшая реализацией внутренних (субъектных) и внешних (объектных) возможностей.

Инновационные игры. Цели инновационной игры могут быть разделены по группам их посетителей. Для заказчиков наиболее важны выработка решений, проектирование и программирование их внедрения. Подобные цели стоят перед руководителями предприятий и находятся вне игры.

Кроме названных целей участники преследуют обычно и цели учебные – овладеть некоторыми средствами работы. Эти две группы – заказчики и участники – в ходе повторных игр приходят и к более сложным целям, связанным с необходимостью выработки новых средств работы, саморазвития, развития организации.

Для достижения всех целей инновационная игра строится как специальный вид социальной технологии, включающий программы решения проблем, исследования и развития участников и всей организации.

Проблемно-ситуационные игры. Проблемно-ситуационные игры (ПСИ) определяются как одно из средств коллективного решения большого класса проблемных ситуаций, нацеленных на выход в пространство профессиональных и предметных задач.

Проблема носит комплексный, многосторонний характер и охватывает производственные, социальные, правовые, экономические и другие отношения, т.е. чаще всего решение лежит не в какой-то конкретной профессиональной области, а носит полипредметный и даже иногда надпредметный характер [28]

Под задачей понимаются такие трудности, при которых лицу, принимающему решение, неизвестны методы, решения, критерии и другие элементы системного подхода; но они существуют, и если их изучить, то можно решить задачу. В ПСИ задача воспринимается как основной вопрос, на решение которого направлены усилия игрового коллектива.

Цель: постановка и решение учебной, исследовательской, методологической и т.п. проблемы (комплекса задач), которая определяется заказчиком. Практический результат при этом определяется экономическими, организационными, правовыми, социальными, психологическими средствами реализации решений.

Организационно-мыслительные игры. В организационно-мыслительных играх (ОМИ) сугубо практические цели (проектирование программы или деятельности по заданию заказчика) отходят на второй план или в принципе отсутствуют. В ОМИ проводится рефлексия средств мышления, используемых в современной игротехнике, для осознания их участниками игры. Кроме того, особое внимание уделяется коммуникативным действиям участников игры.

Тренинг. *Организационный тренинг* представляет собой технологию интенсивного приобретения опыта организации продуктивной работы. Эта технология является одним из современных «синтетических» методов обучения участников умениям и навыкам, а также умению самостоятельно развивать себя как организатора коллективной работы.

Рефлексивный тренинг. Этот вид тренинга строится на основе представления о рефлексии как о средстве осознания своих мыслительных возможностей, состояний и оснований действий, внутреннего мира других людей, а также событий с участием рефлексирующего.

Тренинг организационных умений. В работе любого руководителя решающее значение имеют его способности организовать других людей, а также исполнительские умения, определяющие уровень его организационной культуры. В качестве предмета организационной работы выделяются собственные действия, действия другого человека или действия группы. Владя нормативным материалом, руководитель (консультант) помогает участникам тренинга выявить характерные ошибки (конструировать и апробировать новые образцы организационных действий).

Социоинженерный тренинг. Тренинг этого вида направлен в основном на приобретение участниками умения конструировать целостные ситуации, которые, в силу их особенностей, делают возможными самоорганизацию, самоуправление и саморазвитие групп. Общая логика в социоинженерном тренинге состоит в последовательности действия от диагностики существующей ситуации к реализации новой, сконструированной участником.

Социально-психологический тренинг. Социально-психологический тренинг существенно облегчает и ускоряет процесс овладения знаниями, умениями и навыками эффективного социального поведения, то есть способствует «форсированной» оптимизации коммуникативных возможностей человека,

необходимых для организации полноценного и продуктивного взаимодействия с другими в процессе мышления и деятельности.

Групповая психотерапия. Важнейшие преимущества этой технологии заключаются в том, что она оказывает противодействие отчуждению, помогая тем самым решению проблем, возникающих при межличностном взаимодействии; оказывает воздействие на индивидуальные жизненные установки и изменение поведения; дает возможность получения обратной связи и поддержки от людей, имеющих общие проблемы или переживания; дает возможность идентификации себя с другими и использования установившейся эмоциональной связи при оценке собственных чувств и поведения; обеспечивает самоисследования и интроспекции для повышения уверенности в себе; гибкость метода делает ее пригодной для большого контингента людей [28].

Применение групповой психотерапии без учета обстановки в реальном мире, самораскрытие порождает у людей чувство уязвимости, а у близких – ощущение угрозы. Личностный рост – часто болезненный и медленный процесс, на протяжении которого участники могут испытать депрессию или враждебность, действовать опрометчиво, во вред себе.

6. СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНЦЕВ

6.1. Методика формирования программы развития профессионализма управленцев

Для разработки программы развития были выделены вопросы, имеющие наибольшую значимость в развитии профессионализма менеджера -- блоки программы развития профессионализма управленцев (ПРПУ) (табл. 6.1).

Таблица 6.1

СОСТАВ БЛОКОВ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА УПРАВЛЕНЦЕВ

Наименование блоков программы ПРПУ	Номера блоков
Приобретение эмоциональной устойчивости в деятельности	1
Освоение средств мышления и деятельности	2
Осознание своих ценностных ориентаций и жизненных установок	3
Адекватное понимание своей личности	4
Осмысление личностных норм и образцов культуры	5
Приобретение способностей в познании других людей	6
Формулирование проблем в профессиональной деятельности	7
Приобретение способности к продуктивной деятельности	8
Повышение восприимчивости к инновациям	9
Освоение средств оценки развития личности	10
Освоение средств оценки развития коллектива	11
Формирование программы развития профессионализма	12
Организация эффективной деятельности коллектива	13
Приобретение способности к самоактуализации в профессиональной деятельности	14
Приобретение способности к самореализации в профессиональной деятельности	15

Для элементов программы были разработаны процедуры, поэтапное выполнение которых позволило бы реализовать один из элементов программы. Возникла необходимость отнесения процедур к блокам программы и выявления тех процедур, которые могут выступить универсальным методом для нескольких блоков программы.

Были также выделены десять интенсивных технологий обучения (ИТО), которые могли бы использоваться в качестве способов реализации процедур ПРПУ (табл. 6.2).

Таблица 6.2

СОСТАВ ИНТЕНСИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБУЧЕНИЯ (ИТО)

Наименование ИТО, реализующих программу ПРПУ	Номера ИТО
Метод конкретных ситуаций или (case-metod)	1
Инсценировка	2
Рольевая игра	3
Деловая игра	4
Инновационная игра	5
Проблемно-ситуационная игра	6
«Баскет-метод»	7
Организационный тренинг	8
Рефлексивный тренинг	9
Тренинг организационных умений	10
Социально-психологический тренинг	11
Тестирование	12
Анкетирование	13
«Мозговая атака»	14
«Круглый стол»	15
Групповая работа	16
Чтение специальной литературы	17

Априорные данные были сформированы в виде анкеты и предложены для оценки слушателям Президентской программы, обучающимся на базе Международного института рынка.

Задача данной экспертизы заключается в определении места процедур в соответствующих блоках, способа реализации (ИТО) данных процедур, а также в необходимости выявления показателей их важности и сложности.

6.2. Результаты экспертизы

Оценка соотношения процедур с ИТО и блоками программы заключалась в подсчете экспертов, выявивших данную связь. Конкретная процедура относилась к блоку программы, на который выпало большинство голосов экспертов. Аналогичным образом процедуры были соотношены с интенсивными технологиями обучения. Результаты экспертизы отражены в табл. 6.3.

Таблица 6.3

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБРАБОТКИ ЭКСПЕРТНЫХ ЛИСТОВ

№ п/п	Наименование процедур ПРПУ	Средняя		Номера блоков программы
		важность	сложность	
1	2	3	4	5
1	Освоение средств избавления от негативного мышления	5,2	8,3	1(8), 2(7), 6(3), 9(2)
2	Понимание проблем других людей	6,4	9,0	1(9), 6(9), 13(2)
3	Освобождение от эгоцентристских мыслей	7,8	9,6	1(9), 4(5), 6(6)
4	Способность отвлекаться от негативных мыслей	4,2	6,7	1(8), 2(5), 6(7)
5	Избавление от жалости к себе	5,6	7,8	1(12), 4(3), 6(5)
6	Обращение к внешней психологической поддержке	6,7	5,4	1(6), 2(2), 4(6), 7(6)
7	Обретение веры в свою силу воли	8,6	7,7	1(12), 4(8)
8	Составление плана действий на перспективу	6,6	7,7	1(10), 7(3), 10(7)
9	Благоразумие в беседе с другими людьми	5,7	7,6	1(8), 5(5), 6(7)
10	Освоение умения бороться со страхом, нерешительностью, сомнением	6,9	8,6	1(9), 2(6), 4(5)
11	Понимание того, что всякое неосторожное высказывание может спровоцировать конфликт	4,6	7,7	1(9), 6(8), 10(2)
12	Проявление терпимости к недостаткам других людей	8,7	5,8	1(8), 6(8), 13(4)
13	Способность преодолевать возникающие трудности и проблемы	7,7	7,8	1(12), 2(5), 8(3)
14	Освоение приемов выхода из трудных ситуаций	6,8	8,6	1(12), 2(8)
15	Проявление доверия к людям	7,8	5,6	1(9), 6(9), 10(2)
16	Способность сохранять спокойствие в различных ситуациях	4,6	7,6	1(11), 4(7), 8(4)
17	Невмешательство в дела подчиненных без надобности	5,6	6,5	1(9), 6(7), 13(4)

1	2	3	4	5
18	Исключения замечаний подчиненным в присутствии посторонних лиц	5,7	5,6	1(13),3(4), 5(3)
19	Всестороннее обдумывание ситуации	6,8	6,7	1(9),2(8),8(3)
20	Объективность в оценке предложений других лиц	6,6	7,5	1(8), 2(5), 13(7)
21	Умение тактично и вежливо отклонять предложения	4,6	4,7	1(11),5(9)
22	Системный подход к проблемам	8,9	8,9	2(8),7(7),13(5)
23	Формулирование критериев выбора оптимального решения	9,0	9,8	2(11), 7(5), 13(4)
24	Способность обработать имеющуюся информацию	7,7	7,7	2(10),8(6). 11(4)
25	Оценка вариантов решения проблем	7,5	6,9	2(11),7(9)
26	Стремление к рациональному решению проблем	7,6	7,8	2(12),7(8)
27	Создание благоприятной атмосферы для процесса мышления	6,8	8,6	2(13),13(7)
28	Создание положительного контроля процесса мышления	4,6	7,7	2(14),8(6)
29	Определение значимости глобальных человеческих ценностей (семья, любовь, карьера)	9,0	9,8	3(10), 4(6), 5(4)
30	Способность выявлять свои потребности	7,6	7,6	3(5),8(5),14(5),15(5)
31	Формулирование главной цели в жизни	8,7	9,9	3(10), 5(6),15(4)
32	Освоение возможных средств для достижения цели	7,7	7,8	2(5),5(11),8(4)
33	Определение приемлемых путей достижения цели	7,8	7,6	3(11),5(9)
34	Определение неприемлемых путей достижения собственной цели	5,8	7,7	3(12),5(8)
35	Использование жизненного опыта других людей	5,7	8,6	3(6),4(6),15(6),6(2)
36	Определение собственных критериев поведения	8,6	9,6	3(9),5(6),10(5)
37	Определение собственных принципов деятельности	6,6	7,6	1(9),3(12),5(4)
38	Выбор путей следования своим принципам и идеалам	6,8	6,8	3(13),5(7)
39	Способность выявления своих достоинств	7,7	6,8	4(10),5(6),7(4)
40	Способность выявления своих недостатков	7,6	6,8	4(10),5(6),7(4)
41	Способность выявления своих неповторимых черт	5,8	7,7	3(5),4(8),10(7)
42	Освоение средств смягчения своих недостатков	6,7	6,7	2(7),4(8),6(5)
43	Выявление своих позитивных идей в профессиональной деятельности	6,8	6,9	3(8),4(12)

1	2	3	4	5
44	Определение направления гармоничного, разностороннего образа жизни	7,8	7,9	4(13),5(7)
45	Освоение средств тренировки воли	7,2	7,6	2(5),3(6),4(9)
46	Освоение средств избавления от вредных привычек	7,7	7,8	4(12), 5(6),10(2)
47	Совершенствование своих потенциальных возможностей	7,1	7,6	2(6),4(9),7(5)
48	Проба себя в различных видах деятельности	5,6	6,8	4(12),8(8)
49	Способность выполнения разноплановых заданий	6,7	7,7	4(11),13(9)
50	Способность сравнения своих поступков с поступками других людей	6,6	6,6	3(6),4(10),6(4)
51	Способность выявлять различия между собой и другими	6,8	7,7	4(11),6(9)
52	Определение своих симпатий и антипатий	5,6	6,6	3(7),4(10),6(3)
53	Освоение средств избавления от комплексов	7,6	6,6	2(9),4(11)
54	Выработка собственных норм поведения	7,7	7,7	3(9),5(11)
55	Выбор наиболее приемлемых норм культуры в зависимости от мировоззрения	6,8	6,8	3(9),5(11)
56	Понимание культуры своей социальной среды	5,6	6,7	3(3),5(10),6(7)
57	Наблюдение за деятельностью людей	6,7	5,8	5(11),6(9)
58	Освоение способности познания сути того, что скрыто от глаз	7,7	7,8	2(7),5(11),6(2)
59	Выявление типов поведения людей	8,2	7,9	5(13),6(7)
60	Освоение способности координировать деятельность людей	7,7	7,7	5(12),6(5), 10(3)
61	Составление программы тренировки различных навыков	5,8	7,7	2(8),5(10), 9(2)
62	Осознание необходимости в других людях	4,9	6,7	1(8),6(12)
63	Освоение эффективных способов взаимодействия с людьми	7,7	5,8	1(3),6(12), 13(5)
64	Освоение способности переключаться с собственных проблем на проблемы других людей	7,7	6,7	1(5),6(11), 13(4)
65	Освоение способности сравнивать поступки различных людей с нормативом	5,6	7,2	5(7),6(8),10(5)
66	Освоение способности переключаться от неодушевленных объектов на людей	5,7	5,8	5(6),6(9),13(5)
67	Стремление понять точку зрения другого человека	6,7	6,8	1(8),6(10), 13(2)
68	Проявление заинтересованности в другом человеке	3,6	7,7	6(10),11(3), 13(7)

Продолжение табл. 6.3

1	2	3	4	5
69	Освоение способности завязывать дружеские отношения	7,0	5,6	6(11),13(9)
70	Освоение способности понимать поступки людей	8,7	6,6	5(7),6(9), 13(4)
71	Освоение способности принимать людей такими, какие они есть	7,6	7,8	5(7),7(11), 13(2)
72	Освоение умения оценивать достоинства человека	5,6	6,7	6(11),11(9)
73	Освоение средств избавления от стереотипов поведения	6,7	7,5	4(7),6(13)
74	Создание положительного представления о других людях	3,6	6,7	5(9),6(11)
75	Способность выявлять устойчивые черты и характеристики человека	4,8	7,6	1(8),6(10), 11(2)
76	Способность выявлять сильные стороны своего характера	5,7	7,8	4(7),7(9), 10(4)
77	Способность выявлять слабые стороны своего характера	5,8	7,6	4(6),7(11), 10(3)
78	Способность выявлять черты, помогающие в общении с людьми	5,6	6,6	4(7),7(8),10(5)
79	Способность выявлять черты, помогающие в работе, карьере	5,7	6,8	4(5),7(8),8(7)
80	Способность выявлять черты, мешающие в общении с людьми	5,5	6,7	4(5),7(8),8(7)
81	Способность выявлять черты, мешающие в работе, карьере	7,2	7,2	4(5),7(8),8(7)
82	Определение типа своего темперамента	5,8	6,8	4(6),7(10), 8(4)
83	Сравнение своих личных проблем с проблемами других людей	7,6	7,7	2(5),7(11), 13(4)
84	Способность познать особенности своего характера	7,8	6,9	4(9),7(11)
85	Способность устанавливать связи между возникающими проблемами и чертами своего характера	6,6	7,8	2(8),7(12)
86	Способность выделять объективные стороны возникающих проблем	7,7	7,8	2(4),7(11),8(5)
87	Способность выделять субъективные стороны возникающих проблем	8,2	7,6	2(3),7(13),8(4)
88	Освоение средств по устранению субъективных факторов возникновения проблем	6,6	7,9	2(4),7(10), 13(6)
89	Определение области собственной самореализации	8,7	7,7	7(5),8(8), 15(7)
90	Способность выявлять мотивы, которые побуждают к деятельности	7,6	6,7	3(5),8(9),14(6)
91	Определение результатов своей деятельности и их связь с удовлетворением потребностей	6,7	8,8	4(4),8(14), 13(2)

1	2	3	4	5
92	Установление изменения потребностей по мере достижения результатов	5,6	7,8	4(9),8(11)
93	Установление уровня результатов, необходимых для удовлетворения определенных потребностей		6,6	7(7),8(8),10(5)
94	Определение средств достижения результатов		6,8	3(7),4(4),8(9)
95	Создание благоприятной атмосферы, способствующей творчеству		7,8	8(6),9(6),13(6),15(2)
96	Устранение факторов, мешающих удовлетворению потребностей		8,8	2(3),7(5),8(12)
97	Стремление к повышению уровня результатов своей деятельности		9,2	2(4),8(9),10(7)
98	Оценка достигнутых результатов и сравнение их с результатами других		7,6	8(10),15(10)
99	Выполнение работы, к которой есть призвание		6,7	4(8),8(12)
100	Определение возможностей профессионального роста		7,7	7(4),8(10),10(6)
101	Определение кратчайшего пути профессионального роста		6,7	7(2),8(11),12(7)
102	Устранение боязни к появлению инноваций		7,9	8(6),9(10),13(4)
103	Способность выявлять свою потребность в данной инновации		8,7	8(7),9(11),13(3)
104	Выявление необходимости появления инновации		6,7	8(4),9(10),13(6)
105	Освоение умения оценить выгоды от инновации		7,7	2(5),8(3),12(2)
106	Возбуждение интереса к идеям инновации Мобилизация потенциала творческих сил		7,6	8(7),9(10),13(3)
108	Постоянная оценка результатов своей деятельности по периодам		5,6	8(3),10(8),12(2), 14(7)
109	Сравнение результатов деятельности в каждом периоде с предыдущим		5,8	10(7),11(7),12(6)
110	Составление модели развития личности подчиненных		4,6	4(5),10(8),12(7)
111	Определение уровня своих потребностей по пирамиде Маслоу		7,6	4(3),10(9),14(8)
112	Способность выявлять причины отклонений от запланированных результатов		7,5	10(10),11(10)
113	Оценка результатов деятельности коллектива по периодам		6,7	6(5),11(8),13(7)
114	Составление модели развития коллектива		5,6	11(12),13(8)
115	Определение потребностей коллектива		7,7	6(7),11(9),13(3)
116	Определение показателей сплоченности коллектива		9,2	6(5),11(8),13(7)

1	2	3	4	5
117	Освоение средств выявления неформальных лидеров в коллективе		7,7	6(6),11(10),13(4)
118	Определение частоты возникновения конфликтов в коллективе		5,7	11(12),13(8)
119	Оценка своего реального положения в зависимости от достигнутых результатов		6,8	7(5),10(6),12(9)
120	Определение перспектив своего развития		6,8	7(3),10(7),12(10)
121	Определение своих возможностей в профессиональной деятельности		7,8	10(7),12(11),14(2)
122	Составление вариантов программ своей жизнедеятельности		8,8	2(5),12(8),15(7)
123	Выбор средств для каждого варианта		8,9	3(7),12(8),14(5),
124	Определение критериев выбора оптимального варианта		9,2	2(4),8(3),12(13)
125	Выбор оптимального варианта в соответствии со своими ценностями и целями		8,8	3(8),7(3),12(9)
126	Оценка достигнутых результатов через определенные промежутки времени		6,6	10(9),12(11)
127	Сопоставление запланированных и достигнутых результатов		5,6	10(8),12(12)
128	Составление распорядка рабочего дня		5,7	6(3),8(4),13(13)
129	Составление списка дел на каждый день с указанием первоочередных		3,6	6(4),8(5),13(11)
130	Освоение методов эффективного использования своего времени		8,7	8(8),13(12)
131	Способность решать творческие задачи в свободные промежутки между рутинными делами		8,8	8(9),13(11)
132	Способность правильно распределять задания между подчиненными в зависимости от типа личности		7,7	6(6),11(5),13(9)
133	Формулирование заданий для подчиненных		6,7	6(8),13(12)
134	Освобождение работников от забот, отвлекающих их от дела		4,6	8(9),13(11)
135	Понимание необходимости мотивации работников в зависимости от потребностей		4,6	6(5),10(7),13(8)
136	Создание условий для самоотдачи специалистов		5,6	6(5),8(6),13(10)
137	Понимание необходимости разрешения конфликтов		6,7	6(5),11(7),13(8)
138	Стремление к выполнению поставленных задач		7,6	2(2),7(7),13(11)
139	Составление стратегического плана своих действий			7(7),8(3),13(10)
140	Составление прогнозов появления различных ситуаций		7,8	2(4),8(7),13(9)
141	Выбор оптимальной альтернативы достижения целей		7,7	2(4),8(5),13(11)

1	2	3	4	5
142	Привлечение сотрудников к совместному принятию решений		6,6	6(5),11(6),13(9)
143	Поддержка свободы у подчиненных		7,8	6(5),11(7),13(8)
144	Поддержка инициативы у подчиненных		5,8	6(3),11(5),13(12)
145	Предоставление свободы талантливым подчиненным для достижения целей		9,2	6(2),11(6),13(13)
146	Установление формальной отчетности о проделанной работе		3,6	8(8),13(12)
147	Способность корректировать планы в зависимости от изменений условий труда		4,8	2(2),8(8),13(10)
148	Сопоставление своих ценностей, жизненных принципов и общества		6,7	7(5),12(7),14(8)
149	Определение своей значимости в обществе		5,7	?(4),12(6),14(10)
150	Определение основных ориентиров в жизни		6,8	3(4),4(5),14(11)
151	Стремление к достижению высоких результатов в жизни		7,7	4(3),10(5),14(12)
152	Сопоставление достигнутых результатов в жизни с желаемыми		7,8	3(3),10(4),14(13)
153	Выявление своих потенциальных возможностей		9,8	4(4),10(6),14(10)
154	Определение основных направлений своей жизнедеятельности		8,7	3(5),12(7),14(8)
155	Умение находить свое место в жизни		8,8	4(8),14(12)
156	Приобретение способности к разработке стратегий действий		8,6	2(7),12(2),14(11)
157	Стремление к удовлетворению потребностей пизшего уровня		7,7	6(4),13(6),15(10)
158	Установление собственных идеалов		5,8	3(9),5(11)
159	Способность работать над своим имиджем		5,7	4(4),10(5),15(10)
160	Умение находить свой смысл в жизни		8,8	4(8),15(12)
161	Способность к установлению своего призвания		10,2	4(7),12(5),15(8)
162	Определение для себя направлений профессионального развития		5,6	12(9),15(11)
163	Стремление к повышению квалификации		6,8	13(8),15(12)
164	Стремление к постоянному совершенствованию своих способностей		7,9	8(4),9(6),15(10)
165	Способность проявлять фантазию		7,7	9(4),10(5),15(11)
166	Способность разрабатывать творческие проекты в профессиональной деятельности		8,6	9(3),13(5),15(12)
167	Стремление к достижению большего		8,7	8(3),12(7),15(10)

Примечание. В графе 5 обозначены номера блоков программы, а в скобках дано количество упоминаний у экспертов

Сложность и важность реализации процедуры рассчитывалась как среднее арифметическое всех предложенных экспертами вариантов:

$$C_i = \frac{C_{ij}}{j}, \quad (6.1)$$

где C_i – средняя сложность реализации i -й процедуры;

C_{ij} – сложность реализации i -й процедуры, предложенная j -м экспертом;

i – порядковый номер процедуры;

j – порядковый номер анкеты (эксперта).

$$B_i = \frac{B_{ij}}{j}, \quad (6.2)$$

где B_i – средняя важность реализации i -й процедуры;

B_{ij} – важность реализации i -й процедуры, предложенная j -м экспертом;

i – порядковый номер процедуры;

j – порядковый номер анкеты (эксперта).

Значение средней сложности и важности для каждой процедуры было округлено до десятых долей по правилу математического округления.

На основе данных экспертизы составлено содержательное описание блоков программы развития профессионализма управленцев.

Адекватное понимание своей личности. Данный элемент программы помогает определить и развить физические, физиологические, психологические, интеллектуальные качества человека. Здесь человек рассматривается как некая статическая система, преобразующая входящие в нее параметры, то, что он из себя представляет на данный момент. Здесь также учитывается оценка человека извне, его социальная роль.

Осознание своих ценностных ориентаций и формулирование мировоззрения. Человек изучает возникновение и развитие собственных ценностных мировоззренческих позиций, сравнивает с существующим общечеловеческим опытом в этой области. После приобретает способность к реконструкции существующих и созданию собственных мировоззренческих концепций.

Осмысление личностью норм и образцов культуры. Человек знакомится с понятием культуры и его содержанием, изучает культуру различных социальных групп в разные эпохи; оценивает влияние культуры на личность;

приобретает способность создавать и вносить в общество собственные нормы и образцы культуры.

Освоение средств мышления и деятельности. Человек приводит в систему собственные мыслительные и деятельностные процессы, осваивает культуру мышления и деятельности; вырабатывает универсальные средства мышления и деятельности. Он также изучает и осваивает альтернативные способы мышления и бытия.

Приобретение способности познания других людей. Человек познает и овладевает разнообразными средствами коммуникации; на основе знаний о себе учится оценивать собеседника, осваивает технику контроля процесса коммуникации и мнения собеседника. Развивает в себе способность любви к ближнему.

Приобретение эмоциональной устойчивости в деятельности. Человек познает собственные эмоциональные процессы, механизмы их дестабилизации; осваивает методы противоборства отрицательным воздействиям и методы оздоровления психики; учится изучать человеческую способность к эмоциям в профессиональных целях и в целях саморазвития.

Повышение восприимчивости к инновациям. Изучение, подготовка проведения инновационных мер; участие в инновационных программах; практическое внедрение инноваций.

Приобретение способности к продуктивной деятельности. Подготовка внешних условий для продуктивной деятельности (в том числе коллегиальной поддержки); самоподготовка продуктивной деятельности с ориентировкой на творческий подход; овладение методологией в реализации продуктивной деятельности.

Формулирование проблем в профессиональной деятельности. Изучаются основы проблемного подхода, типовая схема решения проблемы; осваиваются приемы систематизации и автоматизации проблемного подхода.

Освоение средств развития личности и коллектива. Оценивается степень организованности личности и коллектива; изучаются способы организации личности и различных социальных групп для их дальнейшего развития; эффективность развития оценивается на основе результатов практических испытаний. Развитие личности и коллектива становится целью научных поисков; исследуются способы передачи накопленного опыта.

Приобретение способности к самоактуализации в профессиональной деятельности. Оцениваются собственные стремления, желания в профессиональной самореализации; сравниваются с собственными возможностями, находится оптимальная программа самоактуализации; подготавливается внешняя и внутренняя среда. Развивается способность к самоактуализации в любых областях профессиональной деятельности; вырабатывается стремление к самореализации в наиболее социально-значимых областях.

Формирование программы развития профессионализма. На основе предложенной схемы создается собственная программа развития профессионализма.

Организация эффективной деятельности коллектива. Оптимальный выбор содержания, условий деятельности; высокоорганизованная кадровая политика; эффективное осуществление руководства. Устремление коллектива к творческому и профессиональному росту.

Приобретение способности к самореализации в профессиональной деятельности. Развитие собственных личностных качеств, приобретение и развитие профессиональных качеств управленца, профессиональная самоактуализация, стремление к общественно значимой самореализации.

Воспитание, развитие других профессионалов. Обобщение накопленного опыта профессиональной самореализации, наиболее эффективная передача этого опыта другим профессионалам, постановка на научную основу воспитания профессионалов-менеджеров.

6.3. Модель профессионального роста управленцев

На основе данных экспертизы все процедуры были отнесены к соответствующим блокам программы (критерий отнесения - наибольшее количество упоминаний у экспертов). Некоторые процедуры повторяются в нескольких блоках, что объясняется их необходимостью. Также процедуры логически взаимосвязаны между собой внутри каждого блока.

На примере блока 1.1 рассмотрим более подробно установление взаимосвязи между процедурами: начинается все с освоения средств избавления от негативного мышления (1.1.01.), следовательно, и от негативных мыслей (1.1.04); также необходимо приобрести способность к освобождению от эгоцентристских мыслей (1.1.03.) и жалости к себе (1.1.05.), освоить понимание проблем других людей (1.1.02.). Все это просто невозможно без внешней психологической поддержки (1.1.06.), в результате которой человек обретает веру в свою силу воли (1.1.07.) и разрабатывает свой план действий на перспективу (1.1.08.) в двух направлениях: 1.1.09. - благоразумие в беседе с другими людьми и 1.1.10. - освоение умения бороться со страхом, нерешительностью и сомнением. После чего из 1.1.09. следуют две процедуры 1.1.11. и 1.1.12., на основе которых осуществляется процедура 1.1.15. - проявление доверия к людям. Аналогично из процедуры 1.1.10. следуют процедуры 1.1.13. и 1.1.14., на основе которых выполняется процедура 1.1.16. - способность сохранять спокойствие в различных ситуациях. В свою очередь, из процедуры 1.1.15. следуют процедуры 1.1.17. и 1.1.18., а на основе процедуры 1.1.16. можно выполнить процедуру 1.1.19., которая позволяет выполнить процедуру 1.1.20. - объективность в оценке предложений других лиц. В свою очередь, на основе 1.1.20. выполняется процедура 1.1.21. - умение тактично и вежливо отклонять предложения.

Связь между процедурами блока 2.2 и 2.3 приведена в приложении 21.

После установления взаимосвязи между блоками программы была построена модель профессионального роста управленцев из пятнадцати блоков программы (рис. 6.1).

Модель состоит из пяти уровней: первый включает блоки 1.1., 1.2., 1.3., 1.4., 1.5.; второй уровень - 2.1., 2.2., 2.3., 2.4.; третий уровень - 3.1., 3.2., 3.3.; четвертый уровень - 4.1., 4.2.; пятый уровень - 5.

Первый уровень соответствует программе развития управленца как личности, способной к всесторонним отношениям с внешним миром, другими людьми, а также развития самих этих отношений. Человек осознает свои ценности и жизненные установки, осмысляет личностные нормы и выбирает образец культуры, который ему больше подходит, стремится адекватно понимать свою личность. Осваивает средства мышления и деятельности, приобретает эмоциональную устойчивость в своей деятельности.

Второй уровень соответствует программе развития тех способностей управленца, которые позволяют ему начать профессиональную деятельность. На этом уровне появляется потребность в познании окружающих людей, для чего необходимы определенные способности; умение формулировать проблемы в профессиональной деятельности, продуктивно осуществлять свою деятельность, не воспринимать болезненно разного рода новшества в своей профессиональной деятельности.

Третий уровень соответствует программе развития профессиональных способностей управленца, его профессиональному росту. Этот уровень включает освоение средств оценки развития себя и коллектива и, исходя из результатов, формирование программы развития профессионализма.

Четвертый уровень соответствует программе развития тех качеств управленца, которые необходимы для его максимальной самореализации как профессионала. Этот уровень включает умение организовать эффективную деятельность коллектива и приобретение способности к самоактуализации в профессиональной деятельности.

Пятый уровень соответствует полной самореализации управленца, когда он уже способен и готов передать накопленный опыт, готов обучать и воспитывать других профессионалов-управленцев (приобретение способности к самореализации в профессиональной деятельности).



Рис.6.1 Модель профессионального роста управленцев

6.4. Взаимосвязь блоков программы развития и уровней профессионализма менеджера

Рассмотрим *характеристику уровней профессионализма менеджера* (см. глава 5) в соответствии с вышеописанными уровнями программы развития. Взаимосвязь уровней профессионализма и блоков программы развития профессионализма менеджера изображена на рис. 6.2.

Первый уровень - становление исполнительской деятельности менеджера: выбор направления деятельности, применение теоретических знаний на практике, понимание обязанностей исполнителя. Деятельность осуществляется под руководством более опытных специалистов (наставников).

Пример используемых технологий: ведение телефонных разговоров, деловых бесед с клиентами, коллегами и начальством.

Четвертый уровень - осуществление контроля над деятельностью подчиненных, выделение задач, вытекающих из стратегии организации.

Пример технологий: проведение совещаний (от 5 до 15 человек) контроль, мотивация, постановка задачи (задания) для других сотрудников.

Четвертый уровень соответствует шестому и седьмому блокам программы развития профессионализма.

Пятый уровень - осуществление контроля процесса реализации решения, формулирование новых задач.

Пример технологий: формулирование и выбор критериев, проведение совещаний (от 16 до 50 человек), анализ.

Пятый уровень соответствует восьмому и девятому блокам программы развития профессионализма.

Итак, четвертый и пятый уровни профессионализма соответствуют второму уровню модели программы развития.

Шестой уровень - приобретение способности локально изменять решение, не разрушая его, выявляя те звенья в решении, которые необходимо оставить, и звенья, которые необходимо изменить.

Пример технологий: проведение совещаний (от 51 до 300 человек), организация деятельности подразделения.

Шестой уровень соответствует десятому блоку программы развития профессионализма.

Седьмой уровень - участие в решении проблем, поставленных и решенных другими. Приобретение опыта управления существенно изменяющейся деятельности на основе аналогий и сравнения.



Рисунок 6.2. Взаимосвязь уровней профессионализма и блоков программы развития профессионализма менеджера

Пример технологий: проведение совещаний (свыше 300 человек), прогнозирование, планирование, участие в повышении квалификации сотрудников.

Седьмой уровень соответствует одиннадцатому и двенадцатому элементам программы развития профессионализма.

Таким образом, шестой и седьмой уровни профессионализма соответствуют третьему уровню модели программы развития.

Восьмой уровень - приобретение способности самостоятельно ставить и решать проблемы, самостоятельная проблематизация и депроблематизация прежней деятельности. Инновации в деятельности становятся нормой.

Пример технологий: формулирование и сборка решения проблемы, управление конфликтными ситуациями.

Восьмой уровень соответствует тринадцатому блоку программы развития профессионализма.

Девятый уровень - приобретение способности перехода с одного уровня на другой с адекватным временем пребывания на каждом из них. Решение и проблем, и задач. Завершенность, целостность пребывания в управленческой деятельности.

Пример технологий: координация, проведение презентаций.

Девятый уровень соответствует четырнадцатому блоку программы развития профессионализма.

Таким образом, восьмой и девятый уровни профессионализма соответствуют четвертому уровню модели программы развития.

Десятый уровень - способность к саморазвитию в профессиональной деятельности.

Пример технологий: формулирование концепции повышения квалификации, управленческое консультирование, регулирование.

Десятый уровень профессионализма соответствует пятому уровню модели программы развития.

6.5 Тренинг развития интеллектуальных способностей

Большое значение для управленцев имеют полипрофессиональные и надпрофессиональные средства мышления. Если первые позволяют решать сложные проблемы, состоящие из задач разных предметных областей, то вторые позволяют наращивать методологический потенциал для дальнейшего квалифицированного решения любых проблем и задач, обуславливают оперативное ориентирование в нестандартных ситуациях и объектах, новых явлениях и людях [28]. Поэтому важно развивать свои интеллектуальные способности.

Для потенциальных потребителей курсов развития профессиональной компетенции было предложено меню процедур модели профессионального

роста управленцев, собранные по блокам. В меню были выбраны процедуры блока 1.2. "Освоение средств мышления и деятельности".

Для блока 1.2. модели ПРОГУ в качестве примера использования ИТО предлагается 3-дневный тренинг развития интеллектуальных способностей.

Цель: развитие логического мышления у участников, способности выстраивать длинные причинно-следственные цепочки, ставить мыслительные эксперименты. Некоторые упражнения направлены на развитие пространственного воображения, на умение концентрировать внимание.

Необходимо уютное помещение площадью 30-60 м² (видеозал или комната отдыха, телевизионная комната); 13 стульев; 4 парты (стола); доска.

7. МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ

В современных условиях важнейшей целью управления персоналом становится повышение производительности труда. Как известно, производительность труда - это эффективность, с которой организация использует труд своих работников, капиталы, материалы и энергетические ресурсы, чтобы изготовить конкретный продукт или оказать конкретную услугу.

Менеджеры по персоналу до некоторой степени ограничены в своем непосредственном влиянии на финансовые, материальные и энергетические аспекты производительности. Это прерогативы других должностных лиц и подразделений. Однако менеджеры по персоналу могут и должны гораздо больше воздействовать на трудовой компонент производительности.

Грамотный менеджер по персоналу может активно влиять на уровень исполнительской дисциплины работников и на философию управления отдельных руководителей. В этом заключается его специфическая возможность повышать производительность труда. Он опосредованно влияет и на повышение доходов (табл. 7.1) [44].

**СПОСОБЫ ВЛИЯНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ НА ДОХОДЫ
ОРГАНИЗАЦИИ, ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ВНЕДРЕНИЯ**

№ п/п	Способы влияния	Результаты	Инструменты
1	2	3	4
1.	Укрепление трудовой дисциплины	Сократятся не-выходы на работу по неуважительным причинам (сократится абсентеизм), опоздания на работу, случаи использования рабочего времени в личных целях	Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль. Введение системы наказаний за нарушение трудовой дисциплины
2.	Устранение непроизводительных потерь рабочего времени	Повысится производительность труда на каждом рабочем месте	Анализ рабочего места и рабочих процессов, грамотное проектирование рабочих мест
3.	Минимизация текучести персонала	Сократятся затраты, связанные с вводом нового человека в должность и его обучение. Создастся рабочая атмосфера, способствующая удовлетворенности работой	Создание в организации благоприятного психологического климата, осуществление на практике принципа здоровых человеческих отношений

1	2	3	4
4	Поддержание на конкурентоспособном уровне заработной платы работников и пакета социальных программ	Минимизируется уровень текучести персонала, сформируется «корпоративный дух» организации, повысится оценка организации со стороны ее работников, появится стимул к большей самоотдаче на работе, повысится производительность труда, улучшится качество обслуживания	Анализ рынка труда специалистов организации, анализ размера их заработной платы, анализ социальных программ конкурентов. Разработка соответствующих программ и предложение их руководству. Внедрение и контроль
5	Правильная организация обучения и переобучения работников	Повысится уровень оценки организации в глазах ее работников, повысится производительность труда, повысится уровень обслуживания клиентов, сократятся число ошибок в документах, сократятся суммы штрафов, выплачиваемых внешним организациям	Проведение на регулярной основе оценок работы персонала и аттестаций. Анализ учебных заведений и учебных программ, необходимых организации, анализ условий обучения. Заключение договоров на обучение с сотрудниками и организациями, предоставление условий для учебы. Планирование и контроль

1	2	3	4
6.	Поддержание здоровья работников и создание безопасных условий труда	Сократится количество отпусков по временной нетрудоспособности. Сократится уровень заболеваемости работников. Сформируется особый «корпоративный дух» организации, произойдет сплочение коллектива, повысится оценка организации в глазах его служащих. Повысится уровень работоспособности	Регулярное проведение диспансеризации работников, профилактических медицинских мероприятий. Предоставление работникам возможности бесплатно посещать спортивные клубы, залы, бассейны и др.
7.	Присем на работу на всех уровнях достойных специалистов	Повысится производительность труда на каждом рабочем месте, повысится уровень обслуживания клиентов, сократится число ошибок в документах, сократятся суммы штрафов, выплачиваемых внешним организациям. Создастся благоприятный психологический климат в коллективе, способствующий продуктивной работе	Проведение анализа работы и аттестаций сотрудников, разработка должностных инструкций и положений о подразделениях, формирование конкретных профессиональных, физиологических, психологических и квалификационных требований к должности (профессиограмма). Всесторонний анализ кандидатов на работу

По оценке ведущих американских специалистов в области управления, с приближением XXI в. роль менеджера по персоналу в организации будет возрастать. Конкуренция в мире усиливается, повышается значимость производительности и качества, персонал сокращается, а новые технологии быстро распространяются. Изменения в управлении персоналом организации начнут ускоряться. Основные тенденции этого процесса заключаются в следующем:

возрастет ценность квалифицированных работников, станут более эффективными обучающие программы, улучшится система планирования рабочей силы;

значительно возрастет роль планирования карьеры и развития персонала, так как молодые работники в большей степени ориентированы на рост своей карьеры; усилится тенденция к раннему выходу на пенсию пожилых работников (из-за высокой интенсивности труда, быстро меняющихся требований к работе), что приведет к освобождению ключевых должностей, и персонал фирм будет сокращаться (неблагоприятная демографическая ситуация, внедрение новых технологий);

возрастет зависимость функций управления персоналом от компьютерных технологий, которые будут управлять обширным объемом информации, необходимой для новых программ по персоналу;

компании с разветвленной организационной структурой, состоящей из отделений и/или филиалов, продолжат процесс децентрализации функций управления персоналом, а менеджеры по персоналу головных организаций (контор) столкнутся с проблемами контроля управления работниками на отдаленных расстояниях;

новые технологии будут ускорять необходимость регулярного обучения и повышения профессионального уровня работников для поддержания конкурентоспособности компании.

Каждая из перечисленных выше тенденций - это не только новая сложная задача, но и новая возможность для самореализации менеджеров по персоналу.

Для решения новых задач потребуется менеджер по персоналу, обладающий высокой личной культурой, сильными профессиональными знаниями всех аспектов кадровой работы, хорошей практикой управления, стремлением к самосовершенствованию, хорошим физическим здоровьем, творческим мышлением.

Если организация действительно хочет эффективно управлять своим самым важным активом - трудовыми ресурсами, то ей необходимо коренным образом пересмотреть функции и состав службы персонала; расширить ее полномочия и создать благоприятные условия для плодотворной работы.

Первоначальные усилия и затраты окупятся ростом прибыли организации.

В США готовят кадровиков по 20 специальностям. Рассмотрим некоторые из них:

рекрутер - человек, осуществляющий набор персонала;

интервьюер - специалист, решающий, стоит ли брать данного человека в организацию, и вопросы адаптации его в коллективе;

специалист по планированию карьеры составляет график должностного продвижения работников вплоть до выхода на пенсию с указанием, когда будет повышена зарплата и за что. В этот график включается повышение образовательного уровня, сохранение квалификации и переподготовка;

специалист по обучению осуществляет работу по четырем направлениям: сохранение квалификации работника, переквалификация, принудительное расширение кругозора перед переквалификацией и повышение квалификации;

специалист по характеру должен знать специфику всех рабочих мест и характер всех работников. Без него не обходится ни одно назначение на должность;

специалист по семейным отношениям призван разобраться, что мешает нормальным семейным отношениям, помочь конфликтующим сторонам; он способствует тому, чтобы силы работника шли на работу, а не на решение семейных проблем;

специалист по связи с администрацией - отвечает за хороший психологический климат в коллективе;

инспектор по начислению зарплаты необходим для того, чтобы никогда ни один работник не пришел за разъяснением, почему он столько получил;

инспектор по морали встречается только на больших предприятиях с числом работников не менее 5 тысяч. Главный принцип его работы - никаких сплетен, все должно быть гласным. В области морали на фирмах существуют свои правила, записанные в федеральном законе и согласованные с профсоюзами.

Успешность карьеры кадрового администратора (помимо фактора его личных способностей) гарантируется, в известной мере, изучением (в университете или колледже) специальных курсов по кадровому управлению, трудовым отношениям и так называемым поведенческим наукам, синтезирующим социологию, психологию и антропологию. Знание последних признается необходимым для современных кадровиков [44].

8. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА: ФОРМА, СОДЕРЖАНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ

В работе [44] освещены важные моменты содержания и формирования управленческой команды. Каждый руководитель вправе и должен иметь свою команду. Это подчеркивает особую важность психологического момента в процессе современного управления: чувства единения, сплоченности, личностной (человеческой) гармонии. В этом случае выигрывают, безусловно, интересы дела. Опытные инвесторы в экономике и аналитики в политике считают хорошую команду критическим фактором успеха нового начинания. В артельном мире бытует присказка: «Доброе братство — дорога к богатству».

Команда руководителя (управленческая команда) обычно состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей, руководителей ведущих служб и производства). В малом и среднем бизнесе в «команду руководителя» входят «опорные работники» коллектива («творцы» и

«незаменимые специалисты»). Иногда менеджеры малого и среднего бизнеса используют это понятие для характеристики всего коллектива. В крупных корпорациях по принципу «команд» создаются и целевые группы (временные и постоянные) для решения сложных задач функционирования и развития: для разработки принципиально новых видов товаров, вторичного использования отходов, реконструкции тех или иных служб корпорации в целом и т.д.

Команда – это всегда союз единомышленников, группа людей, сплотившаяся вокруг общей цели и единых ценностей, вокруг лидера. У этих людей в идеале происходит наложение и слияние жизненных целей и целей деятельности организации.

Команда как союз единомышленников имеет специфические внутрикомандные (внутригрупповые) отношения, у нее свой профессиональный почерк.

Наличие команды исключает в управленческой среде стиль работы, предполагающий затяжные и часто безрезультативные совещания. Короткие деловые рабочие встречи – первый показатель командного стиля работы. Практически снимается вопрос об исполнительской дисциплине, так как работает морально-психологический механизм «взаимной ответственности» (взаимозависимости через общую ставку) и т.д.

Команда (в отличие от просто группы, объединенной по принципу «приказ подчинение») – живой социальный организм, наделенный душой. Команда является социально-психологической общностью. Ее отличает «групповая дух», своя философия (концепция профессионального мира), своя идеология (система ценностей), свое нравственное кредо.

В мире бизнеса широко известно деловое кредо таких фирм как «Джонсон и Джонсон», ИБМ и других. Брошюру с перечнем обозначенных принципов (и вытекающих из них правил) вручают каждому сотруднику. Думается, что подобная практика должна найти широкое применение и в российском бизнесе. Российское общество достаточно чутко к нравственным аспектам профессиональной деятельности. Имеется также глубокая российская традиция выработки трудовыми коллективами кодексов профессиональной этики, в настоящее время утраченная. Среди российских торгово-промышленных династий – Мамоновых, Морозовых, Прохоровых, Рябушинских, Третьяковых в ходу была поговорка: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли».

Преданность идее, которая сплачивает команду, не исключает, а наоборот, предполагает объективную оценку членами команды поступков друг друга и руководителя. «Взаимное обожание непродуктивно» — гласит одно из правил командной работы. Отношения в команде характеризуются отсутствием нескритической комплиментарности, существованием «оппонентного круга» (альтернативных суждений при выработке управленческих решений). В то же время члены команды бережно относятся друг к другу. В подлинной команде выступают не «за» и «против» конкретного человека, а лишь «за» и «против»

конкретной точки зрения. Отношения членов команды отличаются сознательным строительством доброжелательных, конструктивных отношений внутри группы. Многое здесь зависит от руководителя. Не случайно, согласно теории менеджмента, профессиональная компетентность руководителя предполагает умение ладить с людьми, разрешать конфликты.

Теоретики и практики менеджмента отмечают, что различие между посредственностью и талантом заключается в том, какие чувства питают отношения товарищества, коллег. Когда «игроки» проникаются духом товарищества, возникает команда-любительница.

Главное достоинство команды – воспитывающая профессиональная среда. Мастером можно стать, лишь находясь среди мастеров. Команда — это пирамида лидерства, где каждый человек занимает свое место. Руководитель должен знать пирамиду своих лидеров: кто у него «бог» (генератор идей); «гений» (критик, разработчик программ); «талант» (организатор), а кто - просто «надежный деловой парень» (исполнитель). Практически команда – это совокупный работник. Команда выступает носителем совокупной компетентности и креативности (социального творчества) в полном объеме: от генерирования идеи до ее практического (предметного) воплощения. В команде нет второстепенных уровней; каждый уровень в своей системе, в своем классе задач – ведущий. Команда – «пирамида лидерства», но работает она не по иерархическому «шахтному» принципу, а по принципу «круговой организации». Лидерство здесь – скользящая функция, восходит от одного члена команды к другому в зависимости от задачи, стоящей на повестке дня. Руководитель призван поддерживать деликатный баланс между «богами» и «деловыми парнями» (между новыми идеями и реализацией необходимых проектов, требующих в ходе выполнения соблюдения сроков и внимания к деталям). В команде должен быть и человек, обладающий способностью видеть недостатки системы, способен говорить о них вслух, т.е. говорить правду.

Безусловно, нужен глубокий ум, сильная воля, чтобы руководить таким человеком. Но практика показывает: руководитель, нацеленный на конечный результат своей деятельности, ценит таких людей, дорожит ими. Важно отличать человека, способного говорить правду, от простого «трудного человека» (генератора нервозности, конфликтности). Их отличия заключаются в том, что первый работает над недостатками, второй - разрушает отношения в коллективе.

Венчает «пирамиду лидерства» – руководитель команды. Он не просто лидер, а лидер стратегический. Его отличает мышление с учетом будущего (видение стратегии жизненного пути фирмы, примерно на 10 лет вперед), умение четко сформулировать общую цель и индивидуальные задачи перед каждым членом команды, сконцентрировать энергию, активность каждого на конечный результат. Примат конечного результата меняет всю психологию работы. Поэтому «команда» продолжает функционировать, когда из системы временно «исчезает» руководитель.

Стратегического лидера команды отличает оптимизм, настрой на успех. Руководитель — носитель волевого импульса команды. Его оптимизм базируется на реальном знании дела, понимании «ситуации действия».

Руководителя отличает решительность (стремление перейти от слов к делу), способность к риску. Международный опрос менеджеров показал: опыт решения задач в условиях риска — главный критерий профессионализма в сфере управления. Необходимо только отличать «способность к риску» от бесрассудства.

«Способность к риску» тесно сопряжена с такими профессионально важными качествами руководителя, как умение противостоять негативным внешним обстоятельствам и с готовностью брать на себя общую ответственность. Готовность нести ответственность — важнейшее свойство руководителя как стратегического лидера.

Стратегического лидера команды характеризует внимательное отношение к людям, умение радоваться успехам своих подчиненных. Он считает необходимым показывать успехи своих подчиненных на всех уровнях, где это уместно. Все это обеспечивает подобранной руководителем команде чувство стабильности, чувство уверенности в правильности выбранного жизненного и профессионального пути. В итоге у стратегического лидера «каким-то образом» люди последовательно и во всем оказываются лучше других.

Галант руководителя — это особый сгусток способностей, важнейшая из которых — видеть в каждом человеке его индивидуальность. Без этого невозможно развивать своих подчиненных в профессиональном и личностном плане.

Подлинный руководитель знает, чувствует потенциал каждого из своих людей, в том числе предел их возможностей в данный момент, но не позволяет своим сотрудникам брать на себя невыполнимые обязательства, не дает им заданий, с которыми они не могут справиться. Важно, чтобы человек шел от одного класса задач к другому в соответствии со своей целенаправленно формируемой компетентностью.

Менеджер ведет своих подчиненных по верхнему максимуму их возможностей, но верхнему барьеру компетентности. При этом терпимо относится к неудачам. Человек не может состояться как новатор, не совершая ошибок и не исправляя их.

Так, у каждого человека команды формируется, воспитывается «чувство победителя» (психология победителя) и стремление постоянно повышать свое профессиональное мастерство.

Руководитель использует и постоянно совершенствует во взаимодействиях с персоналом формы работы с индивидуализирующим воздействием: делегирование полномочий, квалификационные собеседования, личностная (индивидуально направленная) мотивация и др.

Это и есть работа с персоналом: таланты набраны, развиты и им дается зеленый свет. Руководитель, исходя из этого, должен систематически задавать себе следующие вопросы:

- что я делаю из того, что вообще не должен делать;
- что я делаю из того, что другие могут сделать более квалифицированно;
- что я делаю так, из-за чего возникает дополнительная работа у моих подчиненных.

У руководителя команды, таким образом, два статуса. Во-первых, он — стратегический лидер, вожак команды. Здесь он в центре плеяды талантливых управляющих (специалистов), самая яркая звезда этого созвездия. И во-вторых, он — менеджер, воспитатель и по-своему покровитель своих людей. Отсюда, руководитель команды должен знать свое производство, владеть спецификой рыночных отношений, иметь фундаментальную человековедческую подготовку.

Члены команды в силу своего характера, темперамента, знаний и умений могут выступать в определенной роли. Рассмотрим содержание этих ролей.

Роль «главы» заключается в следующем:

- анализ окружающей среды, выделение и формулирование перспективных задач;
- определение миссии и цели организации, культуры организации;
- выбор стиля управления;
- разъяснение работникам цели и ценностей организации;
- подбор команды сотрудников, способных эффективно работать над поставленными задачами;
- устранение «дефекта эмоционального общения» (т.е. учет психологической совместимости индивидов);
- отдать распоряжение подчиненным или подразделениям о разработке плана для достижения миссий и целей;
- распределение полномочий между сотрудниками;
- определение сроков выполнения стратегического плана;
- ознакомление с планами и стратегией по достижению миссии и целей организации;
- проведение анализа или аналогии с иными планами (если возможно своих конкурентов);
- налаживание эффективной системы обратной связи;
- внимательное отношение к мнению и предложениям других сотрудников;
- внесение корректировок в разработанные планы;
- координация деятельности звеньев организации;
- определение стоимости решения и будущих затрат;
- одобрение разработанного плана стратегии или высказывание критических замечаний;

передача распоряжения в подразделения по конкретным целям, определение сроков выполнения работ;
требование отчёта о проделанной работе;
оценка проделанной работы;
решение об увольнении (поощрении) сотрудников;
корректирование системы мотивации деятельности;
решение кадровых вопросов;
создание системы обучения и повышения квалификации работников;
консультации у юристов;
защита интересов организации;
чувство ответственности на свои действия и действия сотрудников;
проведение собрания, определение повестки дня;
принятие решения по вопросам повестки собрания;
разъяснение перспективы развития компании;
выявление конкретных причин необходимости сотрудничества и инвестиций;
определение уровня инновационных вливаний;
изучение источников предполагаемых вливаний;
выбор наиболее подходящий источников вливаний;
подписание соглашения с источником вливаний.

Роль «лидера» заключается в следующем:

выявление негативных сторон в коллективном руководстве;
анализ негативных сторон;
выявление и анализ социальных недостатков;
интегрирование всех негативных сторон;
учет степени своего авторитета;
учет интересов сторон, координация их интересов;
разработка действенных мер по улучшению обстановки в коллективе;
постановка новых задач;
анализ методов воздействия на отдельных членов коллектива и на коллектив в целом (определить тактику);
предвидение возможных результатов и, во избежание нежелательных последствий, корректировка стереотипов поведения;
вовлечение других в осуществление разработанных мер,
обещание изменений в лучшую сторону в коллективе, организации;
объединение людей под своим началом;
организация функционирования коллектива.
«Лидер» также может:
попросить оказать доверие и дать время;
подать пример в начинаниях;
побудить людей к достижению общих целей;
найти источники улучшения деятельности организации;
попробовать наладить взаимоотношение с этим источником;

проанализировать последствия;
принять средства источника.

Роль «связующего звена» предполагает следующие действия:
понимание значимости звена в общей структуре организации;
обеспечение координированной работы с объектами внешней среды;
выбор средств связи;
корректировка работы средств связи;
выбор эффективных средств связи;
фиксирование информации;
уверенность в необходимости передачи данного сообщения, информации;
сортировка информации;
быстрое и точное выполнение заданий.

«Получатель информации» должен:
определить потребность в определённой информации;
изучить источники информации;
сопоставить содержание информации с собственной потребностью;
определить стоимость необходимой информации;
проанализировать возможные варианты получения информации;
выбрать источники информации;
заключить договорённости на поставку информации;
оплатить информацию;
получить информацию;
определить достоверность информации;
отправить подтверждение о получении;
обработать информацию, понять ее смысл;
проанализировать качество полученной информации;
систематизировать полученную информацию;
интегрировать полученную информацию.

Роль «распространителя информации» включает в себя следующие действия:

оценка имеющейся информации;
контроль постоянного обновления и пополнения имеющейся информации;
формулирование вопроса, информацию по которому необходимо распространить;
поиск потребителя имеющейся информации;
выбор наиболее выгодной формы изложения;
предложение возможных средств распространения информации;
определение стоимости информации;
выбор потребителя информации;
предложение сотрудничества;
получение окончательного заказа на информацию;
определение сроков распространения информации;
получение денег;

подготовка информации к передаче;
отправка необходимой информации;
вовлечение других в распространение;
анализ полученного эффекта и сравнение его с ожидаемым;
в случае неудовлетворительного результата распространение информации повторяется.

Роль «представителя» заключается в следующем:

подробное ознакомление с вопросами работы организации;
изучение сегмента рынка;
выбор клиентов;
выбор группы объектов (товаров) для представления и, в соответствии с этим, сбор дополнительной информации по возможным вопросам;
выбор основных путей подхода;
анализ этих путей, определение возможных последствий;
выбор оптимального подхода;
выбор вида презентации;
разработка эффективной программы презентации;
распределение выполнения плана по времени;
освещение выгодных сторон сотрудничества;
предложение информационной документации;
консультирование оппонентов по интересующим их вопросам;
предоставление (в рамках возможного) льгот в процессе сотрудничества;
определение возможных затрат;
планирование дальнейших встреч;
предоставление своих координат;
составление отчета о проделанной работе.

Роль «инициатор» предполагает:

возникновение и формирование идеи;
анализ идеи;
изучение принципов организации;
определение положительных и негативных принципов по результатам деятельности организации;
анализ негативных сторон;
сбор мнений других коллег;
анализ общего мнения сотрудников;
выработка предложения по исправлению и улучшению основополагающих принципов или нововведений;
согласование способов их осуществления;
оценка последствий полученных улучшений;
оценка затрат на улучшение;
создание конструктивного доклада по проблеме;
определение сроков по введению инициативы.

Роль «устраняющего нарушения» заключается в следующем:

поиск и фиксация нарушений;

анализ нарушений;

определение характера и сложности нарушения;

поиск источника нарушения;

анализ источников и характера нарушения;

определение методов устранения нарушения;

поиск оптимального решения проблемы;

анализ возможных последствий устранения нарушений данным методом;

доклад начальству о нарушении;

выбор и правильное применение метода устранения нарушения;

устранение нарушения;

пресечение возможного повторного сбоя в работе по этой же причине;

сообщение об устранении нарушений нужным структурам;

профилактика возможных нарушений в дальнейшем.

«Распределитель ресурсов» должен выполнять следующие функции:

определять потребности в ресурсах организации;

оценивать потребляемые ресурсы (кто сколько потребляет);

оценивать имеющиеся в наличии ресурсы;

организовывать правильное хранение ресурсов;

заниматься поиском нужных ресурсов;

распределять потребители ресурсов по значимости для функционирования организации;

запрашивать планы по заявкам;

анализировать необходимость получения ресурсов конкретным потребителем;

составлять общий план по потреблению;

составлять план по распределению ресурсов;

контролировать во времени выполнение плана распределения;

собирать сведения о неиспользованных ресурсах или отходах;

анализировать пригодность собранной некондиции для дальнейшего использования;

производить повторное распределение;

составлять отчет о распределенных ресурсах.

Роль «ведущего переговоров» заключается в следующем:

изучение объекта переговоров;

оценка оппонента по переговорам;

анализ цели переговоров;

определение своих планов по переговорам;

тщательное изучение оппонентов, их ожиданий от этой встречи;

поиск наиболее выгодного компромисса;

рассмотрение всех возможных решений;

определение максимально возможных отклонений от идеала;

нахождение слабых, неподготовленных мест в программе оппонентов, а также точек общего соприкосновения;

- выработка тактики ведения переговоров;
- определение времени проведения переговоров или их переноса;
- подготовка места переговоров;
- информирование руководства о ходе переговоров;
- поиск компромиссного решения по рассматриваемой программе или нового объекта переговоров;
- подготовка соглашения о достигнутом;
- сообщение о достигнутом руководству.

9. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

В настоящее время экономика России переживает сложный период адаптации к условиям свободного рынка.

Обновляющаяся экономика требует привлечения в свои ряды специалистов нового типа: с высоким уровнем мышления, эрудиции, ответственности и компетентности. Они должны быть всесторонне подготовлены к решению практических задач и поставленных проблем, для решения которых им понадобится широкий спектр знаний в различных областях науки. Это и предопределило введение курса «Управление персоналом» для студентов специальности «Менеджмент».

Управление персоналом можно отнести к самым сложным видам управленческой деятельности вследствие вероятностного характера процессов, происходящих в человеческом обществе в целом, и в организациях - в частности.

Основная задача курса – раскрыть содержание основных этапов процесса управления трудовыми ресурсами в организации.

Преподавание данного курса предполагает следующие виды занятий: лекции, практические занятия, самостоятельную работу, курсовую работу.

Тематика лекций по курсу «Управление персоналом»

Тема 1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.

Персонал организации как объект управления. Анализ известных концепций управления персоналом. Принципы и место управления персоналом. Организационная структура службы управления персоналом. Задачи и функции службы управления персоналом. Связь службы управления персоналом с другими подразделениями организации. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Тема 2. Кадровая политика организации.

Современные требования к кадровой политике. Основные положения концепции кадровой политики организации. Совершенствование проведения кадровой политики.

Тема 3. Потребность в персонале.

Сущность, цели и задачи планирования численности персонала организации. Этапы и процедуры кадрового планирования. Согласование организационных планов с их кадровым обеспечением. Оперативный план работы с персоналом организации.

Тема 4. Подбор персонала.

Основные этапы процесса приема на работу. Требования к кандидату на замещение вакантного рабочего места. Источники привлечения кандидатов. Сущность и методы отбора персонала. Организация отбора претендентов на вакантную должность. Оптимизация численности сотрудников. Правовые аспекты найма на работу. Отбор менеджеров. Эффективность процесса отбора персонала. Затраты на поиск и отбор персонала.

Тема 5. Расстановка персонала.

Сущность, цели и задачи расстановки персонала. Взаимосвязь различных требований при расстановке персонала. Методы расстановки персонала в организации.

Тема 6. Система зарплаты и льгот.

Основные формы и системы заработной платы персонала. Управление системой льгот. Система компенсаций. Современные тенденции в области компенсации в России и за рубежом.

Тема 7. Адаптация и профориентация персонала.

Сущность и виды профориентации и адаптации персонала. Цели и задачи управления профориентацией и адаптацией персонала в организации. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала. Опыт профориентации и адаптации персонала в развитых странах. Показатели успешности процесса адаптации и профориентации специалистов и руководителей.

Тема 8. Обучение, переобучение и повышение квалификации.

Принципы, методы, формы и виды обучения. Структура системы обучения персонала. Профессиональное обучение персонала. Формирование рабочих программ и учебных групп. Стратегическое и оперативное планирование процесса переподготовки и повышения квалификации. Методы переподготовки и повышения квалификации управленческого персонала. Интенсивные технологии обучения: виды, назначение, использование. Сравнительная характеристика технологий обучения менеджеров. Особенности обучения менеджеров по работе с персоналом.

Тема 9. Оценка персонала.

Цели и задачи системы оценки персонала в организации. Классификация методов оценки персонала. Сущность методов оценки управленческого персонала. Методика и процедуры оценки. Оценка персонала в зарубежных организациях. Виды и формы аттестации персонала. Основные задачи проведения аттестации. Функции аттестации. Этапы проведения аттестации.

Тема 10. Формирование резерва кадров.

Анализ кадрового потенциала организации. Основные этапы формирования резерва специалистов и руководителей. Источники формирования резерва. Планирование и подготовка резерва руководителей. Основные этапы работы с резервом. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей специалистов и руководителей. Развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом.

Тема 11. Движение персонала.

Порядок увольнения работников. Понятие и этапы карьеры. Управление карьерой руководителей. Планирование и развитие карьеры в современной организации. Сущность и варианты ротации специалистов. Система служебно-профессионального продвижения.

Тема 12. Развитие персонала.

Развитие организации и ее сотрудников. Профессиональное развитие персонала. Человек и личность. Управление развитием личности. Методика профессионального и личностного роста специалистов.

Методика проведения практических занятий по курсу «Управление персоналом»

Принципиально новые условия и содержание деловой активности кардинальным образом изменили требования к качествам, знаниям и умениям, которыми должен обладать современный российский менеджер.

Соответственно требуются современные методы обучения будущих управленцев, особенно по дисциплине «Управление персоналом». Необходима замена пассивного типа обучения, когда студенту отводится роль слушающего, усваивающего, повторяющего, активным обучением, при котором студент совместно с преподавателем является активным участником решений профессиональных задач.

В процессе проведения практических занятий по дисциплине «Управление персоналом» используются следующие методы обучения: конкретные ситуации, деловые игры, самостоятельная проработка лекционного материала и предложенной литературы по изучаемой дисциплине, тесты, дискуссия, подготовка рефератов, групповая работа.

Общие требования к работе студентов на практических занятиях заключаются в следующем. Результаты деятельности студентов оцениваются по 10-балльной системе с точностью до 0,1. Работа происходит, как правило, вдвоем. В случае работы студентов в одиночку добавляется один балл, в случае работы втроем снимается один балл. После проверки выполненных заданий материалы передаются одному из студентов для создания обобщенного варианта. Это задание оценивается дополнительными баллами.

В конце практикума по дисциплине «Управление персоналом» проводится комплексный тест, включающий в себя вопросы, составленные по лекционному материалу и практическим занятиям.

Тематика практических занятий по курсу «Управление персоналом»

1. Модель деятельности менеджера по персоналу.
2. Ролевая игра «Приём на работу».
3. Разработка шкал качеств менеджеров по персоналу для последующей экспертной оценки.
4. Анализ конкретной ситуации «Смена руководства».
5. Формулирование решаемых в организации задач по управлению персоналом.
6. Баскет-метод «Папка руководителя».
7. Ролевая игра «Оценка рабочих результатов».
8. Разработка теста по курсу «Управление персоналом».
9. Анализ конкретной ситуации «Молодой специалист в фирме «МВМП».
10. Разработка продолжения конкретной ситуации «Молодой специалист в фирме «МВМП».

Тематика курсовых работ по курсу «Управление персоналом»

1. Модель менеджмента персонала организации (предприятия, холдинга).
2. Стратегия кадровой политики в организации.
3. Моделирование отбора кандидатов на должность.
4. Система деловой оценки специалистов (инженеров, врачей, учителей, агрономов и т.д.).
5. Система деловой оценки управленческого персонала.
6. Система учета персонала организации.
7. Система повышения квалификации персонала.
8. Система повышения квалификации управленческого персонала.
9. Формирование резерва управленческого персонала.
10. Модель эффективного использования персонала в организации.
11. Модель профессионализма управленцев.
12. Модель формирования управленческой команды в организации.
13. Моделирование деловой карьеры специалистов и управленцев.
14. Модель адаптации принятых работников.
15. Система определения уровня зарплаты и льгот персонала.
16. Система профессиональной ориентации людей.
17. Система повышения качества жизни работников организации.
18. Игровая модель формирования управленческой команды.
19. Система нормативов профессионализма управленческих должностей.
20. Система развития профессионального и личного роста специалистов и управленцев.
21. Техническое обеспечение деятельности персонала организации.
22. Информационное обеспечение деятельности персонала организации.
23. Правовое обеспечение деятельности персонала организации.
24. Социально-психологическое обеспечение деятельности персонала организации.
25. Информационные технологии в деятельности персонала организации.
26. Модель управления движением персонала в организации.
27. Служба управления персоналом организации: функции, структура, взаимодействие с другими службами.
28. Менеджеры персонала: модель, нормативы, оценка деятельности.
29. Служба подготовки и переподготовки персонала организации: функции, структура, взаимодействие с другими службами.
30. Моделирование инновационной деятельности в менеджменте персонала.

Тематика самостоятельной работы по курсу «Управление персоналом»

1. Менеджмент персонала – наука или искусство?
2. Отличие менеджмента персонала от других видов менеджмента.
3. Профессионализм специалистов и управленцев: развитие, сходство и особенности.
4. Составляющие элементы менеджмента персонала.
5. XXI век – век квалифицированных менеджеров персонала.
6. Нормы (образцы, стандарты) культуры в деятельности менеджеров персонала.
7. Роли и позиции менеджеров персонала в организации.
8. Менеджер персонала в условиях смены руководства организации.
9. Классификация стратегий деятельности менеджмента персонала организации.
10. Менеджер персонала: кто он такой?
11. Психология деятельности менеджеров персонала: вчера, сегодня, завтра.
12. Менеджмент персонала и развитие организации.
13. Источники противоречий и препятствий в деятельности менеджеров персонала.
14. Социальное планирование инноваций в менеджменте персонала.
15. Инноватика в менеджменте персонала.
16. Особенности взаимоотношений менеджеров персонала и руководителей.
17. Особенности взаимоотношений менеджеров персонала и научно-исследовательских работников.
18. Особенности взаимоотношений менеджеров персонала и инновационных менеджеров.
19. Особенности взаимоотношений менеджеров персонала и менеджеров-маркетологов.
20. Восприятие аттестации различными категориями работников организации.
21. Методы исследования и оценки творческого (инновационного) потенциала специалистов.
22. Автоматизация подпроцессов менеджмента персонала.
23. Персонал организации и методы управления стимулами и мотивами.
24. Менеджмент персонала как область профессиональной деятельности: пути становления и развития.
25. Локальное и глобальное в менеджменте персонала.
26. Экспериментальная база менеджмента персонала.
27. Показатели эффективности деятельности служб управления персоналом и подготовки персонала.
28. Игровое моделирование процессов управления персоналом.
29. Направления деятельности. Агентства по подбору персонала для организаций.

30. Особенности и методы деятельности служб управления персоналом в Самарской губернии.
31. Методическое обеспечение деятельности менеджеров персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Менеджмент персонала, управление человеческими ресурсами стали важнейшими составляющими организационно-управленческой деятельности организаций всех форм собственности. Популярность менеджмента персонала в настоящее время растет во всем мире. В странах с переходной экономикой, кроме того, существуют специфические факторы, которые обуславливают появление новых задач управления персоналом. Так, в коллективах может возникать напряженность из-за значительной дифференциации в оплате, из-за изменений в отношениях, из-за изменения роли денег в обществе.

Залог успеха деятельности любой организации – это, прежде всего, квалифицированное руководство персоналом. Необходимо создание эффективной системы управления трудовыми ресурсами, включающей в себя кадровую политику, набор, отбор, адаптацию, аттестацию персонала, формирование резерва, подготовку и переподготовку кадров и т.д.

Качественные сдвиги в экономике предъявляют более высокие требования к специалистам сферы управления. Поэтому возникает необходимость объективной оценки управленческого персонала.

Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом менеджеров. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять функцию регулирования в отношении деятельности оцениваемых управленцев.

Предложенная методика оценки ПФС (профессионально-функционального состояния) управленцев основана на системе экспертных оценок.

Оценка ПФС специалиста непосредственно влияет на способность решать задачи определенной важности, сложности и качества, причем в соответствующей области деятельности. Объективная информация в этом направлении позволяет руководителям ориентироваться в возможностях отдельных специалистов, их взаимозаменяемости и взаимопомощи в группах, а также дает возможность устойчиво функционировать, целенаправленно развиваться как отдельной личности, так и организации в целом.

Профессиональная управленческая деятельность предъявляет к специалисту, входящему в эту деятельность, определенный набор требований. Если управленец соответствует этим требованиям, мы называем его профессиональным управленцем. Степень соответствия менеджера предъявленным ему требованиям может быть разной. Качественно определенные степени соответствия управленца требованиям профессиональной деятельности называются уровнями профессионализма.

Для решения проблем управленческого профессионализма и эффективности управленческой деятельности в данной работе было выделено десять уровней профессионализма менеджера. Каждый уровень профессионализма охарактеризован с помощью задач, решаемых на определенном уровне, и технологий, применяемых для их решения.

Для получения нормативов разработана экспертная методика, включающая определенный набор документов, процедуру проведения экспертизы и алгоритм расчета результатов.

В результате ряда проведенных экспертиз были получены нормативы: уровней профессионализма по группе должностей, уровня знаний по группе должностей, уровня знаний в области менеджмента по группе должностей, оценок качеств (уровня знаний) по уровням профессионализма менеджера.

Ожидаемые показатели эффективности внедрения модели формирования и оценки профессионализма менеджера заключаются в следующем:

- выявление соответствия менеджера занимаемой должности;
- выделение дееспособного кадрового резерва на руководящие должности;
- обоснованность решений по подбору, расстановке менеджеров, разработке мероприятий по повышению их квалификации;
- достоверная оценка способностей и качеств менеджеров, необходимых для выполнения ими профессиональных обязанностей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абластова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. – М.: ПРИОР, 1998. – 288 с.
2. Автоматизированная система коллективной оценки личности. Метод. рекомендации – СПб.: ЛДНТП, 1990. – 35 с.
3. Аксенова Е. Технологические аспекты проведения аттестации. //Управление персоналом. - 1999, № 2. - С. 22-28.
4. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой психологии: Учеб. пособие. - М.: СЕТ, 1995. - 272 с.
5. Антикризисный менеджмент /Под ред. Грязновой А.Г. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
6. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
7. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. М.: Экономика, 1988. – 251 с.
8. Батаршев А.В. Организаторские и коммуникативные качества личности: Учеб. пособие. – Таллин: Центр информационных и социальных технологий “Регалис”, 1998. – 108 с.
9. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Пер. с англ. - СПб.: Лениздат, 1992. - 400 с.
10. Бешелев С. Д., Гурвич Ф. Г. Экспертные оценки. – М.: Наука, 1973. – 158 с.
11. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М.: Моск. рабочий, 1984. – 160 с.
12. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
13. Борманн Д., Воротина Л., Федерман Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург: STWSheper and Wirtschaftsverlag, 1992. – 906 с.
14. Бурков В.Н., Ивановский А.Г., Немцева А.Н., Щепкин А.В. Деловые игры. Препринт. - М.: Институт проблем управления, 1977. - 70 с.
15. Веббер Р., Горемыкина Л.К. и др. Организационное поведение. – М.: ИНФРА – М, 1998.
16. Вейл П. Искусство менеджмента. – М.: Новости, 1993. – 224 с.
17. Верулова М.М. Менеджмент в образовании. – М.: Совершенство, 1998. – 128 с.
18. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб. – М.: Фирма Гардарика, 1996. – 416 с.

20. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
21. Гари Д. Управление персоналом/Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1998. – 432 с.
22. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М., 1972.
23. Генкин Б.М. Экономика и социология труда.: Учебник. – М.: Норма-Инфра-М, 2001. – 441с.
24. Герасимов Б.Н. Один подход к классификации интенсивных образовательных технологий//Педагогический менеджмент и прогрессивные образовательные технологии: Сб. мат. межд. научн.-метод. конф. – Пенза: ПДЗ, 1999. – С. 17-21.
25. Герасимов Б.Н. Организационное проектирование как средство устойчивого развития//Поиски решения и пути выхода из кризисного состояния экономики. – Самара: ЗАО САЦ, 1999 – С. 11-12.
26. Герасимов Б.Н. Организационное развитие как главное средство выживания в рыночных условиях//Проблемы экономического роста: Сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. - Самара: СГЭА, 1999. Ч.3. – С. 104-106.
27. Герасимов Б.Н. Система развития профессиональной компетенции менеджеров//Педагогический процесс как культурная деятельность: Мат. и тез. докл. 2 межд. науч.-практ. конф. – Самара: СИПКРО, 1999. – С. 505-506.
28. Герасимов Б.Н., Лукьянова Л.А., Морозов В.В. Современные организации: образ, проектирование, развитие: Учеб. пособие. – Самара: УДЦ, 2000. –172 с.
29. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Интенсивные технологии обучения предпринимательству и менеджменту. – М.: МГУП, 1999. – 148 с.
30. Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Сафронова Г.В., Яковлева Н.Г. Оценка управленческого персонала: модель, показатели, организация./:Метод. пособие. – Самара: УДЦ, 1999. – 106 с.
31. Герасимов Б.Н., Тетикова Н.Г. Оценка профессионально-функционального состояния менеджера//Межвуз. сб. науч. тр. – Самара: СГТУ-ПИБ, 1999. – С. 181-188.
32. Герчикова И.Н. Управление персоналом: Учеб. – М., 1995. – 480 с.
33. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело. 1993. – 208 с.
34. Грачев М.В. Управление трудом (Теория и практика капиталистического хозяйствования). М.: Наука. 1990.
35. Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997. – 210 с.
36. Дин С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам. Пер. с англ. – М.: Вече, Персей, АСТ, 1995. – 384 с.
37. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.
38. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. "Пульсирующий" менеджмент. – М.: Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 236 с.

39. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Нижний Новгород: НИМБ, 1997. - 607 с.
40. Жариков Е. С. Методическое обеспечение перестройки психологии хозяйственных кадров. - М.: АНХ СССР, 1987.
41. Жуков Р.Ф. Принципы разработки и способы применения тестов для усовершенствования деятельности. МАСТАК. "Составитель пособия". Метод. указ. - Л.: ЛИЭИ, 1988. - 30 с.
42. Журавлев П.В. Управление персоналом в предпринимательских организациях. - М.: Рос. экон. акад., 1998. - 358 с.
43. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. - М.: Экзамен, 1999. - 512 с.
44. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 1999. - 517 с.
45. Завоевание пространства: Как это делается у нас в «Хьюлетт-Паккард»/Пер. с англ. - СПб.:Азбука - Терра, 1997. - 208 с.
46. Задоркин В.И. Менеджмент. Методы оценки управленческого персонала. - М.: 1992.
47. Зазыкин В.П., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. - М., 1992.
48. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачев Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. - М.: Центр, 1998. - 432 с.
49. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело. - 301 с.
50. Исаенко А.П. Кадры управления в корпорациях США. М.: Наука, 1988 - 144 с.
51. Кандыба В. Сверхвозможности человека. - СПб.: Лань, 1997. - 352 с.
52. Кирьянова Е. Рекрутинг: учет некоторых психологических аспектов стилевых особенностей специалистов//Управление персоналом. - 1999. - № 8. - с. 25 - 29.
53. Колина О.С., Сулова Е. А., Заикина Е. А. Экспресс-диагностика уровня психоэмоционального напряжения и его источников//Вопросы психологии. 1995. №3 - С. 119-133.
54. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент: Учеб. пособие. М.: МГУ, 1995. - 208 с.
55. Красовский Ю.Д. Управление поведением на фирме: Эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практ. пособие. - М.: НИФРА-М., 1997. - 368 с.
56. Круглов М.И. Структура управления коллективом. - М.: Рус. дел. лит., 1998. - 768 с.
57. Кузнецов В.И. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие. М., 1997. 103 с.

58. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – СПб.: ОЛБИС, 1998. – 192 с.
59. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. – М.: Рус. дел. лиг., 1999. – 320 с.
60. Мельник Ю. Управление своим здоровьем//Управление персоналом. 2, 1999. С.94-95.
61. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702.
62. Методические указания для преподавателей по структуре и содержанию предметного комплекса методов активного обучения/Сост. Н.Г.Шпанковская. - Киев: УМК ВО, 1990. – 52 с.
63. Мильнер Б.З. Теория организации: Учеб. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 199. – 480 с.
64. Молл Е.Г. Менеджмент: Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 160 с.
65. Мэлоун С.А. Навыки мышления для менеджера. – Ростов на Дону: Феникс, 1997. – 320 с.
66. Наумов А.И. Метод конкретной ситуации в обучении управлению. - Менеджмент. – 1996. - № 2. с. 13-27.
67. Одогов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учеб. М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
68. Организационное управление /Н.И. Архинова, В.В. Кульба и др. – М.: ПРИОР, 1998. – 448 с.
69. Основы менеджмента/Науч. ред. А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998. – 432 с
70. Оценка работников управления/Под ред. Г.Х. Попова. – М.: Московский рабочий, 1976. – 352 с.
71. Папасюк А.Ю. Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров. - М.: Высшая школа, 1991. - 79 с.
72. Петрухин В.С. Менеджмент XXI века. – М.: ТОО “Поли Граф”, ЗАО Издательский центр “Зеркало”, 1998. – 280 с.
73. Пищулин Н.П., Ковалевский В.Ф., Анисимов В.М. Кадры – персонал. Словарь-тезаурус. – М., 1994.
74. Поляков В.А. Технология карьеры. – М.: Дело, ДТД, 1995.
75. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989. – 207 с.
76. Пызин В.А. Профессиональный выбор и отбор персонала управления. – М.: Дружба народов, 1996. – 142 с.
77. Работа с персоналом в современных условиях хозяйствования: Метод. рекомендации – СПб.: ЛДНТИ, 1991. – 40 с.
78. Розанова В.А. Психология управления: Учеб. пособие. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. – 384 с.

79. Руководство по применению методики экспертных оценок при аттестации и подборе кадров. – СПб., 1991. – 68 с.
80. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 352 с.
81. Саймон Г. Менеджмент в организации. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.
82. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. Ростов –на- Дону: Феникс, 1997. – 478 с.
83. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. - Киев: Инс. праксеологии, 1993. - 399 с.
84. Ситников А.П. Акмеологический тренинг: теория, методика. Психотехнологии. – М.: Технол. шк. изнеса, 1996. - 428 с.
85. Смирнов Э.Д. Основы теории организации: Учеб. пособие. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
86. Смолкин А.М. Методы активного обучения: Науч. – метод. пособие. - М. Высшая школа, 1991. - 176 с.
87. Социальный менеджмент: Учебник/Под ред. Д.В.Валового. – М.. Бизнес-школа "Интел-Синтез", Акад. труда и соц. отношений, 1999. – 334 с.
88. Старобинский Е. Э. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа "Интел-синтез". Акад. труда и соц. отношений, 1999. – 334 с.
89. Столярова В.А. Функции и оценка результата труда работников аппарата управления. М.: Экономика, 1995.
90. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/Под ред. А.И.Градова и Б.А.Кузина. - СПб.: Специальная литература, 1996. - 510 с.
91. Тарасов В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров. - П., 1989.
92. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М., 1992.
93. Теория организации: Учебник /Под ред. В.Т.Алиева. - М.: Луч, 1999. - 116 с.
94. Теория фирмы/Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – 534 с.
95. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. Пер. с англ. – М.: Дело, 1995
96. Турчинов Л.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998. – 272 с.
97. Управление организацией: Учеб./Под ред. А.Г.Поршнева, И.И.Румянцевой, Н.А.Саломатина: 2 изд. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 669 с.
98. Управление организациями: Учеб. /Под ред. А.Г. Парциева и др. - М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.

99. Управление персоналом/Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 423 с.
100. Управление персоналом: Учеб./Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 512 с.
101. Управление процессом нововведений в капиталистической фирме. - М.: ИМЭМО, 1985. - 225 с.
102. Уткин Э.А., Кочетков А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС, 1996. - 207 с.
103. Ушаков А.А. Особенности национальной карьеры (Как сделать карьеру в России. Тайны менеджера по персоналу). - М.: Бизнес школа "Интел-Синтез", 1999. - 240 с.
104. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. - М.: АО Бизнес-школа, «Интел-Синтез», 1996.
105. Фатхутдинов Р.А. Средства менеджмента. - М.: Банки и биржи, 1998.
106. Хачатурян А.П. Игровое имитационное моделирование. - М.: ВНИИ им. Н.К.Крупской, 1989. - 127 с.
107. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА - М, 1996. - 224 с.
108. Цандер Э. Практика управления (Опыт современного менеджмента предприятий ФРГ)/Пер. с нем. - Обнинск: Титул, 1992. - 240 с.
109. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. - М.: Наука, 1993. - 176 с.
110. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1993. - 240 с.
111. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. - 336 с.
112. Методические указания для преподавателей по разработке и применению в учебном процессе конкретных ситуаций и производственных задач. /Сост. Шпанковская Н.Г., Пономаренко В.А. - Днепропетровск: ДМетИ, 1985. - 16 с.
113. Щедровицкий Г.П. Избранные труды. - М.: Шк. Культ. Полит., 1995. - 800 с.
114. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика /Бондарь Н.П., Васюхина О.В., Голубев А.А., Подлесных В.И. - СПб.: Бизнес-пресс, 1999. - 416 с.
115. Эффективный менеджер: Взгляды и иллюстрации/Под ред. Д.Биллсберри. - М.: МЦДО "Линк", 1997.
116. Якокка Ли. Карьера менеджера/Пер. с англ. - Минск: Парадокс, 1996. - 432 с.

Экспертный лист
ОЦЕНКА ВАЖНОСТИ И СЛОЖНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Характеристики управленческих технологий оцениваются по 10-балльной шкале (1 – самая низкая, 10 – самая высокая оценка).

Сокращения по тексту: Н – надежность; Д – достоверность; С – своевременность; И – информационная; Т – техническая; М – методическая.

№ п/п	Наименование технологии	Характеристика					
		Важность			Сложность		
		Н	Д	С	И	Т	М
1	2	3	4	5	6	7	8
	Функции менеджмента						
1.	Анализ						
2.	Планирование						
3.	Прогнозирование						
4.	Организация						
5.	Координация						
6.	Контроль						
7.	Регулирование						
8.	Мотивация						
9.	Учет						
	Коммуникации						
10.	Совещание						
11.	Переговоры						
12.	Деловая беседа						
13.	Презентация						
14.	Телефонные разговоры						
15.	Дискуссия						
16.	Публичное выступление						
17.	Психологическое нападение						
18.	Психологическая защита						
	Виды управленческой деятельности						
19.	Управление объектами						

№ п/п	Наименование технологии	Характеристика					
		Важность			Сложность		
		Н	Д	С	И	Т	М
1	2	3	4	5	6	7	8
20.	Управление жизнедеятельностью человека						
21.	Управление противодействием						
22.	Управление согласовательным процессом						
23.	Управление мыслекоммуникацией						
24.	Управление исполнительской деятельностью						
25.	Управление кооперативной деятельностью						
26.	Управление микрогруппой (не >10 человек)						
27.	Управление группой (до 100 человек)						
28.	Управление макрогруппой (>100 человек)						
29.	Глава						
30.	Лидер						
31.	Распространитель информации						
32.	Распределитель ресурсов						
33.	Устраняющий нарушения						
34.	Инициатор						
35.	Представитель						
36.	Связующее звено						
	Виды власти						
37.	Власть эталонная						
38.	Власть законная						
39.	Власть, основанная на вознаграждении						
40.	Власть, основанная на принуждении						
41.	Экспертная власть						
	Составляющие процесса принятия решений						
42.	Формулирование цели						
43.	Диагностика ситуации						
44.	Формулирование проблемы						
45.	Постановка задачи (задания)						
46.	Выбор критериев (показателей, признаков)						
47.	Поиск альтернатив решения проблемы (задачи)						
48.	Выбор альтернатив решения проблемы (задачи)						

Продолжение табл.

№ п/п	Наименование технологии	Характеристика					
		Важность			Сложность		
		Н	Д	С	И	Т	М
1	2	3	4	5	6	7	8
49	Программа реализации проблемы (задачи)						
	Прочес						
50	Манипулирование окружением людей						
51	Управление конфликтом						
52	Убеждение						
53	Преодоление сопротивления инновациям						
54	Социальная ответственность						
55	Деловой этикет						
56	Бизнес – проектирование						
57	Управленческое консультирование						
58	Аудит организации						
59	Повышение дохода (прибыли)						
60	Проектирование организационной структуры						
61	Повышение квалификации						
62	Передача опыта						

ДАТА:

ЭКСПЕРТ:

Экспертный лист

ОЦЕНКА ВАЖНОСТИ И СЛОЖНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ЗАДАЧ

Характеристики управленческих технологий оцениваются по 10-балльной шкале (1 – самая низкая, 10 – самая высокая оценка).

Сокращения по тексту: Н – надежность; Д – достоверность; С – своевременность; И – информационная (сложность); Т – техническая; М – методическая.

№ п/п	Наименование задачи	Характеристика					
		Важность			Сложность		
		Н	Д	С	И	Т	М
1	2	3	4	5	6	7	8
	Менеджмент персонала						
1.	Планирование потребности в персонале						
2.	Регулирование подбора персонала						
3.	Анализ системы зарплаты и льгот						
4.	Координация кадровой политики						
5.	Планирование развития персонала						
6.	Контроль адаптации новых работников						
7.	Организация оценки трудовой деятельности						
8.	Мотивация обучения, переобучения, повышения квалификации						
9.	Координация расстановки персонала						
10.	Анализ потребности в персонале						
11.	Учет потребности в персонале						
12.	Координация подбора персонала						
13.	Организация обучения, переобучения, повышения квалификации персонала						
14.	Регулирование оценки трудовой деятельности						
15.	Контроль подбора персонала						
	Управление маркетингом						
16.	Анализ рыночных возможностей						
17.	Организация системы маркетинговых исследований						
18.	Анализ рынков потребителей и предприятий						

№ п/п	Наименование задачи	Характеристика					
		Важность			Сложность		
		Н	Д	С	И	Т	М
1	2	3	4	5	6	7	8
19.	Организация отбора целевых рынков						
20.	Планирование комплекса маркетинга						
21.	Планирование выпуска новых товаров						
22.	Планирование расширения ассортимента существующих товаров						
23.	Планирование цен на продукцию (услуги)						
24.	Учет объема продаж в прошлые периоды						
25.	Прогнозирование сбыта						
26.	Планирование методов распространения товаров						
27.	Планирование методов продвижения товаров						
28.	Организация пробного сбыта						
29.	Контроль маркетинговых мероприятий						
30.	Координация маркетинговой деятельности						
	Финансовый менеджмент						
31.	Анализ активов предприятия и их источников финансирования						
32.	Анализ источников дополнительного финансирования						
33.	Учет наличия финансовых ресурсов, необходимых для развития деятельности						
34.	Контроль эффективности использования финансовых ресурсов						
35.	Организация обеспечения финансовыми ресурсами						
36.	Учет финансовой деятельности						
37.	Анализ финансовой отчетности						
38.	Организация аппарата управления финансово-хозяйственной деятельностью						
39.	Экспертиза инвестиционных проектов						
40.	Планирование дивидендной политики						
	Стратегический менеджмент						
41.	Анализ внешней среды						
42.	Анализ внутренней среды						
43.	Планирование миссии и целей						
44.	Анализ потенциальных возможностей						

№ п/п	Наименование задачи	Характеристика						
		Важность			Сложность			
		П	Д	С	И	Т	М	
1	2	3	4	5	6	7	8	
45.	Анализ стратегий							
46.	Учет показателей выполнения стратегии							
47.	Контроль выполнения стратегий							
48.	Анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе							
49.	Организация системы стратегического мышления							
50.	Организация принятия стратегических решений							
51.	Координация стратегической деятельности							
	Производственный менеджмент							
52.	Организация проектирования товара							
53.	Планирование процесса производства							
54.	Планирование способов производства							
55.	Планирование оборудования, строительства зданий и сооружений							
56.	Анализ и выбор местоположения производства							
57.	Анализ и выбор размещения оборудования							
58.	Организация расписаний работ							
59.	Организация управления запасами							
60.	Планирование численности персонала, профессиональный состав и т.д.							
61.	Контроль надежности и ремонта оборудования							
62.	Планирование производственной программы							
63.	Учет хода выполнения производственной программы							
64.	Регулирование хода выполнения производственной программы							
	Менеджмент качества							
65.	Организация системы управления качеством							
66.	Анализ затрат на обеспечение качества							
67.	Организация базы данных о качестве продукции							
68.	Планирование методов контроля качества							
69.	Учет человеческого фактора (пропаганда идеи качества)							
70.	Координация процессов выпуска продукции							
71.	Прогнозирование качества продукции							

Продолжение табл.

№ п/п	Наименование задачи	Характеристика					
		Важность			Сложность		
		Н	Д	С	И	Т	М
1	2	3	4	5	6	7	8
72.	Контроль качества технологических процессов и операций						
73.	Контроль качества материалов, комплектующих и т.д.						
74.	Контроль качества готовой продукции						
75.	Учет выполнения показателей качества						
76.	Планирование повышения показателей качества						
77.	Организация внутреннего аудита системы качества						
78.	Мотивация персонала для выпуска продукции высокого качества						
	Инновационный менеджмент						
79.	Анализ внешней среды						
80.	Прогнозирование изменения внешней среды						
81.	Анализ ресурсной базы						
82.	Организация разработки бизнес-идей и новых концепций						
83.	Анализ альтернативных вариантов инновационной деятельности						
84.	Планирование организационного обеспечения инновационной деятельности						
85.	Анализ инновационной деятельности						
86.	Анализ потребительских свойств новой продукции						
87.	Планирование выпуска новой продукции						
88.	Организация опытного производства новой продукции						
89.	Регулирование инновационной деятельности						
90.	Координация инновационной деятельности						
91.	Контроль эффективности инноваций						

ДАТА:

ЭКСПЕРТ:

**СООТВЕТСТВИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ УРОВНЯМ
ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРА**

Таблица 1

Наименование технологии	Единица измерения, кол. чел.				
	до 5	до 15	до 50	до 300	св. 300
I	2	3	4	5	6
Совещание	3	4	5	6	7
Публичное выступление	2	3	4	5	6
Дискуссия	4	5	6	7	8
Управление исполнительской деятельностью	3	4	5	6	7
Манипулирование окружающими людьми	3	4	5	6	7
Преодоление сопротивления инновациям	5	6	7	8	9
Передача опыта	3	4	5	6	7

Таблица 2

Наименование технологии	Единица измерения, кол. чел.			
	до 10	до 100	до 1000	св. 1000
I	2	3	4	5
Планирование	6	7	8	9
Координация	7	8	9	10
Контроль	4	5	6	7
Организация	4	5	6	7
Мотивация	5	6	7	8
Проектирование организационной структуры	4	5	6	7
Аудит организации	5	6	7	8
Управленческое консультирование	7	8	9	10

Таблица 3

Наименование технологии	Единица измерения, кол. чел.			
	до 2	до 4	до 6	св. 6
1	2	3	4	5
Переговоры	4	5	6	7
1	2	3	4	5
Деловая беседа	1	2	3	4
Убеждение	3	4	5	6

Таблица 4

Наименование технологии	Уровень профессионализма
1	2
Функции менеджмента	
Анализ	5
Прогнозирование	7
Регулирование	8
Учет	3
Коммуникации	
Телефонные разговоры	1
Психологическое нападение	5
Психологическая защита	5
Виды управленческой деятельности	
Управление объектами	4
Управление жизнедеятельностью человека	5
Управление противодействием	6
Управление согласовательным процессом	7
Управление мыслекоммуникацией	8
Управление кооперативной деятельностью	7
Управление микрогруппой (не >10 человек)	5
Управление группой (до 100 человек)	6
Управление макрогруппой (>100 человек)	7
Управление командой	5

Наименование технологии	Уровень профессионализма
1	2
Управленческие роли	
Глава	9
Лидер	7
Распространитель информации	6
Распределитель ресурсов	7
Устраняющий нарушения	8
Инициатор	5
Представитель	4
Связующее звено	8
Виды власти	
Власть эталонная	7
Власть законная	4
Власть, основанная на вознаграждении	5
Власть, основанная на принуждении	4
Экспертная власть	7
Составляющие процесса принятия решений	
Формулирование цели	6
Диагностика ситуации	7
Формулирование проблемы	8
Постановка задачи (задания)	4
Выбор критериев (показателей, признаков)	8
Поиск альтернатив решения проблемы (задачи)	8
Выбор альтернатив решения проблемы (задачи)	7
Программа реализации проблемы (задачи)	10
Прочие	
Управление конфликтом	8
Социальная ответственность	6
Деловой этикет	4
Бизнес – проектирование	8
Повышение дохода (прибыли)	8
Повышение квалификации	8

Таблица 5

Наименование задачи	Уровень профессионализма
1	2
Менеджмент персонала	
Планирование потребности в персонале	5
Регулирование подбора персонала	6
Анализ системы заработной платы и льгот	3
Координация кадровой политики	10
Планирование развития персонала	6
Контроль адаптации новых работников	5
Организация оценки трудовой деятельности	6
Мотивация обучения, переподготовки, повышения квалификации	4
Координация расстановки персонала	10
Анализ потребности в персонале	3
Учет потребности в персонале	2
Координация подбора персонала	10
Организация обучения, переподготовки, повышения квалификации персонала	8
Регулирование оценки трудовой деятельности	8
Контроль подбора персонала	5
Управление маркетингом	
Организация системы маркетинговых исследований	7
Анализ рынков потребителей и предприятий	7
Организация отбора целевых рынков	6
Планирование комплекса маркетинга	7
Планирование расширения ассортимента существующих товаров	5
Планирование цен на продукцию (услуги)	5
Учет объема продаж в прошлые периоды	3
Прогнозирование сбыта	7
Планирование методов распространения товаров	6
Планирование методов продвижения товаров	6
Организация пробного сбыта	8
Контроль маркетинговых мероприятий	4

Наименование задачи	Уровень профессионализма
1	2
Координация маркетинговой деятельности	9
Финансовый менеджмент	
Анализ активов предприятия и источников их финансирования	5
Анализ источников дополнительного финансирования	5
Учет наличия финансовых ресурсов, необходимых для развития деятельности	3
Контроль эффективности использования финансовых ресурсов	4
Организация обеспечения финансовыми ресурсами	6
Учет финансовой деятельности	4
Анализ финансовой отчетности	5
Экспертиза инвестиционных проектов	5
Планирование дивидендной политики	6
Стратегический менеджмент	
Анализ внешней среды	5
Анализ внутренней среды	5
Планирование миссии и целей	6
Анализ потенциальных возможностей	5
Анализ стратегий	5
Учет показателей выполнения стратегии	3
Контроль выполнения стратегии	4
Анализ позиций предприятия в конкурентной борьбе	5
Организация системы стратегического мышления	7
Организация принятия стратегических решений	6
Координация стратегической деятельности	10
Производственный менеджмент	
Организация проектирования товара	9
Планирование процесса производства	7
Планирование способов производства	7
Планирование оборудования, строительства зданий и сооружений	6
Анализ и выбор местоположения производства	5
Анализ и выбор размещения оборудования	5
Организация расписаний работ	6

Наименование задачи	Уровень профессионализма
1	2
Организация управления запасами	7
Планирование численности персонала, профессионального состава	5
Контроль надежности и ремонта оборудования	5
Планирование производственной программы	7
Учет хода выполнения производственной программы	3
Регулирование хода выполнения производственной программы	10
Менеджмент качества	
Организация системы управления качества	9
Анализ затрат на обеспечение качества	5
Организация базы данных о качестве продукции	4
Планирование методов контроля качества	5
Учет человеческого фактора (пропаганда идеи качества)	3
Координация процессов выпуска продукции	9
Прогнозирование качества продукции	7
Контроль качества технологических процессов и операций	6
Контроль качества материалов, комплектующих и т.д.	7
Контроль качества готовой продукции	7
Учет выполнения показателей качества	3
Планирование повышения показателей качества	5
Анализ качества продукции с учетом требований потребителя	6
Организация внутреннего аудита системы качества	4
Мотивация персонала для выпуска продукции высокого качества	4
Инновационный менеджмент	
Прогнозирование изменений внешней среды	7
Анализ ресурсной базы	6
Организация разработки бизнес-идей и новых концепций	8
Анализ альтернативных вариантов инновационной деятельности	7
Планирование организационного обеспечения инновационной деятельности	6
Анализ инновационной деятельности	6
Анализ потребительских свойств новой продукции	5
Планирование выпуска новой продукции	5
Организация опытного производства новой продукции	6
Регулирование инновационной деятельности	10

Наименование задачи	Уровень профессионализма
1	2
Координация инновационной деятельности	10
Контроль эффективности инноваций	6
Организация разъяснения сотрудникам сущности нововведений	7

Экспертный лист

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ ДОЛЖНОСТИ УРОВНЮ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРА

Должности оцениваются по 10-балльной шкале (1 – самая низкая, 10 – самая высокая оценка). Баллы соответствуют уровням профессионализма менеджера.

№ п/п	Наименование должности	Уровень профессионализма
1	2	3
1	Генеральный директор	
2	Главный инженер	
3	Главный механик	
4	Механик цеха	
5	Механик участка	
6	Главный технолог	
7	Главный контролер	
8	Главный экономист	
9	Главный юрист	
10	Главный бухгалтер	
11	Бухгалтер	
12	Бухгалтер – эксперт	
13	Начальник финансового отдела	
14	Финансовый менеджер	
15	Директор по экономике	
16	Директор по производству	
17	Менеджер по производству	
18	Начальник отдела персонала	
19	Директор по персоналу	
20	Менеджер по персоналу 2-ой категории	
21	Начальник службы подготовки персонала	

№ п/п	Наименование должности	Уровень профессионализма
1	2	3
22.	Начальник службы по социальным вопросам и быту	
23.	Начальник отдела организации производства и управления труда	
24.	Начальник отдела труда и заработной платы	
25.	Директор по сбыту	
26.	Менеджер по сбыту	
27.	Начальник юридического отдела	
28.	Заведующий канцелярией	
29.	Начальник цеха	
30.	Начальник производственного участка	
31.	Мастер участка	
32.	Мастер по оборудованию	
33.	Бригадир	
34.	Менеджер по снабжению	
35.	Менеджер – маркетолог	
36.	Менеджер по рекламе	
37.	Секретарь – рсферент	
38.	Коммерческий агент	
39.	Рекламный агент	
40.	Торговый агент	

ДАТА:

ЭКСПЕРТ:

**НОРМАТИВЫ УРОВНЕЙ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА ПО ГРУППЕ
ДОЛЖНОСТЕЙ**

Наименование должности	Уровень профессионализма
1	2
Генеральный директор	10
Главный инженер	9
Главный механик	8
Механик цеха	6
Главный технолог	7
Главный контролер	7
Главный экономист	8
Главный бухгалтер	8
Бухгалтер	5
Бухгалтер – эксперт	6
Начальник финансового отдела	7
Финансовый менеджер	7
Директор по производству	9
Менеджер по производству	7
Начальник отдела по персоналу	9
Директор по персоналу	8
Менеджер по персоналу 2-ой категории	5
Начальник службы обучения персонала	7
Начальник службы по социальным вопросам и быту	7
Начальник отдела организации труда	7
Начальник отдела труда и заработной платы	6
Директор по контролю качества	9
Менеджер по качеству	7
Начальник международного отдела	8
Начальник отдела информации	7
Директор по сбыту	8
Менеджер по сбыту	6
Начальник юридического отдела	7
Заведующий канцелярией	4
Начальник цеха	6

Окончание табл.

Наименование должности	Уровень профессионализма
1	2
Начальник производственного участка	6
Мастер участка	5
Бригадир	4
Менеджер по снабжению	6
Менеджер – маркетолог	6
Менеджер по рекламе	6
Секретарь – референт	3
Коммерческий агент	3
Рекламный агент	3
Торговый агент	3

Экспертный лист

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗНАНИЙ ПО ГРУППЕ ДОЛЖНОСТЕЙ

Уровень знаний оценивается по 10 – балльной шкале (1 – самая низкая, 10 – самая высокая оценка).

Наименование должности	Область знаний												
	Правовые вопросы	Экономика	Менеджмент	Социология	Психология	Педагогика	Достижения техники и технологии	Маркетинг	Бухгалтерский учет	Эффективность использования ресурсов	Современные оборудование	Информационные технологии	
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Генеральный директор													
Главный инженер													
Главный механик													
Механик цеха													
Главный технолог													
Главный контролер													
Главный экономист													
Главный бухгалтер													
Бухгалтер													
Бухгалтер - эксперт													
Начальник фин. отдела													
Финансовый менеджер													
Директор по экономике													
Директор по производству													
Менеджер по производству													
Начальник отдела персонала													
Директор по персоналу													
Менеджер по персоналу 2-ой категории													
Начальник службы обучения персонала													
Начальник службы по соц. вопросам и быту													
Начальник отдела организации труда													

Наименование должности	Область знаний											
	Правовые вопросы	Экономика	Менеджмент	Социология	Психология	Педагогика	Достижения техники и технологии	Маркетинг	Бухгалтерский учет	Эффективность использования ресурсов	Современное оборудование	Информацион- ные технологии
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Начальник отдела труда и зарплаты												
Директор по контролю качества												
Менеджер по качеству												
Начальник отдела информатизации												
Начальник международного отдела												
Директор по сбыту												
Менеджер по сбыту												
Начальник юр. отдела												
Заведующий канцелярией												
Начальник цеха												
Начальник производственного участка												
Мастер участка												
Бригадир												
Менеджер по снабжению												
Менеджер - маркетолог												
Менеджер по рекламе												
Секретарь - референт												
Коммерческий агент												
Рекламный агент												
Торговый агент												

ДАТА:

ЭКСПЕРТ:

Экспертный лист

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗНАНИЙ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПО
ДОЛЖНОСТЯМ

Уровень знаний в определенной области менеджмента оценивается по 10 – балльной шкале (1 – самая низкая, 10 – самая высокая оценка).

Наименование должности	Область знаний											
	Стратегический менеджмент	Менеджмент персонала	Организационное поведение	Информационный менеджмент	Проектно-управленческий менеджмент	Менеджмент качества	Финансовый менеджмент	Инновационный менеджмент	Менеджмент проектирования	Международный менеджмент	Менеджмент риска	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Генеральный директор												
Главный инженер												
Главный механик												
Механик цеха												
Главный технолог												
Главный контролер												
Главный экономист												
Главный бухгалтер												
Бухгалтер												
Бухгалтер - эксперт												
Начальник фин. отдела												
Финансовый менеджер												
Директор по экономике												
Директор по производству												
Менеджер по производству												
Начальник отдела персонала												
Директор по персоналу												
Менеджер по персоналу 2-ой категории												
Начальник службы обучения персонала												
Начальник службы по соц. вопросам и быту												

Наименование должности	Область знаний											
	Стратегический менеджмент	Менеджмент персонала	Организационное поведение	Информационный менеджмент	Производственный менеджмент	Менеджмент качества	Финансовый менеджмент	Инновационный менеджмент	Менеджмент проектирования	Международный менеджмент	Менеджмент риска	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Начальник отдела организации труда												
Начальник отдела труда и зарплаты												
Директор по контролю качества												
Менеджер по качеству												
Начальник отдела информатизации												
Начальник международного отдела												
Директор по сбыту												
Менеджер по сбыту												
Начальник юр. отдела												
Заведующий канцелярией												
Начальник цеха												
Начальник производственного участка												
Мастер участка												
Бригадир												
Менеджер по снабжению												
Менеджер - маркетолог												
Менеджер по рекламе												
Секретарь - референт												
Коммерческий агент												
Рекламный агент												
Торговый агент												

ДАТА:

ЭКСПЕРТ:

НОРМАТИВЫ УРОВНЯ ЗНАНИЙ ПО ГРУППЕ ДОЛЖНОСТЕЙ (ФРАГМЕНТ)

Наименование должности	Область знаний										Информационные технологии	
	Правовые вопросы	Экономика	Менеджмент	Специология	Инженерия	Педагогика	Достижения техники и технологии	Маркетинг	Вузовский учет	Эффективность использования ресурсов		Современное оборудование
Генеральный директор	9	9	10	8	9	8	8	8	8	9	8	9
Главный инженер	6	7	8	6	7	7	10	6	6	9	10	9
Главный механик	5	6	7	5	6	6	8	5	4	8	9	7
Механик цеха	5	5	6	5	5	5	7	4	4	6	8	6
Главный технолог	5	6	7	5	6	6	9	5	4	8	9	8
Главный контролер	5	5	6	5	6	5	7	4	4	7	8	7
Главный экономист	7	9	7	6	6	6	7	6	7	8	7	7
Главный бухгалтер	7	8	7	6	6	6	5	4	10	6	5	8
Бухгалтер (средней квалификации)	6	6	5	5	4	4	4	3	8	5	4	6
Бухгалтер - эксперт	7	8	5	5	4	4	5	3	9	7	5	6
Начальник фин. отдела	7	8	7	5	6	5	5	4	8	7	5	7
Финансовый менеджер	6	7	6	5	5	5	5	5	8	6	5	6
Директор по экономике	8	10	8	6	7	6	7	6	8	8	7	8
Директор по производству	7	7	8	6	6	6	9	6	6	8	8	9
Экспедитор по производству	6	6	6	5	6	5	7	5	5	6	7	7
Директор по персоналу	8	7	8	8	8	7	6	4	4	7	5	7
Экспедитор по персоналу	6	5	6	7	8	7	5	4	4	5	5	5
Экспедитор службы обучения персонала	7	5	7	7	8	7	5	4	4	5	5	6
Экспедитор службы по соц. вопросам и быту	7	5	6	8	8	6	4	3	4	5	4	5

НОРМАТИВЫ ОЦЕНОК КАЧЕСТВ (УРОВНЯ ЗНАНИЙ ПО ОБЛАСТЯМ) ПО УРОВНЯМ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРА (ФРАГМЕНТ)

Наименование качества	Уровни профессионализма менеджера									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Знание менеджмента	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Знание правовых вопросов	2	4	5	6	7	8	9	10	10	10
Знание экономики	1	2	4	6	7	8	9	10	10	10
Знание социологии	4	5	6	7	8	9	9	8	8	8
Знание психологии	3	4	5	7	7	7	7	7	7	7
Знание педагогики	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7
Знание педагогий	5	6	6	7	9	7	7	7	7	5
Знание достижений техники, технологий	5	6	6	7	9	7	7	7	7	5
Знания в области маркетинга	1	3	5	7	9	9	9	9	9	9
Знание бухгалтерского учета	2	3	4	5	6	8	7	6	5	4
Знание эффективности использования ресурсов	2	3	4	5	6	7	8	8	9	10
Знание современного оборудования	6	7	8	9	10	10	9	8	7	7
Знания информационных технологий	7	7	8	8	8	8	7	6	5	4
Способность решать профессиональные задачи	6	6	6	6	7	7	7	8	8	9
Способность поддерживать деловые отношения	5	6	7	8	8	9	9	9	9	10
Стремление к новому	3	4	5	6	7	8	8	9	9	9
Способность диагностировать ситуацию	2	4	5	6	7	8	9	10	10	10
Ответственность за решение и его выполнение	4	5	6	7	8	9	10	10	10	10
Способность качественно выполнять задания	6	7	8	9	10	10	9	9	9	9
Способность своевременно выполнять задание	8	8	7	7	7	6	6	5	5	4
Наличие педагогических способностей	1	2	3	4	5	6	6	7	7	8
Способность разрешить конфликт	5	6	6	7	7	8	9	9	9	9
Способность отстаивать свою точку зрения	4	5	6	7	8	9	9	10	10	10
Наличие собственного мнения	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10

СПИСОК ОЦЕНИВАЕМЫХ КАЧЕСТВ 1

*Личностные качества.***Организаторские способности:**

- способность к лидерству;
- наличие педагогических способностей;
- способность разрешить конфликт;
- способность рационализировать управленческий процесс.

Деловые качества:

- самостоятельность;
- способность решать профессиональные задачи;
- коммуникабельность;
- находчивость;
- работоспособность;
- деловитость;
- производительность;
- дисциплинированность;
- способность поддерживать деловые отношения;
- стремление к новому;
- способность диагностировать ситуацию;
- ответственность за принятие решения и его выполнение;
- государственный подход в решении задач;
- способность качественно и своевременно выполнять задание.

Волевые качества:

- целеустремленность;
- решительность;
- настойчивость;
- способность отстаивать свою точку зрения;
- самообладание и выдержка в трудных ситуациях;
- наличие собственного мнения.

Культура:

- уровень культуры;
- соблюдение норм организационной культуры;
- уровень нравственности;
- умение воспринимать критику;
- вежливость.

Отношения:

- уверенность в успехе организации;
- отношение к профессиональной деятельности;
- отношение к общественной деятельности;
- требовательность к себе;

стремление к повышению своей квалификации;
стремление оказать помощь в работе;
учет интересов сотрудников;
справедливость;
отношение к развитию подчиненных;
выполнение своих обязательств;
требовательность к другим;
отношения с непосредственным начальством;
способность к объективной самооценке;
ведение здорового образа жизни.

Профессионализм.

Образование:

знание правовых вопросов;
знание экономики;
знание менеджмента;
знание социологии;
знание психологии;
знание педагогики;
знание достижений техники, технологий;
знание маркетинга;
знание бухгалтерского учета;
знание эффективности использования ресурсов;
знание современного оборудования;
знания информационных технологий.

Квалификация:

умение защищать интересы коллектива;
умение увидеть перспективу (будущее) организации;
умение разбираться в людях;
умение решать снабженческие вопросы;
знание своих прав, обязанностей и ответственности;
способность использовать свои полномочия;
способность привлекать специалистов и консультантов;
умение работать без ошибок;
умение работать с литературой;

умение выйти из стресса.

Опыт работы.

Результаты труда.

Здоровье.

Состояние здоровья.

СПИСОК ОЦЕНИВАЕМЫХ КАЧЕСТВ 2

1. Самостоятельность.
2. Способность решать профессиональные задачи.
3. Коммуникабельность.
4. Находчивость.
5. Работоспособность.
6. Деловитость.
7. Производительность.
8. Дисциплинированность.
9. Способность поддерживать деловые отношения.
10. Стремление к новому.
11. Способность диагностировать ситуацию.
12. Ответственность за решение и его выполнение.
13. Госуударственный подход в решении задач.
14. Способность качественно выполнять задания.
15. Способность своевременно выполнить задание.
16. Способность к лидерству.
17. Наличие педагогических способностей.
18. Способность разрешить конфликт.
19. Способность рационализировать управленческий процесс.
20. Целесустремленность.
21. Решительность.
22. Настойчивость.
23. Способность отстаивать свою точку зрения.
24. Самообладание и выдержка в трудных ситуациях.
25. Наличие собственного мнения.
26. Уровень культуры.
27. Соблюдение норм организационной культуры.
28. Уровень нравственности.
29. Умение воспринимать критику.
30. Вежливость.
31. Уверенность в успехе организации.
32. Отношение к профессиональной деятельности.
33. Отношение к общественной деятельности.
34. Требовательность к себе.
35. Стремление к повышению своей квалификации.
36. Стремление оказать помощь в работе.
37. Учет интересов сотрудников.
38. Справедливость.

39. Отношение к развитию подчиненных.
40. Выполнение своих обязательств.
41. Требовательность к другим.
42. Отношения с непосредственным начальством.
43. Способность к объективной самооценке.
44. Ведение здорового образа жизни.
45. Знание правовых вопросов.
46. Знание экономики.
47. Знание менеджмента.
48. Знание социологии.
49. Знание психологии.
50. Знание педагогики.
51. Знание достижений техники, технологий.
52. Знания маркетинга.
53. Знание бухгалтерского учета.
54. Знание эффективности использования ресурсов.
55. Знание современного оборудования.
56. Знания информационных технологий.
57. Умение работать без ошибок.
58. Умение работать с литературой.
59. Умение защищать интересы коллектива.
60. Умение увидеть перспективу (будущее) организации.
61. Умение разбираться в людях.
62. Умение решать снабженческие вопросы.
63. Умение выйти из стресса.
64. Знание своих прав, обязанностей и ответственности.
65. Способность использовать свои полномочия.
66. Способность привлекать специалистов и консультантов.
67. Состояние здоровья.
68. Опыт работы.
69. Результаты труда.

СЛОВАРЬ – ПЕРЕЧЕНЬ ХАРАКТЕРИСТИК (ФРАГМЕНТ)

1. Самостоятельность:

нессамостоятелен, полная беспомощность;
 практически отсутствует, не может самостоятельно решать даже самые простые вопросы;
 явно недостает самостоятельности, постоянно нуждается в помощи, подсказках, указаниях;
 несамостоятелен в решении многих вопросов и не стремится к самостоятельности;
 стремится к самостоятельности, хотя это не всегда ему удается;
 иногда недостает самостоятельности, и тогда нужна помощь и подсказки в работе;
 не всегда ему хватает самостоятельности в работе, хотя его нельзя назвать человеком несамостоятельным;
 достаточно самостоятелен, решает самостоятельно многие вопросы, касающиеся его работы;
 обладает большой самостоятельностью в работе;
 обладает исключительной самостоятельностью в работе, все вопросы решает самостоятельно, не ожидая чьей-либо помощи.

2. Способность решать профессиональные задачи:

не способен решать профессиональные задачи вообще;
 практически не способен решать профессиональные задачи;
 профессиональные задачи решает с трудом и ошибками;
 способность проявляется только под давлением;
 способен решать профессиональные задачи, согласуясь с мнением коллег;
 пытается самостоятельно решать профессиональные задачи, хотя не всегда это получается;
 практически всегда удается решать профессиональные задачи;
 самостоятельно и правильно решает профессиональные задачи;
 достаточно сильно увлечен решением профессиональных задач;
 прекрасно справляется с самыми трудными профессиональными задачами.

3. Коммуникабельность:

отсутствует вообще;
 постоянно замкнут, сосредоточен на своих мыслях и переживаниях, не может найти с людьми общего языка;
 с трудом находит общий язык, но не умеет располагать к себе людей и работать с ними;

коммуникабельность развита недостаточно для работы, не всегда может расположить к себе людей и найти общий язык с ними;
старается наладить отношения с окружающими, хотя это не всегда удается;
коммуникабелен в средней степени, хотя и не всегда, но способен найти общий язык с людьми;
достаточно коммуникабелен, умеет в большинстве случаев расположить к себе людей и найти с ними общий язык;
легко располагает к себе людей и находит с ними общий язык;
прекрасно умеет располагать к себе людей и находить с ними общий язык, вызывать на откровенность;
прекрасный собеседник и партнер в деловых переговорах.

4. Находчивость:

отсутствует даже в критических ситуациях;
крайне не находчив;
явно не хватает находчивости, чаще полагается на находчивость других;
с трудом находит выход из сложившейся ситуации;
проявляется только в экстремальных ситуациях;
при решении сложных вопросов иногда не хватает находчивости;
находчив в большинстве случаев;
чаще всего хватает находчивости, чтобы найти выход из сложившейся ситуации;
находчив в любой ситуации, всегда полон новых идей;
проявляет находчивость в самых безвыходных ситуациях.

5. Работоспособность:

практически отсутствует;
работает очень вяло, быстро устает;
работает довольно медленно, с большими перерывами на отдых;
работает не очень интенсивно;
работоспособность недостаточная для выполнения всего объема работы;
работоспособность не хуже, чем у других, работает с удовлетворительной интенсивностью;
работает с достаточной интенсивностью;
работоспособность высока, но это может привести к сбоям в работе;
работоспособность высока, может трудиться значительно быстрее, интенсивнее и с большей отдачей, чем большинство людей;
поразительная работоспособность, практически работает за несколько человек.

6. Деловитость:

практически отсутствует;

хотя в работе производит очень много шума и суеты, результаты ее очень низки;

в работе преобладает суетливость, спешка, а результат труда незначителен; явно не хватает деловитости, работает много, а результат ниже ожидаемого; нередко в работе проявляет спешку и суету;

иногда в работе деловит и точен, хотя порою без нужды спешит и суетится; обычно работает без спешки и суеты, деловито достигает необходимых результатов;

в работе всегда деловит и точен;

деловит, точен, собран, достигает хороших результатов за счет продуманности своих усилий;

исключительно значительных результатов в труде достигает за счет предельной деловитости, точности и собранности.

7. Производительность:

практически отсутствует;

явно не хватает производительности, чтобы добиться каких-либо успехов в работе;

работает с крайне низкой производительностью, чтобы достичь даже незначительного результата, вынужден совершать титанические усилия;

работает с низкой производительностью, даже когда работает много, результат не очень значителен;

работает не очень продуктивно, приемлемых результатов достигает с довольно большими затратами труда;

работает с удовлетворительной производительностью, не хуже и не лучше других;

в большинстве случаев работает продуктивно;

работает достаточно продуктивно, достигает приемлемых результатов не слишком большими затратами труда;

работает продуктивно, достигает хороших результатов за счет большой эффективности затрачиваемых усилий;

работает исключительно продуктивно, с очень большим эффектом, даже небольшими затратами труда достигает значительных результатов, как правило, ничего не делает впустую.

8. Дисциплинированность:

практически отсутствует;

игнорирует соблюдение дисциплины и порядка, даже когда в этом нет необходимости;

явно не хватает дисциплинированности, нередко не выполняет распоряжений без всяких к тому оснований;

часто нарушает дисциплину и порядок;
не стремится соблюдать дисциплину и порядок;
иногда решает личные и производственные вопросы с нарушением дисциплины и в обход установленных правил;
не всегда строго придерживается установленного порядка, находит оправдания нарушениям дисциплины;
как правило, стремится соблюдать дисциплину и установленный порядок;
строго соблюдает дисциплину и установленный порядок;
исключительно строго соблюдает дисциплину и установленный порядок, никогда не пойдет на его нарушения.

9. Способность поддерживать деловые отношения:

практически отсутствует;
не способен поддерживать нормальные деловые отношения с другими предприятиями и организациями, а также с другими подразделениями своего предприятия;
явно не хватает способности поддерживать деловые отношения с другими организациями;
иногда недостает способности поддерживать деловые отношения с другими организациями;
поддерживать хорошие деловые отношения с другими организациями удается ему с трудом;
иногда способен поддерживать необходимые деловые отношения с другими организациями;
всегда способен поддерживать необходимые деловые отношения с другими организациями;
иногда удается поддерживать хорошие деловые отношения с другими организациями;
всегда умеет поддерживать хорошие деловые отношения с другими организациями;
способен поддерживать отличные деловые отношения с другими организациями.

10. Стремление к новому:

полное отсутствие стремления к новому;
практически отсутствует, большой противник всяких новшеств;
скептически относится к нововведениям и реорганизациям, старается держаться от них в стороне;
недостаточная восприимчивость к новшествам, очень долго адаптируется к чему-нибудь новому;
иногда может поддержать полезное начинание, хотя это не особенно ему нравится;

достаточно хорошо приспосабливается к различным нововведениям, но сам по натуре не является новатором;
стремится поддержать любое начинание, ему нравятся нововведения и реорганизации;
старается всегда использовать собственные, а также другие новшества в работе и жизни;
обычно излишне увлекается различными нововведениями и реорганизациями, хочет жить и работать по-новому;
большой новатор, душой болеет за новое, не представляет, как можно жить и работать по-старому.

11. Способность диагностировать ситуацию:

практически отсутствует;
не способен диагностировать ситуацию любой сложности;
явно не хватает способности к диагностике ситуации;
иногда недостает способности диагностировать ситуацию;
диагностика ситуации удается ему с трудом;
иногда удается диагностировать ситуацию;
всегда в необходимой мере способен диагностировать ситуацию;
достаточно хорошо способен диагностировать ситуацию;
всегда способен хорошо диагностировать ситуацию;
всегда правильно и четко способен диагностировать ситуацию.

12. Ответственность за принятие решения и его выполнение:

крайне безответственный человек;
всегда избегает принимать единоличные решения, боится взять ответственность за решение и за его выполнение;
безответствен, забывает о принятых решениях и об их выполнении, не обладает достаточной ответственностью за принятие решения и его выполнении;
берет на себя ответственность при решении несложных вопросов;
не всегда ему хватает ответственности, но и безответственным его также назвать нельзя;
чаще всего хватает ответственности за решение и его выполнение;
всегда чувствует на себе ответственность за решение и его выполнение;
охотно берет на себя ответственность за решение и его выполнение;
всегда в полной мере несет ответственность за решение и его выполнение.

13. Государственный подход в решении задач:

практически отсутствует;
выполняя конкретную задачу, никогда не думает о пользе государству, помышляет только о личной выгоде;

при выполнении производственных задач обычно не задумывается об их пользе государству;
считает, что работая, он уже приносит пользу государству и этого достаточно;
считает, что своей хорошей работой, перевыполнением заданий он приносит большую пользу государству;
старается понять необходимость и полезность для государства не только результатов его труда, но и отдаленных последствий;
иногда способен выполнить задание, которое не принесет личной выгоды, но полезно для государства;
всегда при выполнении заданий задумывается о важности и полезности результатов для государства;
не жалеет ни времени, ни сил, ни здоровья для выполнения заданий, важных для государства;
интересы государства всегда на первом месте, откажется от выполнения лично выгодного задания, если его результат или побочные последствия производства нанесут вред государству.

14. Способность качественно выполнять задание:

не умеет вообще, работает безграмотно и некачественно;
явно не хватает способности качественно работать, задание выполняет с трудом и ошибками;
довольно ограничено; не всегда нужный результат;
не всегда способен выполнить работу качественно;
иногда ему не хватает способности выполнять работу качественно;
есть большое желание выполнять работу качественно, хотя не всегда достигается нужный результат;
чаще всего ему хватает способности выполнять работу качественно,
достаточно высокое качество выполнения работы, но затрачивает на это достаточно много времени;
способен качественно и быстро выполнять различные задания;
всегда находит возможность выполнить любое задание как можно лучше,
постоянно показывает очень высокое качество работы.

15. Способность своевременно выполнять задание:

практически отсутствует;
явно отсутствует, задания всегда выполняются несвоевременно;
довольно ограничено, не всегда нужный результат;
чаще всего задания любой сложности выполняются несвоевременно,
необходима отсрочка выполнения;
иногда не достаёт способности своевременно выполнять задание;
старается своевременно выполнять задания, но не всегда это получается;
чаще всего ему хватает способности выполнять работу своевременно;
способен своевременно и качественно выполнять задания;

всегда в указанные сроки способен выполнить задание любой сложности; обладает исключительной способностью выполнять задания любой сложности досрочно.

16. Способность к лидерству:

покорный, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, пассивный, стремится найти опору в ком-либо сильном; практически отсутствует; не обладая официальной властью, не может организовать и повести за собой людей; развиты слабо, лидерские позиции отстаивает с трудом; явно не хватает лидерских способностей, с трудом налаживает взаимоотношения с окружающими, не хватает умения и, судя по всему, не обладает большим потенциалом быть лидером; лидер в определенных ситуациях; иногда не хватает лидерских способностей для организации работы в коллективе; не всегда хватает лидерских способностей, хотя нельзя сказать, что их сильно не хватает; чаще всего достаточно лидерских способностей для организации работы коллектива; обладает хорошими лидерскими способностями; исключительные лидерские способности; даже не обладая официальной властью, прекрасно организует работу, пользуясь своим большим авторитетом в коллективе.

17. Наличие педагогических способностей:

отсутствуют вообще; практически отсутствуют, не умеет ни поощрять, ни наказывать подчиненных; развиты недостаточно для работы на руководящей должности; не всегда способен грамотно стимулировать работу подчиненных; развиты в средней степени, удовлетворительно стимулирует труд подчиненных; способен в незначительной мере стимулировать деятельность подчиненных; хорошо владеет приемами поощрения и наказания, успешно применяет их в работе; обладает достаточным опытом работы с людьми и необходимыми педагогическими способностями; прекрасно владеет методами воспитания подчиненных, умело применяет их на практике; обладает исключительными педагогическими способностями, какие имеет далеко не каждый.

18. Способность разрешить конфликт:

отсутствует вообще; не способен разрешить никакой конфликт;
иногда не хватает способности разрешить конфликт;
в вопросах разрешения конфликтов всегда полагается на мнение других;
не всегда способен грамотно и без лишних потерь разрешить конфликт;
с трудом налаживает отношения между конфликтующими сторонами, иногда не понимая сути сложившейся ситуации;
хорошо разбирается в сложившейся ситуации, но не всегда способен дать дельный совет;
иногда удается разрешить конфликт;
в большинстве случаев удается разрешить конфликт;
всегда способен разрешить возникший конфликт;
умет правильно и деликатно разрешить любой конфликт и даже предотвратить его.

19. Способность рационализировать управленческий процесс:

отсутствует всякая способность к рационализации;
развита слабо, самостоятельно не способен рационализировать управленческий процесс;
развита недостаточно, не всегда способен рационализировать управленческий процесс;
развита в средней степени, не всегда правильно решает вопросы рационализации;
не всегда использует имеющиеся возможности для рационализации;
способен в необходимой мере рационализировать управленческий процесс;
при случае всегда старается рационализировать управленческий процесс;
хорошо владеет приемами рационализации, успешно применяет их в управленческой работе;
всегда способен рационализировать управленческий процесс;
великий рационализатор от природы, постоянно находит возможность рационализировать управленческий процесс.

УДЕЛЬНЫЕ ВЕСА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ ЗНАНИЙ ПО ГРУППЕ ДОЛЖНОСТЕЙ (ФРАГМЕНТ)

Наименование должности	Область знаний												
	Правовые вопросы	Экономика	Менеджмент	Социология	Психология	Педагогика	Достижения техники и технологий	Маркетинг	Бухгалтерский учет	Эффективность использования ресурсов	Современное оборудование	Информационные технологии	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Генеральный директор	0,09	0,09	0,09	0,08	0,08	0,07	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08	0,09	
Главный инженер	0,07	0,08	0,09	0,07	0,08	0,07	0,11	0,07	0,06	0,10	0,11	0,10	
Главный механик	0,07	0,08	0,09	0,07	0,08	0,07	0,11	0,07	0,06	0,10	0,12	0,10	
Механик цеха	0,07	0,07	0,09	0,07	0,08	0,08	0,11	0,06	0,06	0,09	0,12	0,09	
Главный технолог	0,06	0,07	0,09	0,06	0,08	0,07	0,12	0,07	0,05	0,10	0,12	0,11	
Главный контролер	0,07	0,07	0,08	0,08	0,09	0,08	0,11	0,05	0,06	0,10	0,11	0,10	
Главный экономист	0,08	0,11	0,08	0,07	0,08	0,07	0,08	0,07	0,09	0,10	0,08	0,09	
Главный бухгалтер	0,09	0,11	0,09	0,07	0,08	0,08	0,06	0,06	0,12	0,08	0,07	0,10	
Бухгалтер	0,09	0,10	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,06	0,13	0,08	0,07	0,09	
Бухгалтер – эксперт	0,11	0,12	0,07	0,07	0,06	0,06	0,07	0,05	0,13	0,10	0,07	0,09	
Начальник фин. отдела	0,10	0,11	0,09	0,07	0,07	0,07	0,07	0,06	0,10	0,09	0,07	0,09	
Финансовый менеджер	0,09	0,10	0,09	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,11	0,09	0,08	0,08	
Директор по производству	0,08	0,08	0,09	0,07	0,07	0,07	0,10	0,07	0,07	0,10	0,10	0,10	
Менеджер по производству	0,08	0,08	0,09	0,07	0,08	0,07	0,10	0,07	0,07	0,09	0,10	0,09	

**СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СРЕДНИХ ОЦЕНОК ЭКСПЕРТОВ
НА ПЕТРОВУ В.К.**

Качества	Руководители	Коллеги	Подчиненные	Среднее
1	2	3	4	5
Организаторские способности				
Способность к лидерству	8	8	6	6,8
Наличие педагогических способностей	9	8	7	7,6
Способность разрешить конфликт	7	8	7,5	7,5
Способность рационализировать управленческий процесс	7	8	7	7,2
Среднее	7,8	8	6,9	7,3
Деловые качества				
Самостоятельность	8	8	6,5	7,1
Способность решать профессиональные задачи	5	8	5,5	5,9
Коммуникабельность	7	10	6	7
Находчивость	7	8	7	7,2
Работоспособность	6	7	6,5	6,5
Деловитость	7	7	6,5	6,7
Производительность	7	8	7,5	7,5
Дисциплинированность	8	9	7	7,6
Способность поддерживать деловые отношения	9	10	6,5	7,7
Стремление к новому	8	8	8	8
Способность диагностировать ситуацию	8	7	7	7,2
Ответственность за решение и его выполнение	8	8	6	6,8
Государственный подход в решении задач	4	0	5	3,8
Способность качественно выполнять задание	8	10	7	7,8
Способность своевременно выполнить задание	6	8	6	6,4
Среднее	7,1	7,7	6,5	6,9
Волевые качества				
Целеустремленность	7	9	4,5	5,9
Решительность	7	8	6	6,6
Настойчивость	5	8	5,5	5,9
Способность отстаивать свою точку зрения	8	8	6	6,8
Самообладание и выдержка в трудных ситуациях	5	7	6,5	6,3
Наличие собственного мнения	7	9	6,5	7,1

Качества	Руководители	Коллеги	Подчиненные	Среднее
1	2	3	4	5
Среднее	6,5	8,2	5,8	6,4
Культура				
Уровень культуры	9	10	5,5	7,1
Соблюдение норм организационной культуры	8	9	7	7,6
Уровень нравственности	8	7	6,5	6,9
Умение воспринимать критику	7	9	6	6,8
Вежливость	8	10	6,5	7,5
Среднее	8	9	6,3	7,2
Отношения				
Уверенность в успехе организации	6	7	5	5,6
Отношение к профессиональной деятельности	9	10	7	8
Отношение к общественной деятельности	3	7	6	5,6
Требовательность к себе	7	9	6	6,8
Стремление к повышению своей квалификации	8	10	9	9
Стремление оказать помощь в работе	9	10	7	8
Учет интересов сотрудников	6	8	6,5	6,7
Справедливость	7	8	7	7,2
Отношение к развитию подчиненных	7	7	6	6,4
Выполнение своих обязательств	8	9	6,5	7,3
Требовательность к другим	7	7	5	5,8
Отношения с непосредственным начальством	6	9	6	6,6
Способность к объективной самооценке	5	6	7	6,4
Ведение здорового образа жизни	6	8	7	7
Среднее	6,7	8,2	6,5	6,9
Образование				
Знание правовых вопросов	7	8	6	6,6
Знание экономики	5	8	5,5	5,9
Знание менеджмента	8	8	6	6,8
Знание социологии	8	8	5,5	6,5
Знание психологии	5	8	5,5	5,9
Знание педагогики	8	10	6	7,2
Знание достижений техники, технологий	4	9	7	6,8
Знание маркетинга	6	7	7	6,8
Знание бухгалтерского учета	4	7	7	6,4

Качества	Руководители	Коллеги	Подчиненные	Среднее
1	2	3	4	5
Знание эффективности использования ресурсов	6	7	6	6,2
Знание современного оборудования	5	8	6	6,2
Знание информационных технологий	9	10	6,5	7,7
Среднее	6,3	8,2	6,2	5,5
Квалификация				
Умение защищать интересы коллектива	6	8	6,5	6,7
Умение увидеть перспективу (будущее) организации	9	9	9	9
Умение разбираться в людях	5	8	5,5	5,9
Умение решать снабженческие вопросы	5	7	6	6
Знание своих прав, обязанностей и ответственности	7	8	8	7,8
Способность использовать свои полномочия	4	7	7	6,4
Способность привлекать специалистов и консультантов	0	8	7,5	6,1
Умение работать без ошибок	7	9	7	7,4
Умение работать с литературой	7	7	8	7,6
Умение выйти из стресса	8	8	6,5	7,1
Среднее	5,8	7,9	7,1	7
Состояние здоровья	5	8	5	5,6
Опыт работы	8	9	6	7
Результаты труда	7	9	7,5	7,7

Максимальная оценка – 10, минимальная – 3. В оценке принимало участие: руководителей - 1, коллег - 2, подчиненных - 4, неизвестных - 0.

ХАРАКТЕРИСТИКА 1

Петровой В.К., начальника службы кадров

Организаторские способности

Не всегда хватает лидерских способностей, хотя нельзя сказать, что их сильно недостает. Обладает достаточным опытом работы с людьми и необходимыми педагогическими способностями. В большинстве случаев способна разрешить конфликт. При случае всегда старается рационализировать управленческий процесс.

Деловые качества

Не всегда хватает самостоятельности в работе, хотя ее нельзя назвать человеком несамостоятельным. Пытается самостоятельно решать профессиональные задачи, хотя не всегда это получается. Достаточно коммуникабельна, умеет в большинстве случаев расположить к себе людей и найти с ними общий язык. В большинстве случаев находчива. Работает с достаточной интенсивностью и производительностью, без спешки и суеты, деловито достигает необходимых результатов. Как правило, стремится соблюдать дисциплину и установленный порядок. Иногда удается поддерживать хорошие деловые отношения с другими организациями. Старается всегда использовать новшества в работе и жизни. Всегда в необходимой мере способна диагностировать ситуацию. Чаще всего хватает ответственности за принятие решения и его выполнение. Характеризуется достаточно высоким качеством выполнения работы, старается своевременно выполнять задания, но не всегда это получается.

Волевые качества

Не всегда хватает целеустремленности, но если цель поставлена - стремится к ее достижению. Самостоятельно принимает решения только по тем вопросам, в которых уверена. Недостаточно настойчива, но ее нельзя назвать слабым, уступчивым человеком, чаще всего способна отстаивать свою точку зрения. В большинстве случаев имеет собственное мнение, но не всегда его высказывает.

Культура

Нравственно устойчивая, высококультурная личность. В большинстве случаев соблюдает нормы организационной культуры. Практически всегда умеет правильно воспринимать критику. Достаточно вежлива в отношениях с окружающими.

Отношение к работе

В любой ситуации старается сохранять уверенность в успехе организации. Относится с большим интересом к своей профессиональной деятельности. Общественную работу считает частью производственной деятельности, удовлетворительно справляется с общественными поручениями.

Отношение к другим

Охотно оказывает помощь в работе. Свои поступки обычно соотносит с интересами сотрудников. Чаще всего хватает справедливости в оценке других людей и результатов их работы. Часто проявляет заинтересованность в повышении квалификации подчиненных. Свои обязательства обычно старается выполнить, особенно в важных случаях. В единичных случаях не проявляет требовательность к другим, хотя ее нельзя назвать нетребовательным человеком. Хороший деловой контакт с начальством.

Отношение к себе

Чаще всего требовательна к себе. Стремится к повышению квалификации в самых различных формах. Способность к объективной самооценке выше среднего уровня. Иногда отстает от правил здорового образа жизни.

Образование

Имеются в необходимой для работы мере знания правовых вопросов, достижений техники, технологий, маркетинга, социологии, педагогики, менеджмента. Имеются достаточные знания по основным вопросам экономики, психологии, бухгалтерского учета, эффективности использования ресурсов, современного оборудования. Умело ориентируется в вопросах информационных технологий.

Квалификация

Обычно стремится защищать интересы коллектива, и умеет это делать достаточно хорошо. Хорошо видит и понимает перспективу, умеет своевременно прогнозировать развитие событий в будущем. Не всегда умеет разбираться в людях и давать им верную оценку. Хороший уровень знаний своих прав, обязанностей и ответственности, но в средней степени способна использовать свои полномочия. Способна в необходимой для работы мере привлекать специалистов и консультантов. В большинстве случаев хватает умения выполнять работу без ошибок.

Состояние здоровья

Нормальное состояние здоровья.

Опыт работы

Обладает большим опытом работы и с успехом применяет его на практике.

Результаты труда

Нормальный объем работ. Высокое качество.

Экспертный лист

ОЦЕНКА КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА ПО ДОЛЖНОСТЯМ

Качества оцениваются по 10-балльной шкале (1 – самая низкая, 10 – самая высокая оценка).

Наименование должности	Качества №							
	1	2	..	44	57	...	69	
1	2	3	4	5	6	7	8	
Генеральный директор								
Главный инженер								
Главный механик								
Механик цеха								
Главный технолог								
Главный контролер								
Главный экономист								
Главный бухгалтер								
Бухгалтер								
Бухгалтер – эксперт								
Начальник финансового отдела								
Финансовый менеджер								
Директор по производству								
Менеджер по производству								
Директор по персоналу								
Менеджер по персоналу								
Нач. службы подготовки персонала								
Нач. службы по соц вопросам и быту								
Нач. отдела организации труда								
Нач. отдела труда и зарплаты								
Директор по сбыту								
Менеджер по сбыту								
Начальник юридического отдела								
Заведующий канцелярией								

Наименование должности	Качества №							
	1	2	..	44	57	...	69	
1	2	3	4	5	6	7	8	
Начальник цеха								
Нач. производственного участка								
Мастер участка								
Мастер по оборудованию								
Бригадир								
Менеджер по снабжению								
Менеджер – маркетолог								
Менеджер по рекламе								
Секретарь – референт								
Коммерческий агент								

ДАТА:

ЭКСПЕРТ:

НОРМАТИВЫ ОЦЕНОК УРОВНЯ ЗНАНИЙ И КАЧЕСТВ ПО ГРУППЕ ДОЛЖНОСТЕЙ

Каче- ства №	Механик цеха		Начальник цеха		Начальник производства		Главинженер предприятия	
	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ
1.	6,61	0,88	6,96	0,78	7,47	1,47	7,95	0,86
2.	6,84	0,54	7,10	0,48	7,78	0,56	8,1	0,43
3.	6,14	1,02	6,07	1,25	6,5	0,68	6,71	1,12
4.	6,30	0,97	6,24	0,93	7,17	0,87	6,73	0,92
5.	5,87	0,83	6,43	1,17	7,29	0,87	7,74	0,99
6.	6,69	1,01	6,16	1,15	7,44	0,81	6,94	1,08
7.	5,87	0,83	6,43	1,17	7,29	0,87	7,74	0,99
8.	6,47	0,80	6,87	0,73	6,83	0,89	7,34	0,78
9.	6,86,	0,87	6,60	1,05	7,57	0,94	7,54	0,92
10.	5,76	0,77	7,14	1,03	7,46	2,31	8,17	0,90
11.	7,43	0,70	6,96	0,86	7,77	0,88	7,51	0,81
12.	6,71	1,10	6,69	1,10	7,51	1,03	6,94	1,11
13.	4,73	0,78	5,47	1,34	6,71	0,91	6,31	1,04
14.	9,96	0,55	9,78	0,57	8,85	0,45	8,78	0,62
15.	5,79	0,63	5,98	0,54	4,76	0,42	4,95	0,54
16.	6,01	1,16	6,60	0,93	7,30	0,99	6,73	1,06
17.	6,00	0,87	6,39	1,36	6,57	1,09	6,93	1,16
18.	7,79	0,51	7,95	0,61	8,82	0,23	9,12	0,25
19.	6,86,	0,87	6,60	1,05	7,57	0,94	7,54	0,92
20.	5,44	1,33	6,64	1,16	6,86	0,97	7,36	1,42
21.	6,30	0,97	6,24	0,93	7,17	0,87	6,73	0,92
22.	6,64	0,91	6,87	1,47	7,93	0,88	7,76	1,32
23.	5,86	1,13	6,07	1,20	7,30	0,57	6,53	1,17
24.	6,34	0,86	6,96	0,93	7,16	0,94	7,34	1,12
25.	6,86	0,75	6,79	0,90	7,50	0,66	7,17	0,87
26.	6,87	0,75	5,97	0,81	6,66	0,82	6,73	0,81
27.	6,47	0,80	6,87	0,73	6,83	0,89	7,34	0,78
28.	6,43	0,67	6,51	0,86	7,47	0,83	7,16	0,76
29.	6,29	1,20	5,97	1,23	5,73	0,87	6,90	1,2
30.	6,43	0,87	6,67	0,78	6,67	1,05	6,94	0,73
31.	6,43	1,02	6,87	1,13	7,61	0,82	7,34	1,07
32.	6,00	0,87	6,33	1,22	7,43	1,13	7,96	1,02
33.	4,71	1,18	5,53	1,27	5,87	0,87	6,29	1,16
34.	5,71	0,99	5,89	0,93	6,99	0,73	6,33	0,98
35.	5,43	1,08	6,10	1,36	7,17	1,24	8,16	1,21
36.	6,91	1,07	7,06	0,97	6,67	0,94	7,17	1,03
37.	6,33	0,67	6,24	0,78	6,43	0,91	6,93	0,71
38.	7,74	0,91	7,23	0,87	6,51	0,83	7,34	0,88
39.	6,57	0,82	6,79	1,03	6,97	0,74	6,73	0,93
40.	6,01	1,16	6,07	0,90	6,50	1,25	6,73	1,03

Качества №	Механик цеха		Начальник цеха		Начальник производства		Гл. инженер предприятия	
	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
41.	5,71	0,99	5,89	0,93	6,99	0,73	6,33	0,98
42.	6,34	1,28	6,51	0,93	6,53	1,04	6,90	1,11
43.	6,33	0,91	7,23	0,66	6,83	0,88	6,94	0,81
44.	7,78	0,98	7,56	0,86	7,45	0,97	7,12	0,87
45.	5,10	0,35	5,90	0,41	7,10	0,33	5,80	0,30
46.	5,10	0,29	5,90	0,41	7,10	0,30	7,10	0,30
47.	5,9	0,41	7,10	0,29	7,80	0,25	7,91	0,40
48.	4,9	0,32	5,10	0,36	6,20	0,23	6,10	0,33
49.	5,10	0,35	5,80	0,30	6,10	0,35	7,21	0,20
50.	4,9	0,34	5,10	0,23	6,14	0,25	7,12	0,30
51.	6,8	0,30	6,12	0,35	8,84	0,31	9,6	0,15
52.	4,15	0,23	4,18	0,20	6,10	0,29	6,12	0,31
53.	3,95	0,36	4,11	0,33	5,93	0,41	6,14	0,19
54.	5,89	0,35	6,10	0,26	7,85	0,31	8,87	0,35
55.	8,12	0,24	7,13	0,33	7,79	0,21	9,45	0,29
56.	6,12	0,35	5,10	0,23	8,85	0,15	9,10	0,25
57.	6,12	0,56	5,75	0,45	8,89	0,45	9,10	0,56
58.	6,86	0,87	6,60	1,05	7,57	0,94	7,54	0,92
59.	6,71	1,03	6,79	0,97	7,60	0,94	6,94	0,98
60.	6,71	0,90	6,87	0,98	7,43	0,77	7,73	0,92
61.	7,00	0,83	6,79	0,75	6,81	0,73	7,56	0,76
62.	6,16	7,18	6,33	1,22	7,61	0,94	8,14	1,18
63.	6,47	1,11	6,69	0,98	7,63	0,85	6,53	1,05
64.	8,78	0,65	8,89	0,53	9,69	0,23	9,76	0,12
65.	8,95	0,45	8,99	0,55	9,55	0,15	9,64	0,30
66.	8,74	0,56	8,56	0,25	8,87	0,11	8,90	0,36
67.	7,78	0,98	7,56	0,86	7,45	0,97	7,12	0,87
68.	7,47	0,76	6,96	1,02	8,40	0,73	7,34	0,81
69.	8,61	0,55	8,78	0,45	9,58	0,36	9,84	0,12

ХАРАКТЕРИСТИКА 2**Петрова И.П., зам. начальника финансового отдела**

Петров И. П., по мнению экспертов, характеризуется следующими уровнями развития профессионализма:

Очень низкий уровень:

знание информационных технологий;
знание эффективности.

Низкий уровень:

опыт работы;
способность привлекать специалистов и консультантов;
знание педагогики;
знание социологии;
умение разбираться в людях;
умение выйти из стресса;
знание психологии.

Средний уровень:

знание своих прав, обязанностей и ответственности;
способность использовать свои полномочия;
знание менеджмента;
умение объективно оценить деятельность других людей;
умение учитывать интересы других людей;
умение увидеть перспективу организации;
знание бухгалтерского учета.

Высокий уровень:

умение защищать интересы коллектива;
результаты труда;
знание достижений техники, технологий;
знание современного оборудования.

Очень высокий уровень:

знание экономики;
знание правовых вопросов.

Вывод:

Профессиональные качества развиты недостаточно для того, чтобы включить в резерв на выдвижение. Обратить внимание характеризуемого на недостаточно развитые качества.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТЕСТ МЕНЕДЖЕРА

Ответы на предлагаемые ниже вопросы теста могут быть следующих типов:
 один ответ, например, 101в;
 ни одного ответа, например, 102;
 рейтинг, т.е. простановка цифр от единицы до пяти. Например, 103 в1, а2, д3,
 г4, 65;
 заполнение пустых граф. Например, 104: а) кооперация, б) специализация.

1. К КАЧЕСТВАМ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА НЕ ОТНОСИТСЯ:

- а) наличие индивидуальной управленческой концепции;
- б) наличие организаторских способностей;
- в) умение прогнозировать ситуации;
- г) предприимчивость;
- д) способность преобразовать сложную информацию в простые решения.

2. К ПРОФЕССИОНАЛИЗМУ МЕНЕДЖЕРА НЕ ОТНОСИТСЯ:

- а) принятие управленческих решений;
- б) выбор критериев оценки подчиненных;
- в) умение мотивировать работников;
- г) способность решать типовые задачи в любом типе деятельности;
- д) продвижение по служебной лестнице.

3. ПОРЯДОК УСЛОЖНЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ОПРЕДЕЛИТЬ (ЦИФРАМИ ОТ 1 ДО 5):

- а) применение концепций осуществляемой деятельности;
- б) применение предписания;
- в) применение понятийных средств теории деятельности;
- г) выработка нового предписания;
- д) применение категориальных средств теории деятельности.

4. ЭЛЕМЕНТАМИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ:

- а) поставщики;
- б) технология;
- в) потребители;
- г) государственные органы;
- д) конкуренты.

5. К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ НЕ ОТНОСИТСЯ:

- а) распределение ресурсов;
- б) адаптация к внешней среде;
- в) внутренняя координация;
- г) управленческий контроль;
- д) осознание организационных стратегий.

6. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ – ЭТО:

- а) максимизация прибыли;
- б) анализ внешней среды;
- в) выбор критериев;
- г) координация деятельности;
- д) причина её существования.

7. ЭТАПОМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ:

- а) деление организации по горизонтали на функциональные блоки;
- б) установление функций каждого подразделения;
- в) установление конкретного перечня должностных обязанностей;
- г) деление организации по вертикали на подразделения;
- д) установление соотношений должностей по полномочиям.

8. БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА НЕ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ:

- а) высокой степенью разделения труда;
- б) развитой иерархической структурой;
- в) наличием многочисленных правил и норм;
- г) гибкостью реакции на внешние воздействия;
- д) подбором кадров по деловым качествам.

9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ БЫВАЕТ ТРЕХ ВИДОВ, В Т.Ч.:

- а) предварительный;
- б) основной;
- в) заключительный;
- г) текущий;
- д) нестандартный.

10. ПЕРВЫМ ЭТАПОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ ЯВЛЯЕТСЯ:

- а) корректировка показателей результативности;
- б) передача и распространение информации;
- в) разработка стандартов и нормативов;
- г) устранение отклонений от стандартов;
- д) определение масштаба отклонений.

11. ОПРЕДЕЛИТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПОВ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ (ОТ 1 ДО 5):

- а) удовлетворение потребности;
- б) появление ощущения недостатка в чем-то;
- в) определение возможностей удовлетворения потребности;
- г) снятие напряжения, вызванного удовлетворением потребности;
- д) поиск путей устранения потребности.

12. САМОМЕНЕДЖМЕНТ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ:

- а) способом организации личной жизни;
- б) методом решения проблем;
- в) сферой саморегулирования собственной деятельности;
- г) инструментом понимания окружающего мира;
- д) средством разрешения конфликта.

13. К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОЛНОМОЧИЯМ НЕ ОТНОСЯТСЯ:

- а) функциональные;
- б) линейные;
- в) обязательные согласования;
- г) дублирующие;
- д) рекомендательные.

14. В МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НЕ ВХОДИТ:

- а) постановка задачи;
- б) диагностика ситуации;
- в) координация деятельности;
- г) выбор критериев;
- д) формулирование проблемы.

15. НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ НЕ ВЛИЯЕТ:

- а) наличие функциональной структуры;
- б) взаимозависимость решений;
- в) информационные ограничения;
- г) среда принятия решений;
- д) личные оценки руководителей.

16. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ВКЛЮЧАЕТ ВСЕ, КРОМЕ:

- а) отбора кандидатов на рабочее место;
- б) повышения в должности;
- в) аттестации работников;
- г) оценки деятельности работников;
- д) начисления зарплаты.

17. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НЕ ЗАВИСИТ ОТ:

- а) вида выпускаемой продукции;
- б) наличия зарубежных партнёров;
- в) системы финансирования;
- г) процентных ставок на кредит;
- д) структуры организации.

18. К ВИДУ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ НЕ ОТНОСИТСЯ:

- а) социально-психологическая;
- б) педагогическая;
- в) психофизиологическая;
- г) профессиональная;
- д) физическая.

19. ОПРЕДЕЛИТЬ (ЦИФРАМИ ОТ 1 ДО 5) УРОВНИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРА:

- а) полная рефлексивная самоорганизация;
- б) участие в решении поставленных проблем;
- в) становление деятельности;
- г) самостоятельное решение проблемы;
- д) выполнение фиксированной нормы.

27. В СОСТАВ ПЕРЕМЕННЫХ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВХОДЯТ:

- а) б) в) г) д)

28. В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НЕ ВХОДИТ:

- а) разработка миссии организации;
- б) оценка и анализ внешней среды;
- в) изучение слабых сторон организации;
- г) разработка стандартов деятельности;
- д) обследование сильных сторон организации.

29. ПРИ ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА К КОЛИЧЕСТВЕННОМУ КРИТЕРИЮ НЕЛЬЗЯ ОТНЕСТИ:

- а) долю рынка;
- б) рост объёма продаж;
- в) углубление знаний рынка;
- г) чистую прибыль;
- д) курс акций.

30. ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ НЕ БЫВАЮТ:

- а) религиозные;
- б) экономические;
- в) социальные;
- г) эстетические;
- д) политические.

31. ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ - ЭТО РЕШЕНИЕ, ОТНОСЯЩЕЕСЯ :

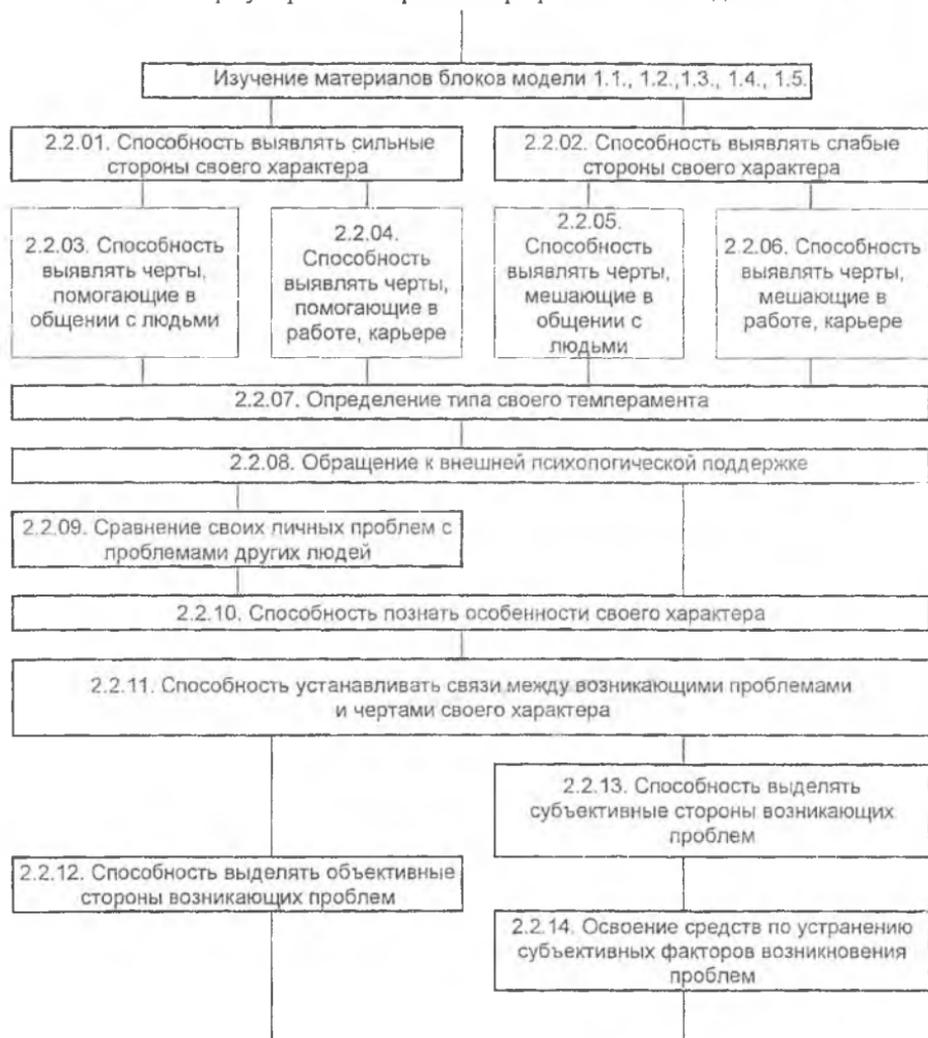
- а) к стратегическому решению;
- б) политике организации;
- в) тактическому решению;
- г) производственной задаче;
- д) оперативному планированию.

32. ЭТО ВСЕ ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР, КРОМЕ:

- а) матричной;
- б) блочной;
- в) проектной;
- г) продуктовой;
- д) клубной.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЦЕВ

Блок 2.2. Формулирование проблем профессиональной деятельности.



Блок 2.3. Приобретение способности к продуктивной деятельности.



Учебное издание

*Герасимов Борис Никифорович, Чумак Вадим Геннадьевич,
Яковлева Наталья Геннадьевна*

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-методическое пособие по курсу «Управление персоналом»

Редактор И.С. Куприянова
Корректор Т.И. Щелокова

Лицензия ЛР № 020301 от 30.12.96 г.

Подписано в печать 15.06.01 Формат 60X84/16
Бумага офсетная. Печать офсетная
Усл. псч. л. 14,4. Усл. кр.-отг. 14,5. Уч.-изд.л. 15,5.
Тираж 100 экз. . Заказ

Самарский государственный аэрокосмический университет
имени академика С.П. Королева.
443086 Самара, Московское шоссе, 34

ИПО Самарского государственного
аэрокосмического университета
443001 Самара, ул.Молодогвардейская, 151