

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Л.А. Казакевич

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методический комплекс

Минск
БГАТУ
2009

УДК 658.310.8(07)
ББК 65.050.2я7
К 14

Рекомендовано научно-методическим советом факультета
предпринимательства и управления БГАТУ

Протокол № 4 от 27 марта 2008 г.

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. БГАТУ *Л.Ф. Догиль*;
канд. экон. наук, доц. Академии управления
при Президенте Республики Беларусь *А.А. Брасс*

К14 **Казакевич, Л.А.**

Управление персоналом : учеб.- метод. комплекс
/Л.А. Казакевич. — Минск : БГАТУ, 2009. — 340 с.

ISBN 978-985-519-109-5.

Учебно-методический комплекс включает теоретические и практические аспекты управления персоналом. Подробно рассмотрены вопросы организации управленческого труда, планирования, подбора и оценки персонала, его развития и мотивации. Особое внимание уделено вопросам работы с персоналом и формирования кадрового потенциала организации.

УДК 658.310.8(07)
ББК 65.050.2я7

ISBN 978-985-519-109-5

© БГАТУ, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

МОДУЛЬ 0 Введение в дисциплину.	4
МОДУЛЬ 1 Основные понятия управления персоналом	6
МОДУЛЬ 2 Кадровый потенциал организации.	25
МОДУЛЬ 3 Организация управленческого труда.	48
МОДУЛЬ 4 Организационная деятельность.	104
МОДУЛЬ 5 Планирование персонала.	153
МОДУЛЬ 6 Привлечение персонала	182
МОДУЛЬ 7 Работа с персоналом	231
МОДУЛЬ 8 Выбытие персонала.	288
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.	333

МОДУЛЬ 0 Введение в дисциплину

Менеджмент персонала является неотъемлемой и важнейшей частью системы управления предприятием, поскольку именно персонал является наиболее мобильным ресурсом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и развитие. Сегодня возрастающими темпами изменяются как изделия и технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов, партнеров и государства, так и поведение работающего в организации персонала. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от качества труда каждого работника. Знание современных подходов к управлению персоналом необходимо руководителю для успешного управления современным предприятием в динамичной внешней среде.

Цель изучения курса состоит в приобретении студентами теоретических знаний в области управления персоналом как самостоятельной области науки управления и практических умений и навыков в реализации теоретических положений.

В процессе изучения дисциплины решаются задачи обеспечения усвоения студентами необходимого комплекса теоретических знаний, опыта практической реализации основных принципов управления персоналом, обучения методам выработки оптимальных управленческих решений в работе с персоналом.

Изучение курса «Управление персоналом» позволяет студентам сформировать:

- академические компетенции (владение и применение базовых научно-теоретических знаний для решения теоретических и практических задач, владение системным и сравнительным анализом, исследовательскими навыками, междисциплинарным подходом при решении проблем, умение работать самостоятельно, повышать свою квалификацию);

- социально-личностные компетенции (овладение гражданскими качествами, способность к социальному взаимодействию и межличностным коммуникациям, владение навыками здоровьесбережения, способность к критике и самокритике, умение работать в команде);

- профессиональные компетенции (умение определять цели развития персонала и разрабатывать мероприятия по их достижению;

принимать решения о выборе оптимальной формы работы с персоналом; делегировать полномочия, распределять задачи и ответственность между исполнителями; проводить организационные изменения, снижать возможное сопротивление переменам со стороны персонала; проводить оперативные совещания, деловые беседы и переговоры, собрания; использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации; анализировать, планировать и прогнозировать потребность в персонале; исследовать создание и развитие системы управления персоналом).

Указанные компетенции развиваются посредством:

- деятельности типа содержания обучения, обеспечивающего не только формирование знаний, но и способов мышления и деятельности;
- использования современных педагогических методик и технологий, способствующих самостоятельному поиску студентами знаний и освоению опыта решения разнообразных задач в рамках модульной системы обучения;
- применения средств диагностики формируемых компетенций (тесты, разноуровневые задания и др.);
- реализации управляемой самостоятельной работы студентов;
- использования современных информационных технологий в учебном процессе.

Изучив курс «Управление персоналом», студент должен знать ключевые понятия и механизм управления персоналом, структуру и методы управления персоналом, методики планирования, подбора и оценки персонала, задачи и функции службы управления персоналом. Он должен уметь организовывать деятельность персонала с учетом особенностей и организационно-технических условий производства, управлять развитием и деловой карьерой, обеспечивать деловую активность и мотивацию персонала.

Предлагаемый учебно-методический комплекс разработан в соответствии с типовой программой «Управление персоналом» для экономических специальностей высших учреждений образования. По каждому модулю поставлена комплексная цель обучения, сформирован учебно-информационный блок, подобран научно-теоретический материал, обеспечено проведение контроля результатов обучения.

МОДУЛЬ 1

Основные понятия управления персоналом

Цель модуля «Основные понятия управления персоналом» состоит в формировании у студентов базы знаний о сущности управления персоналом и практических навыков в реализации теоретических положений.

В результате изучения модуля студент должен:

- *знать* механизм и функции, цели, этапы и современные направления развития управления персоналом, его правовое и нормативно-методическое обеспечение;
- *уметь* практически реализовывать основные принципы и положения управления персоналом.

1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

Словарь основных понятий

Управление персоналом — деятельность, выполняемая в организациях и направленная на наиболее эффективное использование потенциала работников для достижения поставленных целей. Это комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников, направленное на обеспечение оптимальных условий для творческого, инициативного и сознательного труда, на достижение высоких конечных результатов.

Механизм управления персоналом — сложный динамический процесс, включающий формирование, использование и стабилизацию персонала. Эти составляющие определяются изменениями во внешней и внутренней среде, изменениями условий работы, целей, задач и методов их достижения.

Цель управления персоналом — формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации, обеспечение предприятия хорошо подготовленными и заинтересованными работниками.

Функция управления персоналом — совокупность видов деятельности, с помощью которых происходит управление персоналом.

Правовое обеспечение системы управления персоналом — соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства, регламентирующего трудовые отношения, а также разработ-

ка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технического, технико-экономическо-го и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении конкретных задач.

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

План лекции

1. Сущность управления персоналом.
2. Цели и принципы управления персоналом.
3. Этапы и современные направления развития управления персоналом.
4. Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.

Сущность управления персоналом

Экономический результат деятельности предприятия — это, прежде всего, результат эффективного управления человеческими ресурсами, правильной кадровой политики, умелого управления персоналом. Основные цели предприятия, безусловно, не могут быть достигнуты усилиями одного работника. Они распределяются между различными исполнителями, как по иерархической вертикали управления, так и по горизонтали.

Управление персоналом — это деятельность, выполняемая в организациях и направленная на наиболее эффективное использование потенциала работников для достижения поставленных целей.

Важнейшие элементы этой деятельности:

- определение потребности в персонале;
- привлечение персонала;
- развитие персонала;
- вознаграждение;
- высвобождение персонала;

- управление затратами на персонал;
- руководство сотрудниками и т.д.

Управление персоналом — это комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников, направленное на обеспечение оптимальных условий для творческого, инициативного и сознательного труда, на достижение высоких конечных результатов.

Управление персоналом является универсальной задачей и функцией руководителя, который управляет теми сотрудниками, которым он делегировал полномочия и задачи. В то же время управленческая ответственность остается за руководителем, он отвечает за работу сотрудников. Но нередко руководитель действует на основе интуиции, своего опыта или личных убеждений. Он может концентрировать внимание на оборудовании, технологии, себестоимости, контрольных операциях, оставляя сотрудников вне поля своего зрения, не замечая их проблем, отношений, чувств. Однако руководитель управляет не технологическими процессами и машинами, а людьми. И он должен обращать внимание на их способности, конфликты, поведение. Управление персоналом призвано содействовать решению таких вопросов, в этом его сущность.

Неудовлетворительная ситуация с кадрами на предприятии характеризуется следующими признаками:

- безразличие. У работников имеет место равнодушие и недостаточная идентификация их с заданием, которое они выполняют, с предприятием, на котором работают. Это состояние называют феноменом «внутреннего увольнения». Недостаточная удовлетворенность трудом и его результатами не влекут за собой смену места работы или сферы деятельности, а вызывают пессимизм, разочарование и, в конечном итоге, снижают производительность труда;
- бюрократизм. Наличие бюрократических элементов в организациях создает недоверие, снижает уровень творчества, ведет к непроизводительному использованию времени, что, опять-таки, влияет на конечный результат;
- непредпринимательское поведение. У большей части работников наблюдается недостаточная ориентация на цели предприятия и отсутствие способности мыслить с предпринимательской точки зрения;
- неудовлетворительные условия. Зачастую на предприятии не созданы условия для достижения высоких результатов, проявления творческих способностей работников. В связи с этим работники часто проявляют свои способности в другом месте, там, где их знания и опыт

оцениваются адекватно их усилиям, т.е. вне предприятия, в свободное от основной работы время (а иногда и в теневой экономике);

- плохая приспособляемость. В ряде случаев имеет место ограничение свободы действий работников, отсутствует гибкость. Готовность предприятий и работников приспособиться к изменяющейся среде и к новым условиям недостаточна. Это также оказывают отрицательное воздействие на результативность деятельности предприятия;

- эгоизм. Эгоизм в поведении отдельных работников ведет к снижению эффективности коллективного труда, не способствует сплочению коллектива.

Наиболее типичные ошибки руководителей в управлении персоналом следующие:

1. Решение проблем персонала по остаточному принципу, когда кадровая работа не является приоритетом для руководителя. Такой руководитель считает, что задача персонала — обеспечивать решение более важных, по его мнению, задач в области производства, финансов или маркетинга.

2. Борьба со следствиями, а не с причинами, порождающими низкую отдачу работников. Например, низкая дисциплина персонала может являться следствием недостаточной материальной мотивации или недоверия персонала к решениям, принимаемым руководством. Руководитель может бороться за повышение уровня дисциплины путем усиления требовательности и введения наказаний для нарушителей. Такой подход не устраняет причин, породивших проблему и, естественно, не может дать долговременного положительного эффекта. Напротив, ситуация может стать хуже первоначальной.

3. Высокая формализация работы с персоналом, когда создаются различные системы отбора персонала и проведения его аттестаций, вводится множество инструкций и положений, определяющих порядок работы отдельных сотрудников и подразделений, стандартных форм составления планов и отчетов о проделанной работе. Но за всеми этими системами и документами исчезает человек с его желаниями, стремлениями и потребностями.

4. Замена действительных знаний о людях, работающих в организации, их формальным описанием (возраст, образование, специальность, стаж работы, дети, социальные нужды) с активным использованием компьютеризированных систем управления персоналом, которые позволяют иметь и в любой удобный момент получать достаточно полную формальную информацию о каждом ра-

ботнике. В этом случае у руководителя складывается ошибочное впечатление, что он знает все необходимое для успешного управления персоналом. Однако, это не так, поскольку ни одно формализованное описание не способно создать адекватный образ человека.

Важно отметить, что не существуют какие-то универсальные, запатентованные рецепты успешного функционирования предприятий и эффективной работы персонала, пригодные на все случаи жизни. Каждое предприятие имеет свою специфику, а если говорить о работниках, то каждый из них — индивидуальность. Тем не менее, имеется выработанный мировой теорией и практикой ряд общих мер и подходов к разрешению проблемы эффективного управления персоналом. Задачей руководства является применение имеющегося положительного опыта к условиям конкретного предприятия, использование всех возможностей существующего механизма управления персоналом.

Механизм управления персоналом — это сложный динамический процесс, составляющие которого определяются изменениями внешней и внутренней среды, условий работы, целей, задач и методов их достижения. Механизм управления персоналом включает:

- формирование персонала, т.е. прогнозирование структуры персонала, определение потребности в кадрах, планирование персонала, привлечение, подбор и расстановку персонала, заключение трудовых договоров;

- использование персонала, т.е. управление карьерой сотрудников, формирование благоприятного морально-психологического климата, обеспечение рабочих мест;

- стабилизацию персонала, т.е. совершенствование процесса планирования, подбора, расстановки и перемещений персонала, оценку результатов труда и его развитие.

В управлении персоналом выделяют следующие аспекты:

- **технико-технологический**. Он отражает уровень развития производства, особенности использования техники, технологии, производственные условия;

- **организационно-экономический**. Он касается вопросов, связанных с планированием численности, состава работающих, материальным и моральным стимулированием, использованием рабочего времени;

- **правовой**. Он включает вопросы соблюдения действующего трудового законодательства в работе с персоналом;

- **социально-психологический**. Он отражает вопросы социального и психологического обеспечения управления персоналом, использования

различных социально-психологических процедур и приемов в практической работе;

- **педагогический**. Он связан с решением вопросов по воспитанию персонала.

Цели и принципы управления персоналом

Основная **цель управления персоналом** — это формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации, обеспечение предприятия хорошо подготовленными и заинтересованными работниками.

Необходимо отметить, что люди приходят на предприятие, преследуя свои цели и стремясь удовлетворить собственные потребности. Поэтому использование с наибольшей эффективностью потенциала персонала для достижения целей организации возможно только при создании условий, позволяющих сотрудникам удовлетворять собственные интересы. То есть, должны учитываться не только организационные цели, но и индивидуальные цели работников.

Для достижения основной цели управления персоналом реализуется ряд локальных целей и подцелей. Дерево целей кадрового менеджмента представлено на рисунке 1.1.

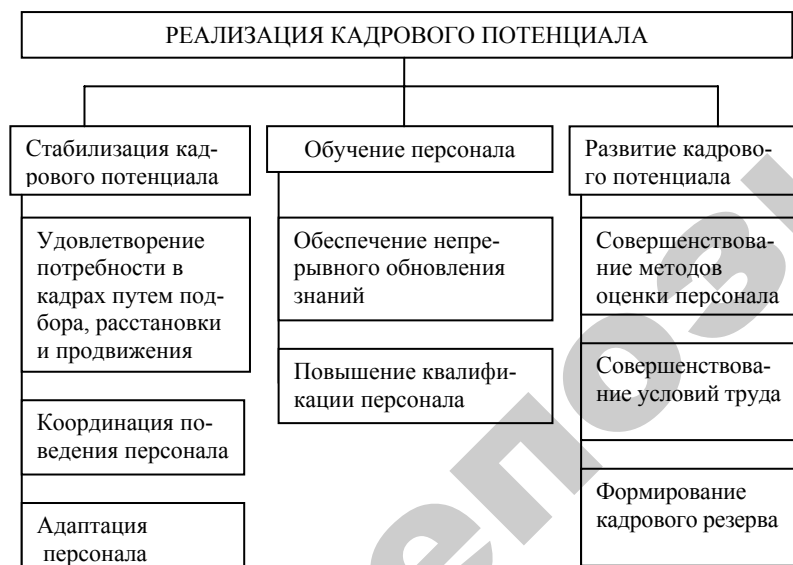


Рисунок 1.1 – Цели управления персоналом

Цели определяют основные **принципы управления персоналом**:

- руководство посредством договоренности о целях. Для каждого подразделения и каждого работника устанавливаются цели. Претворение этих целей в жизнь зависит от каждого в отдельности;
- руководство через доверие и самоконтроль;
- руководство через уважение всех работников. Не должно быть бросающейся в глаза разницы между руководителями, специалистами, техническими исполнителями, рабочими;
- руководство посредством материального и нематериального признания. Хорошим стимулом является не только участие в прибылях, премия за хорошие показатели, но и личная похвала, разговор с работником;
- руководство посредством повышения квалификации. Необходимо предоставлять возможности для повышения квалификации работников. Высокая квалификация обеспечивает гарантию их востребованности и занятости;
- руководство посредством информации и коммуникаций.

На основе этих принципов строится система управления персоналом предприятия, важное место в которой занимает **функция управления персоналом**. Она представляет собой совокупность видов деятельности, с помощью которых происходит управление персоналом. Следует различать функцию управления персоналом и работу по управлению персоналом, выполняемую специальной службой. Функция управления персоналом осуществляется в любой организации и включает:

- планирование трудовых ресурсов;
- разработку профессионально-квалификационных требований;
- привлечение трудовых ресурсов из внутренних и внешних источников;
- отбор и прием на работу;
- определение зарплаты и льгот;
- осуществление социальных программ;
- профориентацию и адаптацию;
- обучение и повышение квалификации;
- оценку трудовой деятельности;
- регулирование трудовых отношений;
- подготовку руководящих кадров;
- управление деловой карьерой;
- повышение, понижение, перевод, увольнение.

Этапы и современные направления развития управления персоналом

Кадровый менеджмент прошел несколько этапов (стадий, фаз) развития вслед за экономическими и социальными изменениями. Можно назвать следующие этапы:

- начало XX века. Жесткая регламентация физических работ, нормирование труда;
- 20-е годы. Отсутствие прав у наемных работников, минимизация затрат на рабочую силу, соответствие условий труда и функций работников их психофизическим особенностям;
- 50-е годы. Ориентация на малые группы, снятие напряженности, устранение конфликтов, принципы коллективизма, участие в принятии решений;
- 60–70-е годы. Профессионализация, специализация управления персоналом;
- 80-е годы. Возрастание роли знаний, повышение затрат на персонал, конкуренция на рынке труда, расширение прав работников по их участию в принятии решений;
- 90-е годы. Мобилизация резервов личности каждого сотрудника, упор на самообучение в организации и групповые методы работы (в команде);
- 2000 годы. Ориентация на инновационные и предпринимательские методы и формы в управлении персоналом.

Следует отметить, что для ранних этапов характерен авторитарный стиль и ориентация на задачи. В 50–60-е годы — ориентация на человека, работа в группах. С 90-х годов преобладает демократический стиль, самообучающиеся организации, работа в командах.

Возрастающими темпами изменяются как изделия и технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов, партнеров и государства, так и поведение работающего в организации персонала. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от качества труда каждого работника. Это приводит к тому, что:

- предприятие не может позволить себе такую роскошь, как наличие неквалифицированных и непроизводительных кадров;
- каждый сотрудник, приносящий своим трудом успех предприятию, становится все более для него ценным;
- квалифицированный сотрудник, понимающий свою ценность для организации, становится все более требовательным к уважению его

личности, к применяемым на предприятии методам управления и стилю руководства;

- организация начинает ценить не тех, кто много знает и умеет сегодня, а тех, кто на основе своих сегодняшних знаний и умений способен быстро приобретать новые знания, адаптируясь в динамичном мире.

Все это делает управление персоналом одной из важнейших функций управления современным предприятием. Актуальные направления дальнейшего развития управления персоналом связаны с рыночно ориентированными изменениями в экономике, технологии, социальной сфере и правовых отношениях.

Основными задачами управления персоналом становятся:

- планирование;
- развитие и оценка персонала;
- разработка системы информационного обеспечения персонала;
- менеджмент рабочего времени;
- развитие предпринимательства;
- разработка концепции деловой активности персонала;
- маркетинг и лизинг персонала;
- системное кадровое регулирование;
- стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности;
- индивидуальное планирование карьеры менеджера;
- управление персоналом в экономически сложное время.

Правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Повседневная деятельность кадровых служб связана непосредственно с людьми: прием работников, перевод на другую работу, увольнение. Недопущение конфликтных ситуаций при этом возможно только на основе четкого регулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений, что достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера.

Правовое обеспечение системы управления персоналом предполагает решение двух основных задач:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита работников, их прав и законных интересов, вытекающих из трудовых отношений.

Доминирующими здесь являются акты централизованного регулирования:

- Гражданский кодекс;
- Трудовой кодекс;
- Закон «О коллективных договорах и соглашениях»;
- Закон «О профессиональных союзах»;
- Закон «О занятости населения»;
- Закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»;
- Закон «О предприятиях»;
- Закон «О предпринимательстве в Республике Беларусь» и др.

Правовое обеспечение системы управления персоналом любой организации включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства, регламентирующего трудовые отношения;
- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;
- изменение действующих или отмену устаревших, утративших силу нормативных трудовых актов, изданных в организации.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя, а также на других должностных лиц, включая руководителей и работников служб управления персоналом.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении конкретных задач.

Такого рода документы утверждаются в установленном порядке соответствующим компетентным органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективной подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. При этом неуклонно расширяется сфера локального регулирования, которая включает приказы руководителя по кадровым вопросам (прием, увольнение, перевод), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации.

Выделяют три группы нормативно-методических документов:

- **нормативно-справочные документы.** Они включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. Это, например, маршрутно-технологические, операционно-технологические, технологические карты управленческих процедур, программы выпуска деталей, сменно-суточные задания;
- **документы организационного и организационно-методического характера.** Они регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Такими документами являются Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Закон «О занятости населения», Указ Президента «О привлечении и использовании иностранной рабочей силы», Постановление Правительства «О мерах по социальной защите инвалидов», Постановление Министерства труда «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих», Общеотраслевые методические указания «Нормативный метод планирования численности служащих предприятий и организаций отраслей материального производства», правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, штатное расписание;
- **документы технического, технико-экономического и экономического характера.** Они содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. Это, например, санитарные правила и нормы (СанПиН), бизнес-план, смета затрат на производство, система стандартов по технике безопасности, типовые нормы времени на разработку конструкторской документации и др.

На основе типовых документов, с учетом особенностей организации, службами управления персоналом разрабатываются документы для внутреннего пользования. Наиболее важные из них следующие:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Коллективный договор;
- Положение о подразделении;
- Должностная инструкция;
- Штатное расписание.

Ряд документов организационно-методического и методического характера регламентируют выполнение отдельных функций по управлению персоналом. К ним, например, относятся:

- Положение о формировании кадрового резерва организации;
- Рекомендации по набору и отбору персонала;
- Положение об урегулировании взаимоотношений в коллективе;
- Положение об оплате и стимулировании труда.

Вопросы для самоконтроля

1. Управление персоналом и его элементы.
2. Ситуация с кадрами на предприятиях.
3. Типичные ошибки в вопросах управления персоналом.
4. Механизм управления персоналом.
5. Основные аспекты в управлении персоналом.
6. Дерево целей кадрового менеджмента.
7. Основные принципы управления персоналом.
8. Построение системы управления персоналом.
9. Функция управления персоналом.
10. Этапы развития кадрового менеджмента.
11. Актуальные направления дальнейшего развития управления персоналом.
12. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
13. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
14. Нормативно-справочные документы.
15. Документы организационного и организационно-методического характера.
16. Документы технического, технико-экономического и экономического характера.

2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ

Тема «Документы, регламентирующие управление персоналом организации»

Цели занятия:

- усвоить структуру и содержание документов, регламентирующих управление персоналом организации;
- научиться учитывать специфику управления персоналом организации при составлении организационных документов.

Для внутреннего пользования в организации разрабатываются документы, регламентирующие управление персоналом.

Правила внутреннего трудового распорядка. Они являются необходимым организационно-распорядительным документом, касающимся трудовой дисциплины. Правила включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Коллективный договор. Он разрабатывается при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела), профсоюзной организации. Имеются нормативные документы, регламентирующие порядок и условия заключения коллективного договора, даются рекомендации по его составлению. Коллективный договор — это соглашение, заключаемое между трудовым коллективом и администрацией по регулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный период. Этот документ определяет многие личные аспекты трудовой жизни работников. Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами, в него могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система, принципы оплаты труда, денежные вознаграждения, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда, исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения производственных показателей;
- занятость, переобучение, высвобождение работников;
- продолжительность рабочего времени, времени отдыха и отпусков;
- улучшение условий труда, охрана труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;

- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- контроль выполнения коллективного договора и ответственность сторон.

Положение о подразделении. На крупных и средних предприятиях функции управления выполняются самостоятельными подразделениями, иногда даже обособленными территориально. Их деятельность регламентируется Положением о подразделении, утвержденным руководителем предприятия. На малых предприятиях — ограничиваются разработкой должностных инструкций. Положение о структурном подразделении регламентирует назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи управления, права работников, ответственность и формы их поощрения. Типовые положения о подразделениях требуют их адаптации, уточнения применительно к каждой конкретной организации и подразделению. Структура Положения о подразделении обычно включает следующие разделы:

- общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности);
- задачи подразделения;
- организационная структура подразделения (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения);
- функции подразделения;
- взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность);
- права подразделения (в пределах возложенных на него функций);
- ответственность подразделения (в рамках переданных ему полномочий за некачественное или несвоевременное их выполнение).

Должностная инструкция — это нормативный документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Данная инструкция определяет назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий. Чтобы составить качественную должност-

ную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться по данной должности, на рабочем месте, а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т. е. составить личностную спецификацию. Такой анализ и описание должности является фундаментом для многих процедур по управлению персоналом — рекламы при наборе, собеседования, тестирования, отбора, оценки, служебного продвижения и др.

Совокупность должностей служащих находит свое отражение в **Штатном расписании** — документе, утверждаемом руководителем и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, перечень должностей, должностных окладов и надбавок к ним.

Практическое задание

1. Изучите структуру документов, регламентирующих управление персоналом организации.
2. Разработайте следующие документы:
 - правила внутреннего трудового распорядка;
 - коллективный договор;
 - положение о подразделении;
 - должностную инструкцию;
 - штатное расписание.

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на 5 команд, каждая из которых готовит один из документов.
2. При разработке документов необходимо учитывать специфику конкретной сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.
3. Оформление документов производится в соответствии с требованиями стандартов по делопроизводству.
4. Оформленные документы передаются для анализа их содержания и проверки другой команде.
5. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Контроль знаний по модулю предполагает выяснение того, как студент усвоил сущность и механизм, цели и принципы, этапы и современные направления развития управления персоналом, его правовое и нормативно-методическое обеспечение, может ли он применить на практике основные положения управления персоналом.

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в управлении персоналом. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на установление правильной последовательности;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — **альтернативный**.

Выберите один правильный ответ.

Основная цель управления персоналом — это формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью ...

- а) образовательного уровня высшего руководства;
- б) кадрового потенциала организации;
- в) профессиональных навыков рабочих.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на различение**.

Выберите все правильные ответы.

Функция управления персоналом включает:

- а) планирование трудовых ресурсов;
- б) поиск, отбор и прием на работу;
- в) демократический стиль руководства;
- г) ориентацию на задачи;
- д) профориентацию и адаптацию;
- е) обучение и повышение квалификации;
- ж) управление деловой карьерой;
- з) повышение, понижение, перевод, увольнение.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление соответствия**.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятие	Основной признак понятия
1	2
а) Управление персоналом	1. Деятельность, выполняемая в организациях.
б) Цель управления персоналом	2. Разработка концепции деловой активности персонала.
	3. Формирование, развитие и реализация кадрового потенциала организации.
	4. Менеджмент рабочего времени.

4. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление правильной последовательности**.

Укажите правильную последовательность разделов.

Положение о структурном подразделении включает следующие разделы:

- а) общие положения;
- б) задачи подразделения;
- в) взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации;
- г) организационная структура подразделения;
- д) функции подразделения;
- е) ответственность подразделения;
- ж) права подразделения.

5. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка)**.

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

... — сложный динамический процесс, включающий формирование, использование и стабилизацию персонала. Эти составляющие определяются изменениями во внешней и внутренней среде, изменениями условий работы, целей, задач и методов их достижения.

- а) Функция управления персоналом.
- б) Цель управления персоналом.
- в) Механизм управления персоналом.
- г) Методическое обеспечение системы управления персоналом.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в управлении персоналом. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и примене-

нии знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ**.

В чем проявляется взаимосвязь целей и принципов управления персоналом?

В чем состоит различие ранних этапов и современного этапа развития управления персоналом?

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типичная задача**.

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива в течение дня изучал следующие документы:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- бизнес-план;
- коллективный договор;
- смету затрат на производство продукции растениеводства,
- технологическую карту;
- штатное расписание.

Сколько документов организационного и организационно-методического характера было в работе у председателя?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в управлении персоналом, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **проблемная задача**.

Каков вклад принципов управления персоналом в формирование системы управления персоналом?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **нетиповая задача**.

Предложите макет документа «Положение о работе с молодыми специалистами организации», необходимого для нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — **научно-исследовательская задача**.

Дайте оценку реализации основных принципов управления персоналом в конкретной сельскохозяйственной организации (например, базы производственной практики).

4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ МАТЕРИАЛА МОДУЛЯ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Студенты заочной формы обучения самостоятельно изучают материал модуля и рекомендуемую литературу. Они должны уяснить сущность и механизм, цели и принципы управления персоналом, этапы и актуальные направления его развития. Вопросы правового и нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом рассматриваются на примере своей организации. Особое внимание необходимо обратить на структуру и содержание внутренних документов организационного и организационно-методического характера.

В контрольной работе необходимо изложить теоретические аспекты следующих вопросов:

- механизм управления персоналом;
- система управления персоналом.

Практические задания контрольной работы:

- дать оценку ситуации с кадрами в своей организации;
- проанализировать нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом своей организации.

Примеры выполнения заданий содержатся в материалах модуля.

МОДУЛЬ 2

Кадровый потенциал организации

Цель модуля «Кадровый потенциал организации» состоит в формировании у студентов знаний о составе, структуре и функциях персонала, структуре и задачах кадровой службы, необходимых для решения практических задач по управлению кадровым потенциалом организации.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** классификацию персонала организации, задачи и функции управленческого персонала, деятельность кадровой службы, особенности формирования потенциала организации в рамках кадрового цикла;

- **уметь** анализировать структуру персонала организации, проводить оценку личностного потенциала работников и кадрового потенциала организации.

1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

Словарь основных понятий

Производственный персонал — это работники, принимающие прямое и косвенное участие в производственном процессе.

Непроизводственный персонал — это работники, не принимающие непосредственного участия в выпуске продукции, а обеспечивающие и обслуживающие работников предприятия.

Основные рабочие — работники, непосредственно воздействующие на предметы труда, преобразующие их, изменяющие их физические, химические свойства, пространственное расположение, и в процессе этого воздействия изготавливающие продукцию.

Вспомогательные рабочие — работники, обеспечивающие рабочие места всем необходимым, обслуживающие их, выполняющие ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Управленческий персонал — это лица, профессионально участвующие в процессе управления.

Линейные руководители — лица, действующие на основе единоначалия, и ответственные за состояние и развитие организации или подразделения.

Функциональные руководители — лица, возглавляющие подразделения, осуществляющие конкретные функции управления.

Специалисты — лица, решающие конкретные производственные и управленческие задачи.

Технические исполнители — лица, передающие, фиксирующие и обрабатывающие информацию, выполняющие учетные, вычислительные, множительные работы, отвечающие за обслуживаемые системы управления.

Младший обслуживающий персонал — это работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии.

Ученики — это лица, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

Работники пожарно-сторожевой охраны — это лица, обеспечивающие на предприятии пожарную безопасность, следящие за исправным состоянием противопожарных средств и выполняющие функции охраны.

Служба управления персоналом — подразделение, занимающееся административной деятельностью, трудоустройством, подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации кадров, материальным вознаграждением, социальными вопросами, условиями труда и техникой безопасности.

Персональный потенциал — это наличие, уровень проявления и значимость деловых качеств работника.

Кадровый потенциал — это уровень совместных возможностей работников организации.

Кадровый цикл — это этапы формирования и развития кадрового потенциала организации.

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

План лекции

1. Состав и структура персонала организации.
2. Управленческий персонал.
3. Служба управления персоналом.

Состав и структура персонала организации

Персонал предприятия можно классифицировать по различным критериям, важнейшим из которых являются функции, выполняе-

мые работником. На этой основе все работающие на предприятии подразделяются на две группы:

- **производственный персонал** (рабочие, управленческий персонал, младший обслуживающий персонал, ученики, работники пожарно-сторожевой охраны);

- **непроизводственный персонал**.

Первая группа наиболее многочисленна. Входящие в нее работники принимают прямое и косвенное участие в производственном процессе и выполняют всю совокупность производственных функций. Наибольшая по численности категория работников в составе производственного персонала — **рабочие**. Они классифицируются по ряду признаков (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Классификация рабочих

Классификационный признак	Классификационные группы рабочих
Профессия	Токарь, слесарь, водитель, механизатор и т.д.
Степень участия в производственном процессе	Основные рабочие, вспомогательные рабочие
Форма оплаты труда	Рабочие-сдельщики, рабочие-повременщики
Уровень квалификации	Рабочие с 1-го по 8-ой разряд

Удельный вес рабочих в составе производственного персонала достигает 80–90 %. Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, т. е. от особенностей технологического процесса, характера выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Деление рабочих на основных и вспомогательных свидетельствует о степени их участия в производственном процессе, о направленности их воздействия либо на предмет труда, либо на рабочее место с находящимися на нем оборудованием, инструментом, приспособлениями. Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, т. е. на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяют их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию. Вспомогательные рабочие обеспечива-

ют рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии), обслуживают рабочие места с расположенным на них оборудованием и инструментом, выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Исходя из применяемых в Республике Беларусь двух форм оплаты труда — сдельной и повременной, имеющих множество разновидностей, — труд части рабочих оплачивается по сдельной (как правило, это основные рабочие), а части — по повременной форме оплаты (в основном, это вспомогательные рабочие).

Все рабочие на производстве различаются по уровню квалификации. Квалификационным признаком у рабочих выступает разряд. В соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником и Единой тарифной сеткой работников Республики Беларусь всем рабочим, в зависимости от уровня их квалификации, присваивается соответствующий разряд.

Вторая по численности и удельному весу категория в составе производственного персонала — это **управленческий персонал**.

К категории **младшего обслуживающего персонала** относятся работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений).

Ученики — это немногочисленная категория лиц, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

Работники пожарно-сторожевой охраны обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за исправным состоянием противопожарных средств и выполняют функции охраны.

Непроизводственный персонал предприятия представлен работниками, которые не принимают непосредственного участия в выпуске продукции. Их назначение — обеспечение и обслуживание работников предприятия. Это персонал состоящих на балансе основного предприятия медицинских, детских дошкольных, культурно-просветительских учреждений и подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства, капитального ремонта зданий и сооружений предприятия.

Управленческий персонал

К управленческому персоналу относятся работники, профессионально участвующие в процессе управления, выполняющие разнообразные функции, определенные профилем их деятельности и уровнем в управленческой иерархии. Управленческий персонал,

разделяемый на руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих), имеет достаточно разветвленную классификацию, представленную в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Классификация управленческого персонала

Классификационный признак	Классификационная группа
Руководители	
Вид выполняемой функции	- линейные руководители - функциональные руководители
Уровень иерархии в системе управления	- руководители высшего звена - руководители среднего - руководитель первичного звена
Уровень образования	- руководители с высшим образованием - руководители со средним специальным образованием - практики
Специалисты	
Специальность	- инженеры - агрономы - зоотехники - экономисты - бухгалтеры и др.
Профиль деятельности	- специалисты технического профиля - специалисты экономического профиля - специалисты административно-хозяйственного профиля
Уровень образования	- специалисты с высшим образованием - специалисты со средним специальным образованием - практики
Уровень квалификации (категория)	- специалист 3 категории (технического профиля) - специалист 2 категории - специалист 1 категории - ведущий специалист - главный специалист
Технические исполнители	
Вид деятельности	- технические работы

Руководители возглавляют коллективы, направляют и координируют их работу, контролируют результаты их деятельности. Руководители могут быть линейными и функциональными, что связано с разделением управленческого труда.

Линейные руководители действуют на основе единоначалия и ответственны за состояние и развитие организации или ее части: объединения, предприятия, цеха, участка, бригады. В сельскохозяйственном производстве к линейным руководителям относятся директора предприятий, председатели сельскохозяйственных производственных кооперативов, начальники участков, управляющие отделениями, мастера, бригадиры.

Функциональные руководители возглавляют подразделения, осуществляющие конкретные функции управления. Под каждую специальную функцию управления (техническое и технологическое обеспечение производства, организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг и др.) на предприятиях обычно создаются специализированные подразделения. К функциональным руководителям относятся главные специалисты хозяйств, специалисты отраслевых подразделений, руководители лабораторий и т. п.

Деление на руководителей высшего, среднего и первичного звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления. Широта их функциональных обязанностей зависит от этого уровня. Диапазон обязанностей широк и колеблется от общего руководства предприятием (директор) до руководства первичным трудовым коллективом, например, бригадой рабочих (бригадир).

Специалисты решают конкретные производственные и управленческие задачи. Они разрабатывают проекты решений, нормы и нормативы, а также предоставляют руководителям информацию. Специалистами считаются инженеры, агрономы, зоотехники, экономисты, бухгалтеры и т. д.

Дифференциация руководителей и специалистов по уровню образования предусматривает наряду с выделением руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием и такой группы работников, как практики. К ним относят лиц с общим средним образованием.

В сельскохозяйственном производстве в настоящее время занято около 60 тыс. руководителей и специалистов. В хозяйствах численность управленческого персонала составляет 9–12 % от общего количества работающих.

Технические исполнители передают, фиксируют и обрабатывают информацию, выполняют учетные, вычислительные, множительные работы, отвечают за обслуживание системы управления. Это секретари, машинистки, лаборанты, чертежники, техники, экспедиторы и т. д.

Все работники подразделяются по должностям. Должность предопределяет границы компетенции работника, т. е. круг его обязанностей, права и ответственность. Название должности работника должно отражать характер выполняемой работы независимо от специфики предприятия.

Служба управления персоналом

В зависимости от размеров предприятия, численности работающих на нем, особенностей организационной структуры управления, на каждом конкретном предприятии по-своему решается вопрос о необходимости создания специального функционального подразделения по управлению персоналом.

Практика работы небольших предприятий показывает, что подобные структурные подразделения на них, как правило, не создаются. Работа с кадрами (ведение документации, оформление найма и увольнения) осуществляется либо отдельным исполнителем, либо эти функции совмещает со своей основной деятельностью другой работник предприятия. В этом случае следует говорить об управлении кадрами. Понятие «управление кадрами» имеет более узкое значение и соответствует деятельности традиционной кадровой службы с ограниченным кругом функциональных обязанностей. Вопросы же управления персоналом в широком аспекте решаются руководством предприятия или руководителями на соответствующем иерархическом уровне.

На средних и крупных предприятиях целесообразно создание специального подразделения, решающего совместно с линейными руководителями (мастерами, начальниками участков, цехов) и руководителями функциональных служб комплекс задач по управлению персоналом.

Создание служб управления персоналом обусловлено рядом внешних и внутренних **факторов**:

- давление рынка. Жесткая конкуренция на рынке продукции и труда порождает заинтересованность предприятий иметь необходимое количество работников соответствующей квалификации с мотивацией на производительный труд, высокое качество продук-

ции (услуг) и низкие издержки, предрасположенных к нормальным взаимоотношениям в организации по вертикали и горизонтали;

- давление профсоюзов. Службы управления персоналом ведут переговоры с профсоюзами, улаживают многие конфликты;

- давление государства. Степень и формы давления в различных странах различны. В целом происходит усиление роли государства на предприятиях, растет уровень регламентации и контроля. Специфическим образом сказывается на управлении персоналом угроза массовой безработицы, изменение трудового законодательства, экономические трудности;

- размер предприятия. На маленьких предприятиях управление персоналом — это функция общего управления. В больших организациях функции управления персоналом выделяются в качестве самостоятельных, так как объем соответствующей работы слишком велик;

- организационная структура управления. В современном производстве заняты специалисты и рабочие самого разнообразного профиля, и без специального подразделения по управлению персоналом не обойтись.

Расположение кадровой службы в организационной структуре управления может быть представлено следующими вариантами.

1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию. Здесь выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках ее роли как штабного подразделения функциональной подсистемы.

2. Структурное подчинение службы управления персоналом, как штабного отдела, общему руководству организации. Преимуществом этого варианта является близость кадровой службы ко всем сферам руководства организацией. Такая структура наиболее целесообразна для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы.

3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа непосредственно высшему руководству. Этот вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм, с выделением сферы управления персоналом как равнозначной подсистемы управления в ряду других подсистем (рис. 2.1).

В зависимости от размеров и масштаба деятельности организации, специфики производства и традиций, число и названия подразделений кадровой службы, численность сотрудников могут ме-

няться. Но в любом случае на службу управления персоналом возлагаются следующие **функции**:

- административная деятельность (применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров);

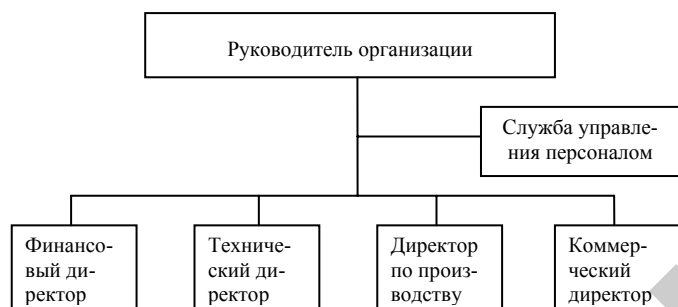
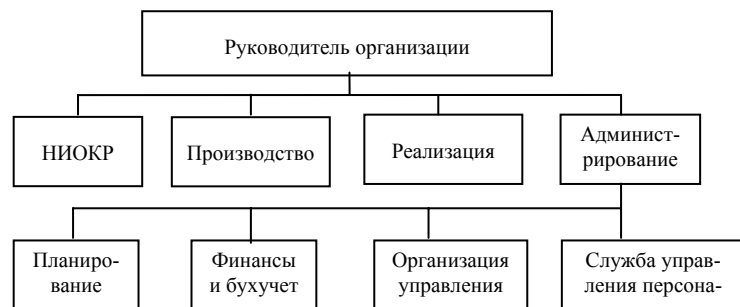


Рисунок 2.1 – Структурное расположение кадровой службы

- трудоустройство (прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение);

- подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров (вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников, определение путей их продвижения по производственной или служебной линии);

- материальное вознаграждение (аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора);

- социальные вопросы (контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности);

- условия труда и техника безопасности.

В ряде случаев основными структурными подразделениями по работе с персоналом в системе управления предприятий являются отделы кадров, занимающиеся вопросами приема и увольнения работников, организацией их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Вместе с тем, в реальности отделы кадров не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующими центрами кадровой работы. Они слабы в профессиональном отношении. Работники кадровых служб имеют самый разный образовательный уровень, формирующийся в основном в процессе практической деятельности. Подобрать в кадровые службы специалистов, отвечающих современным требованиям, довольно сложно. Общие подходы к подготовке менеджеров по персоналу, руководителей кадровых служб только вырабатываются. Но уже сегодня не вызывает сомнений, что руководитель кадровой службы должен быть организатором, многосторонним специалистом. Он должен владеть навыками управления, использования современных информационных технологий, иметь хорошие знания и практические навыки в области трудовых отношений.

Вопросы для самоконтроля

1. Классификация персонала организации.
2. Производственный персонал.
3. Непроизводственный персонал.
4. Классификация рабочих.
5. Профессии рабочих.
6. Степень участия рабочих в производственном процессе.
7. Форма оплаты труда рабочих.
8. Уровни квалификации рабочих.
9. Управленческий персонал и его классификация.

10. Линейные и функциональные руководители.
11. Уровни образования руководителей и специалистов.
12. Специальности и профили деятельности специалистов.
13. Звенья в управленческой иерархии.
14. Необходимость создания службы управления персоналом.
15. Факторы, обуславливающие создание служб управления персоналом.
16. Расположение кадровой службы в организационной структуре управления.
17. Функции службы управления персоналом.

2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ

Тема «Анализ структуры персонала»

Цели занятия:

- освоить методику анализа структуры персонала организации;
- научиться на практике анализировать состав и структуру персонала по различным признакам.

При анализе структуры персонала, численности работников и их состава по полу, возрасту, специальности, должности и уровню квалификации используют данные из годовых отчетов организации:

- Отчет по труду и движению рабочей силы. Первый раздел «Численность работников, заработная плата и отработанное время» содержит данные о среднесписочной численности работников. Второй раздел «Движение рабочей силы» посвящен информации о движении трудовых ресурсов. Третий раздел «Численность, фонд заработной платы и отработанное время отдельных категорий работников» позволяет определить структуру производственного персонала;

- Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров. Данные первого раздела «Численность, состав и образовательный уровень работников» позволяют провести анализ персонала по уровню образования и половозрастному признаку. Второй раздел «Распределение численности работников, окончивших в отчетном году учреждения, обеспечивающие получение высшего и среднего специального образования, по специальностям» содержит информацию о численности работников, окончивших в отчетном году учреждения образования. Третий раздел «Профессиональное обучение работников за год» содержит информацию о повышении квалификации работниками организации.

Анализ состава и структуры персонала организации обычно проводится за 3 года.

Данные об обеспеченности трудовыми ресурсами представляются в виде таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категория персонала	2005 г.	2006 г.	2007 г.	Отклонение 2006 г. от 2005 г.		Отклонение 2007 г. от 2006 г.	
				аб-сол. (+/-)	отн. %	аб-сол. (+/-)	отн. %
Всего							
В том числе:							
1. Рабочие							
Из них:							
1.1. Основные							
1.2. Вспомогательные							
1.3. Повременщики							
1.4. Сдельщики							
2. Управленческий персонал (служащие)							
Из них:							
2.1. Линейные руководители							
2.2. Функциональные руководители							
2.3. Специалисты							
2.4. Технические исполнители							

Данные таблицы 2.3 показывают численность различных категорий персонала, ее изменение в абсолютном и относительном выражении.

Далее анализируется структура персонала. При этом определяется удельный вес каждой категории работников в общей численности персонала предприятия по формуле (2.1):

$$K_{pi} = \frac{P_i}{P}, \quad (2.1)$$

где K_{pi} — удельный вес i -ой категории работников в общей численности персонала; P_i — численность работников i -ой категории, чел.; P — общая численность персонала, чел.

Используя данные таблицы 2.3, проводится расчет K_{pi} , и результаты заносятся в таблицу 2.4.

Таблица 2.4 – Структура персонала

Категория персонала	Удельный вес, %			Отклонение 2006 г. от 2005 г.		Отклонение 2007 г. от 2006 г.	
	2005 г.	2006 г.	2007 г.	абсол. (+/-)	отн. %	абсол. (+/-)	отн. %
Всего	100	100	100	-	-	-	-
В том числе:							
1. Рабочие							
Из них:							
1.1. Основные							
1.2. Вспомогательные							
1.3. Повременщики							
1.4. Сдельщики							
2. Управленческий персонал (служащие)							
Из них:							
2.1. Линейные руководители							
2.2. Функциональные руководители							
2.3. Специалисты							
2.4. Технические исполнители							

Данные таблицы 2.4 позволяют сравнить удельный вес каждой категории работников в общей численности персонала, показывают изменения в его структуре.

Кроме количественных, важны и качественные характеристики персонала. Данные по образовательному уровню работников обобщаются и заносятся в таблицу 2.5. Они позволяют сделать вывод о том, какова общая квалификация персонала и как она изменяется.

Таблица 2.5 – Уровень образования персонала

Уровень образования	2005 г.		2006 г.		2007 г.		Отклонение 2006 г. от 2005 г.		Отклонение 2007 г. от 2006 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	абсол. (+/-)	отн. %	абсол. (+/-)	отн. %
Всего работников										
В том числе имеют образование:										
- высшее										
- среднее специальное										
- среднее										

При проведении анализа возрастной структуры персонала принято выделять несколько групп:

- подростки до 16 лет;
- молодежь в возрасте от 16 до 29 лет;
- лица от 30 до 49 лет;
- лица предпенсионного возраста (мужчины 50–59 лет, женщины 50–54 года);
- лица пенсионного возраста и старше.

В возрастной группе 16–29 лет большая часть молодежи в возрасте до 24 лет занята обучением, получением профессиональной подготовки, военной службой. Этот контингент активно включается в производство к 25 годам. Наиболее высокая трудовая активность и занятость характерны для людей в возрасте 25–49 лет. У лиц старше 50 лет трудовая активность постепенно снижается.

Может быть использована и более детальная возрастная структура персонала, данные о которой заносятся в таблицу 2.6.

Данные таблицы 2.6 позволяют сделать выводы о том, в каком возрасте находится преобладающая часть работников, как велика доля лиц предпенсионного возраста, каковы тенденции в изменении возрастной структуры персонала организации.

Аналогичным образом проводится анализ персонала организации по полу, стажу работы и другим признакам.

Проведенный таким образом анализ позволяет сделать заключение о соответствии образовательного, половозрастного и квалификационного уровней персонала потребностям организации.

Таблица 2.6 – Возрастная структура персонала

Возраст, лет	Количество работников, чел						Отклонение 2006 г. от 2005 г.		Отклоне- ние 2007 г. от 2006 г.	
	2005 г.		2006 г.		2007 г.		абсол. (+/-)	отн., %	абсол. (+/-)	отн. , %
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %				
Всего работников										
В том числе имеют возраст:										
до 18										
18–24										
25–29										
30–39										
40–49										
50–54										
55–59										
60 и старше										

Практическое задание

- Изучите структуру персонала организации.
- Проведите анализ персонала организации по следующим признакам:
 - категории;
 - уровень образования;
 - возраст;
 - пол.

Порядок выполнения задания

- Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит анализ структуры персонала своей организации.
- При анализе структуры персонала необходимо использовать данные конкретной сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.
- Заполняются таблицы, характеризующие:
 - обеспеченность трудовыми ресурсами;
 - структуру персонала;
 - уровень образования персонала;

- возрастную структуру персонала.

- По каждой таблице дается комментарий, делаются общие выводы о кадровом потенциале организации.
- Результаты проведенного анализа структуры персонала передаются для проверки другой команде.
- При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тема «Потенциал персонала»

Персональный потенциал характеризуется наличием, уровнем проявления и значимостью деловых качеств сотрудников. **Личностный потенциал работника** включает:

- квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность);
- психофизиологический потенциал (работоспособность);
- образовательный потенциал (интеллектуальные, познавательные способности);
- коммуникационный потенциал (способность к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию);
- нравственный потенциал (ценности, мотивация);
- творческий потенциал.

Критериями уровня развития личностного потенциала работника служат качественные характеристики отдачи физических и интеллектуальных сил, творческой энергии работника в процессе труда. Эта отдача находит свое конкретное выражение в трудовой активности человека, его отношении к труду.

Кадровый потенциал организации определяется уровнем развития личностного потенциала каждого работника и уровнем эффективности его использования в соответствии с установленными целями. Под кадровым потенциалом понимается уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются:

- профессиональные возможности работников и руководителей;
- организационная культура;
- сложившиеся в организации межличностные отношения;
- преобладающий стиль управления.

Следует отметить, что кадровый потенциал организации, конечно, зависит от личностных потенциалов работников этой организа-

ции, но он не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого из работников в отдельности.

Оптимальный уровень развития кадрового потенциала предприятия характеризуется тем, что:

- численность и структура персонала соответствуют потребностям производства и управления, а также содержанию решаемых задач;

- уровень квалификации управленческого персонала обеспечивает высокое качество принимаемых решений и их быструю реализацию;

- физические данные и индивидуально-психологические характеристики работников соответствуют специфике конкретного вида деятельности.

В организации работы с персоналом на предприятии программной целью должно стать овладение механизмом управления трудовой деятельностью человека, в строгом соответствии с принципами эффективного использования личностного потенциала работника. Эти принципы должны реализовываться по трем главным направлениям:

- создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека;

- обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ними задач;

- постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся в соответствии с долгосрочными задачами развития производства.

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или **кадровый цикл** (рис. 2.2).

Кадровый цикл включает оценку потребностей в персонале, планирование персонала, а также маркетинг персонала и набор кандидатов из внешних источников. Существуют также и внутренние источники персонала в организации, например, молодые специалисты. Процесс формирования кадров идет далее за счет отбора, расстановки, адаптации и обучения персонала. Важную роль играет мотивация и повышение активности работников. Оценка деятельности персонала служит основанием для его продвижения (повышение, перевод, понижение, увольнение). Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании кадрового резерва. Наряду с

формированием и развитием кадрового потенциала существуют и процессы его обновления, которые включают уход в отставку (высвобождение персонала) и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятий конкретных постов (выборы, конкурсы, выдвижение, назначение).



Рисунок 2.2 – Кадровый цикл

Задания для самостоятельной работы

1. Самостоятельно изучить материал, обратив внимание на следующие вопросы:

- личностный потенциал работника;
- кадровый потенциал организации;
- оптимальный уровень развития кадрового потенциала;
- кадровый цикл и его этапы.

2. Разработать методику оценки личностного потенциала персонала организации.

Необходимо составить перечень качеств, характеризующих квалификационный, психофизиологический, образовательный, коммуникационный, нравственный и творческий потенциал работников (табл. 2.7), и выбрать шкалу для их экспертной оценки.

Таблица 2.7 – Качества, характеризующие личностный потенциал персонала

Потенциал	Качество	Экспертная оценка		
		рабочие	руководители	специалисты
Квалификационный	Уровень образования			
	...			
Психофизиологический				
Образовательный				
Коммуникационный				
Нравственный				
Творческий				
Итого				

3. Провести экспертную оценку личностного потенциала рабочих, руководителей и специалистов организации, которая являлась базой производственной практики. Проанализировать полученный результат.

4. Разработать кадровый цикл базовой организации. Дать комментарий его этапам и особенностям.

4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Контроль знаний по модулю предполагает выяснение того, как студент усвоил состав и структуру персонала организации, его классификацию, механизм формирования кадрового потенциала и деятельность службы управления персоналом; может ли он на практике проводить анализ характеристик персонала организации по различным признакам и давать оценку кадрового потенциала.

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать и определять категории персонала организации. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — **альтернативный**. Выберите один правильный ответ.

Лица, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах, — это ...

- а) ученики;
- б) вспомогательные рабочие;
- в) основные рабочие.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на различение**.

Выберите все правильные ответы.

К управленческому персоналу относятся:

- а) линейные руководители;
- б) функциональные руководители;
- в) специалисты;
- г) старший обслуживающий персонал;
- д) технические исполнители;
- е) младший обслуживающий персонал.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление соответствия**.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятие	Основной признак понятия
а) Линейные руководители	1. Лица, возглавляющие подразделения, осуществляющие конкретные функции управления. 2. Лица, действующие на основе единоначалия и ответственные за состояние и развитие организации или подразделения. 3. Лица, решающие конкретные производственные и управленческие задачи.
б) Функциональные руководители	

4. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка).**

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

... — работники, принимающие прямое и косвенное участие в производственном процессе.

- а) Непроизводственный персонал.
- б) Функциональный персонал.
- в) Производственный персонал.
- г) Кадровый потенциал.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия кадрового потенциала. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ.**

Выявите существенные различия между линейными и функциональными руководителями.

К какой категории персонала относится инженер-теплотехник?

К какой категории персонала относится заведующий животноводческой фермой?

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типовая задача.**

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива провел деловое совещание, на котором присутствовали: инспектор по кадрам, секретарь-машинистка, главный экономист, экономист по труду, главный бухгалтер, агроном по семеноводству, главный энергетик, инженер по механизации трудоемких процессов в животноводстве, заведующий гаражом, заведующий ремонтной мастерской, бригадир тракторно-полеводческой бригады, заведующий животноводческой фермой.

Сколько руководителей первичного звена приняло участие в деловом совещании?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия кадрового потенциала, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **проблемная задача.**

Что будет, если из кадрового цикла исключить оценку трудовой деятельности персонала?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **нетиповая задача.**

Предложите методику совместного анализа структуры персонала по уровню образования и полу.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — **научно-исследовательская задача.**

Проведите анализ образовательного уровня функциональных руководителей конкретной сельскохозяйственной организации (например, базы производственной практики).

5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ МАТЕРИАЛА МОДУЛЯ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Студенты заочной формы обучения самостоятельно изучают материал модуля и рекомендуемую литературу. Они должны знать состав и структуру персонала организации, его классификацию, механизм формирования кадрового потенциала и деятельность

службы управления персоналом. Особое внимание необходимо обратить на анализ количественных и качественных характеристик персонала по различным признакам и оценку кадрового потенциала на примере своей организации.

В контрольной работе необходимо изложить теоретические аспекты следующих вопросов:

- персонал организации;
- служба управления персоналом;
- кадровый потенциал организации.

Практические задания контрольной работы:

- дать оценку обеспеченности своей организации трудовыми ресурсами;
- провести анализ персонала своей организации по уровню образования, возрасту, полу;
- проанализировать уровень развития кадрового потенциала своей организации.

Примеры выполнения заданий содержатся в материалах модуля.

МОДУЛЬ 3

Организация управленческого труда

Цель модуля «Организация управленческого труда» состоит в формировании у студентов знаний об особенностях и содержании управленческого труда, требованиях к руководителю и исполняемым им ролях, необходимых для решения практических задач по организации личной работы и управлению временем, соблюдению правил служебного этикета и культуры управленческого труда.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** классификацию управленческой деятельности и ее особенности, содержание исполняемых руководителем ролей и требований к нему, факторы, определяющие культуру управленческого труда;
- **уметь** организовывать и планировать личную работу, управлять временем, выступать, слушать и осуществлять общение в соответствии с правилами служебного этикета, давать оценку уровня культуры управленческого труда.

1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

Словарь основных понятий

Управленческий труд — это совокупность объективно необходимых видов работ, выполняемых руководителем, специалистами и техническими исполнителями.

Содержание труда руководителя — это решение ряда конкретных задач, связанных с управлением людьми.

Культура управления — это сочетание достижений и принципов менеджмента и организации управленческого труда, а также соблюдение предъявляемых к работникам управления требований, которые обусловлены нормами и принципами этики, морали, права.

Служебный этикет — это совокупность правил поведения работников системы управления, касающихся их взаимоотношения с людьми.

Этапы управления личным временем руководителя — это упорядочение работ, планирование деятельности, определение приоритетов, концентрация на отношениях и результатах.

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

План лекции

1. Содержание и особенности труда руководителя.
2. Роли, исполняемые руководителем.
3. Требования к руководителю.
4. Умение выступать и слушать.
5. Управление временем.

Содержание и особенности труда руководителя

Труд руководителя выделяется из общего процесса производства в результате его разделения, специализации и кооперации. Управленческий труд направлен на организацию всех производственных процессов и обеспечение эффективного функционирования предприятия в целом.

Под управленческим трудом понимается вся совокупность объективно необходимых видов работ, выполняемых руководителем, специалистами и техническими исполнителями.

Управленческий труд в сравнении с трудом работников, занятых непосредственно в производстве, имеет свои *особенности*. К ним относятся:

- большая степень самостоятельности персонала аппарата управления по сравнению с производственными работниками в вопросах установления последовательности работ в течение рабочего дня;
- наличие элементов творческого труда, которые почти невозможно измерить;
- преимущественно умственный процесс труда, где сложно определить границу перехода от свободного времени к рабочему и от рабочего к свободному;
- определенные трудности в планировании и в равномерности загрузки работников аппарата управления по календарным срокам, особенно в случае сезонности производства, как это имеет место в сельском хозяйстве;
- большое разнообразие по характеру и содержанию выполняемых одним руководителем или специалистом управленческих работ и многообразие решаемых производственных задач при незначительной повторяемости большинства операций. Даже в пределах одного рабочего дня руководителю приходится выполнять совер-

шенно разные работы, часто заранее не запланированные и непредвиденные;

- необходимость использования большого объема непрерывно поступающей информации, без которой невозможно заранее предвидеть и установить весь комплекс управленческих операций, их содержание и порядок выполнения;

- трудности определения степени интенсивности труда руководителя, отсутствие явно выраженных признаков расхода энергии;

- большая сложность управленческого труда, требующая в отдельных случаях коллективных решений;

- способность работников аппарата управления воздействовать на производственный процесс не прямо, а через отдельных исполнителей;

- невозможность прямой оценки труда управленческих работников, например, количеством производимой продукции. Их труд проявляется в показателях работы руководимых ими подразделений;

- специфические предметы, орудия и продукты труда руководителя. *Предметом труда* в сфере управления выступает информация. *Орудиями труда* являются организационная и вычислительная техника, используемая для обработки информации, а также средства связи. *Продуктом труда* также является информация в форме документов, управленческих решений;

- высокая значимость труда руководителя. Это проявляется, прежде всего, в цене ошибки. Ошибка рабочего может быть оценена стоимостью бракованной детали, а ошибка руководителя может привести к банкротству предприятия.

Основная часть работ, характеризующая деятельность работников аппарата управления, связана с умственным процессом. Однако некоторые работы по управлению требуют затрат физической энергии человека. Речь идет о физических усилиях на переходы и переезды в связи с поиском информации или исполнителей, различные записи при регистрации и обработке информации, составление необходимых документов, проведение вычислительных работ и т. д. Соотношение между объемами умственного и физического труда для каждой категории работников аппарата управления различно. С развитием производства содержание управленческого труда становится все более сложным. Это обуславливает разделение труда между самими работниками управления.

Деятельность руководителя можно классифицировать по ряду признаков.

1. Функции управления:
- планирование деятельности персонала, в том числе разработка заданий, планирование ресурсов;
 - организация и координация деятельности персонала, включая весь спектр работ по обеспечению выполнения плановых заданий;
 - контроль выполнения поставленных задач и эффективности работы персонала;
 - мотивация труда персонала.

2. Этапы процесса управления:
- определение целей управления;
 - анализ управленческих ситуаций;
 - аналитическая работа и выбор вариантов действий;
 - принятие решений и организационная работа по обеспечению их выполнения.

3. Объекты управления:
- управление предприятием;
 - управление подразделением;
 - управление исполнителем;
 - управление самим собой.

4. Форма осуществления:
- самостоятельная работа;
 - работа с людьми.

Сущность управления всегда остается постоянной, но его конкретное содержание определяется спецификой производства. Можно выделить лишь некоторые общие моменты, определяющие **содержание труда руководителя**. Они включают в себя решение ряда конкретных задач, в том числе связанных с управлением людьми, в частности:

- забота о мотивации персонала. Эту задачу следует считать ключевой, с точки зрения достижения высоких результатов. Руководитель должен наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями предприятия;
- управление деятельностью персонала, в частности, путем постановки задач, оказания поддержки и контроля. Это осуществляется путем регулярных встреч и бесед с работниками предприятия;
- сотрудничество и информация. Руководитель должен заботиться о том, чтобы подчиненные знали о перспективах своего подразделения и о положении дел у соседей;
- определение потребности предприятия и подразделений в рабочей силе, подбор персонала;

- обучение персонала, совершенствование производства и управления;
- решение вопросов трудовых отношений и заработной платы;
- охрана труда;
- совершенствование планирования, освоение новой техники и технологии, улучшение психологического климата в коллективе и решение других вопросов, оказывающих влияние на эффективность работы предприятия.

Приведенный перечень задач показывает, что содержание труда руководителя является весьма многогранным. На практике значимость решения каждой из задач оказывается различной, в зависимости от целей предприятия, уровня развития производства, положения самого руководителя.

В основе **рациональной организации** управленческого труда лежат следующие принципы:

- **комплексность**. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается по всем направлениям, касается всего управленческого персонала;
- **системность**. Этот принцип предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий по всем направлениям организации управленческого труда. В результате создается система организации труда;
- **регламентация**. Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации;
- **специализация**. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на их руководителей полной ответственности за конечные результаты их деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют определенные границы специализации, которые не следует переступать, чтобы не сдерживать творческий рост и инициативу работников;
- **стабильность**. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, выполняемых функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Но из-

менения должны быть обусловлены объективно необходимыми потребностями и проводиться на строго научной основе;

- **целенаправленное творчество.** Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из этих принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга и дают общие подходы к организации управленческого труда.

Чтобы труд руководителя был эффективным, он должен быть научно обоснован. К основным направлениям **научной организации** управленческого труда относятся:

- **разделение и кооперация труда** управленческого персонала. Они основываются на делегировании полномочий с вышестоящего уровня управления на нижестоящий, документальном закреплении обязанностей в положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях;

- **повышение квалификации** управленческого персонала. В условиях научно-технического прогресса темпы изменений производства настолько стремительны, что работники аппарата управления должны систематически повышать свою квалификацию, самостоятельно знакомиться с новейшей технической и экономической литературой;

- **рационализация труда.** Она связана с совершенствованием документооборота, планированием процесса управления, качественной подготовкой и проведением заседаний, совещаний, собраний;

- **внедрение прогрессивных форм и методов стимулирования труда;**

- **улучшение условий труда.** Правильная организация рабочих мест, обеспечение состояния помещений в соответствии с оптимальными санитарно-гигиеническими нормами, что способствует повышению производительности труда;

- **развитие творческих основ труда.** Создание условий для самовыражения личности, раскрытия потенциала, заложенного в человеке.

Роли, исполняемые руководителем

В деятельности современного руководителя (менеджера) выделяют четыре основных направления:

- **ролевое.** Это те роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте;

- **личностное.** Это личностные характеристики, присущие наиболее эффективным руководителям;

- **поведенческое.** Здесь рассматривается манера поведения руководителя в отношении подчиненных, т. е. его стиль управления (стиль руководства);

- **ситуационное.** Речь идет о взаимозависимости эффективности деятельности менеджера, его личностных характеристик, стиля руководства и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, а также о степени адаптивности руководителя к разным ситуациям.

В деятельности руководителя имеют место 2 основных аспекта:

- **целесообразность.** Это умение делать нужную работу;

- **эффективность.** Это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы. Целесообразность, безусловно, важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.

Выделяют 3 группы ролей, которые исполняет эффективно работающий руководитель:

- межличностные;

- информационные;

- управляющие.

Межличностные роли определяют отношения, существующие между руководителем и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации. Таким образом, руководитель должен исполнять роли главы, лидера и связующего звена. Роль главы следует из его формального авторитета и его положения. Как лидер руководитель должен уметь совместить цели организации и потребности отдельных людей, находящихся в его подчинении. В роли связующего звена руководитель поддерживает контакты на горизонтальном уровне, общаясь со своими коллегами, возглавляющими другие организации.

Информационные роли связаны с тем, что руководитель является своеобразным информационным центром. К нему поступает информация, которую необходимо обработать и оценить. Он должен передавать информацию, как своим подчиненным, так и за пределы возглавляемого коллектива. Таким образом, он должен исполнять роли получателя, распространителя информации и представителя своей организации в ее контактах с внешней средой.

Управляющие роли руководителя связаны с необходимостью принимать решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, он должен исполнять роли инициатора, устранителя проблем, распределителя ресурсов и посредника. Как инициатор руководитель принимает решения относительно инноваций, необходимых организации. При этом он должен как побуждать изменения, так и направлять их. Исполняя роль устранителя проблем, руководитель принимает решения в непредсказуемых ситуациях, возникающих помимо его воли. Как распределитель ресурсов он принимает решения относительно финансов, персонала, оборудования и других ресурсов. Одновременно с этим руководитель распределяет работу между подчиненными. Распределяя ресурсы, он вынужден вести переговоры и принимать решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации.

Среди трех групп ролей наиболее важными являются информационные роли, посредством которых, помимо всего остального, происходит взаимоувязка межличностных и управляющих ролей.

Содержание, репертуар ролей и их наполнение свои у каждого руководителя. Роль, имеющая большое значение для одного, может не представлять ценности для его коллеги. Более того, на разных уровнях управленческой иерархии приоритет имеют разные роли.

Требования к руководителю

Управленческая деятельность многими своими сторонами связана с огромным нервным напряжением, большими физическими и эмоциональными нагрузками, риском, ответственностью не только за свою личную судьбу, но и судьбу близких людей, трудового коллектива и т. д. Руководителя ожидают:

- продолжительный рабочий день, особенно в первое время. Поэтому он должен быть физически подготовлен;

- ответственность за свои действия и решения. Поэтому руководителю необходимо уметь держать в поле зрения одновременно многие вопросы, уметь в критических ситуациях оперативно и обоснованно принимать решения;

- необходимость постоянно изучать специфические вопросы деятельности предприятия, посещать различные мероприятия, тратить энергию на планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль.

Деятельность руководителя многогранна, и он должен обладать высоким профессионализмом и компетентностью. Высококвалифицированный руководитель — это специалист, обладающий профессиональными, техническими и экономическими знаниями, а также хороший организатор производства.

К организаторским способностям руководителя следует отнести следующие:

- **адаптационная мобильность** — склонность к творческим формам деятельности и непрерывному углублению знаний, инициативность, нетерпимость к косности и консерватизму, стремление учить других на своем личном примере, желание качественных изменений на предприятии и в содержании собственной деятельности, готовность к обоснованному риску, стремление к нововведениям, расширение круга своих полномочий, самообладание, предприимчивость и другие свойства;

- **контактность** — общительность, экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем), интерес к людям, высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, т. е. способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей, умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;

- **стрессоустойчивость** — интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений;

- **доминантность** — властность, честолюбие, стремление к личной независимости и лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой, готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права, игнорирование авторитетов, самоуважение, достаточно высокая самооценка и уровень притязаний, смелость и волевой характер.

Учет, анализ и оценка меры развития перечисленных личностных качеств служат основой для определения профессиональной пригодности руководителя. В зависимости от степени аккумуляции этих качеств в одном человеке, различают два типа поведения: приростное и предпринимательское.

Приростное поведение руководителя направлено на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри предприятия, так и в его отношениях с внешней средой. Изменения не приветствуются, они ограничиваются, ассимилируются или минимизируются. При приростном стиле руководитель предпринимает действия только в том случае, когда необходимость изменений стала

явной и настоятельной. Его решения направлены на минимальные изменения в сложившемся положении. Поиск альтернатив ведется последовательно и принимается первое удовлетворительное решение. В этом случае предприятие, прекратив погоню за эффективностью производства, в долгосрочном плане обычно не выживает.

Предпринимательское поведение характеризуется совершенно другим отношением к изменениям:

- вместо того чтобы подавлять и минимизировать изменения, руководитель стремится к ним;
- вместо реакции на возникшую проблему предвосхищаются будущие осложнения и опасности;
- вместо принятия частных решений ведется глобальный поиск альтернативных путей решения проблемы;
- вместо одной разрабатываются многочисленные альтернативы;
- процесс принятия решения направлен на выбор лучшего из имеющихся альтернативных вариантов;
- вместо стремления к сохранению прошлого руководитель с предпринимательским стилем поведения выступает за непрерывное изменение достигнутого состояния.

Руководитель-предприниматель стремится к поиску новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, осуществлению новых комбинаций в производстве, движению на новые рынки, созданию новых продуктов и обоснованному риску. Преуспевающее предприятие никогда не ждет, пока внешняя среда определит его участь. Переход от приростного управления к предпринимательскому связан с далеко идущими изменениями, требует много времени и финансовых затрат, психологически труден, часто нуждается в перераспределении власти.

Руководитель несет ответственность за вверенное ему предприятие или организацию. Это предъявляет к нему определенные требования.

1. Способность формировать коллектив. Признаки руководителя, отвечающего этому требованию:

- имеет прочные навыки руководства;
- поддерживает идеи коллективизма;
- правильно подбирает сотрудников, предъявляет к ним высокие требования;
- заботится о других членах коллектива;
- создает положительный климат, заинтересован в результате работы;

- использует эффективные методы работы, рационально распределяет обязанности между сотрудниками и использует их время;
- анализирует работу без критики в адрес конкретных людей;
- поддерживает личное развитие сотрудников, поощряет творческий потенциал;
- строит здоровые межгрупповые отношения, использует конфликты в конструктивных целях;
- поощряет тех, кто идет на риск;
- стремится к установлению обратной связи.

2. Умение обучать. Руководитель, который хорошо умеет это делать:

- создает в коллективе положительную среду для учебы;
- помогает анализировать потребности сотрудников в обучении, систематически их оценивает;
- дает сложные поручения, ставит цели, требующие усилий;
- знает сильные и слабые стороны подчиненных, осознает их потенциал;
- помогает другим планировать развитие их карьеры;
- использует возможности развития в процессе работы.

3. Умение руководить. Менеджер с высоким уровнем руководящих способностей:

- понимает, что лежит в основе поведения подчиненных;
- если это требуется, наводит дисциплину;
- приспособливает стиль руководства к переменам в обществе;
- развивает добрые отношения с подчиненными;
- анализирует их работу;
- отдает четкие указания, квалифицированно передает полномочия;
- избегает применения негативного подкрепления;
- создает позитивную обратную связь, устанавливает приемлемые отношения с «трудными» людьми;
- защищает свой коллектив, если возникает угроза;
- ищет способы максимизации вклада в работу сотрудников, устанавливает критерий успеха.

4. Понимание особенностей управленческого труда. Руководитель:

- хорошо знает принципы и стили управления;
- знает собственный стиль руководства, меняет его, в зависимости от потребностей;
- анализирует собственные слабости;
- создает позитивную рабочую атмосферу;

- добивается от людей максимальной отдачи.

5. Умение влиять на людей. Руководитель, способный оказывать сильное влияние:

- ценится подчиненными;
- понимает процесс влияния, оказывает воздействие на окружающих;
- привлекателен внешне, аккуратен;
- ясно излагает свои мысли;
- уверен в себе, но ведет себя не вызывающе;
- устанавливает хорошие взаимоотношения, как с нижестоящими, так и с вышестоящими людьми;
- дает четкие указания, вознаграждает требуемое поведение;
- имеет реалистичное представление о себе.

6. Творческий подход. Творческий руководитель:

- подготовлен к неопределенности;
- верит в свои способности;
- настойчив в выполнении задач;
- может отказаться от устаревших традиций;
- ценит творческие способности в других людях;
- испытывает потребность в переменах;
- предпочитает новаторские решения;
- идет на риск, старается учиться на ошибках.

7. Навыки решения проблем. Руководитель, умело решающий проблемы:

- устанавливает ясные цели для подчиненных;
- устанавливает четкие критерии для определения успеха;
- определяет ответственных за решение проблем;
- выбирает подходящие методы;
- использует систематизированный подход;
- умело обращается с информацией;
- эффективно координирует работу подчиненных.

8. Постоянное саморазвитие. Руководитель, стремящийся к саморазвитию:

- критически оценивает свой опыт, стремится изучить себя;
- много читает и занимается самообразованием;
- верит в свой потенциал;
- старается быть более открытым, осознает как свое влияние на других, так и на себя;
- управляет своим профессиональным развитием и карьерой.

9. Четкие личные цели. Руководитель с четкими личными целями:

- последователен,
- постоянно уточняет и корректирует стоящие перед ним задачи;
- регулярно оценивает свое продвижение по службе, изучает возможности развития своей карьеры;
- идет на рассчитанный риск;
- поддерживает равновесие между частной жизнью и работой;
- рационально использует время и распределяет силы.

10. Четкие личностные ориентиры и ценности. Руководитель, обладающий личностными ценностями:

- серьезно относится к собственным принципам и ценностям, ведет себя в соответствии с декларированными принципами и ценностями;
- оглашает свои взгляды для обсуждения и стремится понять чужие взгляды и ценностные ориентиры;
- активен в жизни и отстаивании собственных принципов, ценностей;
- тверд в решениях, готов нести ответственность за свои принципы, решения;
- способен как отстаивать, так и подвергать сомнению собственные ценности, изменять их под влиянием накопленных неоспоримых фактов.

11. Умение управлять собой. Руководитель, умеющий управлять собой:

- поддерживает свое здоровье и работоспособность;
- следит за равновесием между личной и деловой жизнью;
- развивает умение разумного общения с окружающими;
- смотрит на неудачи, как на нечто, в целом, неизбежное и даже полезное;
- способен работать в стрессовой обстановке;
- требователен к себе и другим;
- способен сносить неодобрение своих решений и действий со стороны окружающих и нелюбовь к себе;
- обладает решительностью и оправданной уступчивостью;
- берет на себя только те нагрузки, с которыми может справиться.

Идеальный руководитель должен в полной мере соответствовать всем перечисленным требованиям. Он должен обладать полным набором моральных, деловых и личностных качеств.

Умение выступать и слушать

Несмотря на распространенное мнение, что умение выступать — это дар природы, практика показывает, что, приобретая определенные навыки и используя известные технические приемы красноречия, любой человек может овладеть вниманием аудитории и достаточно ясно и интересно изложить свои мысли.

Подготовка выступления. Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20–25 минут подготовки. Подготовка выступления включает определение темы, сбор, анализ и обобщение материала, составление плана и кратких тезисов.

При выборе темы выступления надо знать его цель. Это позволит определить содержание, объем, оформление материала. Материалы выступления должны содержать факты не только новые, но и характерные, интересные, типичные и волнующие всех. Однако факты не должны заслонять идею.

Когда собран и продуман весь материал, переходят к составлению плана выступления. Он может быть как кратким, со сжато сформулированными основными вопросами, так и развернутым, включающим, кроме основных пунктов, дополнительные, раскрывающие их содержание. Задача плана — сделать речь стройной, логически связанной и последовательной.

Далее идет подготовка тезисов или конспекта выступления. Умение в нескольких словах выразить основную мысль, найти для нее предельно краткую, исчерпывающую формулировку, приходит не сразу, для этого нужны годы. Здесь на первых порах поможет конспект. Он приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок. Затем можно переходить к развернутым тезисам, а в дальнейшем — к коротким пометкам. При подготовке конспекта выступления очень экономит время звукозапись, использование диктофона.

Тезисы лучше всего оформлять на отдельных карточках из плотной бумаги. Записи в них должны быть достаточно разборчивыми, с большими межстрочными интервалами. Формулировки основных мыслей и ключевые слова рекомендуется подчеркивать цветными фломастерами.

Время на выступление. Считается, что за 5 минут можно донести до слушателей самую сложную мысль. Сначала короткими фразами излагается суть вопроса. На это уходит около 1 минуты. Затем приводятся факты и даются комментарии — еще 4 минуты.

Начало и окончание выступления. На практике используются различные варианты начала выступления. Можно вначале:

- раскрыть тему выступления;
- выделить какую-нибудь одну сторону темы;
- сравнить тему выступления с другой, не связанной с ним;
- дать историческую справку;
- использовать в качестве отправного пункта какое-либо событие.

Достаточно большие трудности вызывает заключение. При подготовке выступления обычно все внимание уделяется основной части. Но во время выступления зачастую нарушается регламент, чему всегда находят оправдания, и выступление необходимо закончить. Поэтому рекомендуется начинать подготовку выступления с конца и тщательно его продумывать. Концовка, например, может быть следующей:

- подведение кратких итогов;
- эмоциональный призыв к конкретным действиям;
- вопрос, адресованный аудитории.

Наглядные пособия. Как ни странно, но большинство считает, что наглядные пособия не нужны. Это обычно обосновывается необходимостью сделать очень короткое выступление. Однако в этом и состоит основная ошибка при подготовке выступления. Следует помнить, что показ материала, его наглядное представление — это наиболее эффективный способ зримо закрепить слово или вовсе заменить его. Наглядный материал во много раз расширяет возможности выступления и конкретизирует его.

Время, отводимое на демонстрации, не должно превышать 30 % общего времени на выступление. В среднем демонстрация статического кадра на экране продолжается 20 секунд. При 10-минутном регламенте, например, можно за 3 минуты показать 9 кадров, т. е. дать достаточно много информации, которую бывает сложно изложить устно.

Выступление. Оно должно быть доступным и легко воспринимаемым. Богатство интонации устного слова всегда скрасит и придаст убедительность самой простой и обыкновенной фразе.

Не следует волноваться. Уровень волнения обратно пропорционален времени, затраченному на подготовку выступления. Необходимо считать, что ваше выступление окажется для аудитории приятным сюрпризом. Не следует начинать его сразу, надо немного подождать, дать слушателям возможность рассмотреть выступающего. Затем еще раз необходимо взглянуть на тезисы или текст выступления. Это поможет обрести уверенность.

Читать текст или нет? Дело не в том, читает ли выступающий весь текст выступления или только пользуется короткими пометками. Дело в свободе общения с аудиторией, в разговорности. Трудность выступления по тезисам состоит в том, что в короткий промежуток времени надо правильно построить свою речь, формулируя фразы без поправок и изменений. Читая текст, надо говорить. Если при выступлении используются только короткие пометки, то справочный и цифровой материал все же лучше зачитывать, а не воспроизводить по памяти. Это не вызовет сомнений у слушателей в его достоверности.

Результаты многолетнего мирового опыта ораторского искусства стали правилами, которые необходимо соблюдать выступающему, когда он остается один на один с аудиторией.

1. Встаньте удобно, в полупрофиль. Никаких лишних движений, они моментально отвлекают слушателей от существа выступления и вызывают разные ассоциации, часто далекие от содержания речи. Выступая, не прохаживайтесь около трибуны, потому что слушатели начнут вас разглядывать, а не слушать. Это для них проще, чем слушать. Помните, что главным психологическим фактором, который оказывает активное воздействие на слушателей, являетесь вы. Слушатели оценивают:

- как вы одеты;
- как держитесь на трибуне;
- как говорите;
- знаете ли вы то, о чем говорите.

2. Не забывайте о микрофоне. Иногда микрофону ошибочно приписывают чудесную способность исправления дефектов произношения. Это, видимо, связано с тем, что он хорошо выявляет индивидуальные особенности голоса. Но микрофон также хорошо подчеркивает дефекты речи, которых мы не замечаем у человека при разговоре с ним. Если вы «проглатываете» согласные или «съедаете» окончания слов, то речь становится неразборчивой, голос «лающим». Шумное дыхание, когда вы вплотную приближаете лицо к микрофону, шелканье и причмокивание раздражают слух. Еще хуже, если вы запутались в своих записях, и судорожно подбираете нужные фразы, заполняя вынужденные паузы бесконечными «значит», которые, усиленные громкоговорителем, как градом, бьют по слушателям.

3. Смотрите на аудиторию. Не останавливайте взгляд на отдельных лицах, помня, какое неприятное чувство может вызвать долгий при-

стальный взгляд. Рекомендуется смотреть на отдельные группы слушателей. Это привлечет их внимание и вызовет к вам расположение.

4. Помните о выразительности вашей речи. Выразительная речь способна передать массу оттенков мысли.

5. Обратите внимание на словарь. Иногда бывает достаточно двух-трех речевых ошибок, чтобы составить мнение об уровне развития выступающего. Особенно опасны в этом отношении неправильные ударения, которые сразу представляют человека в невыгодном свете.

Неприятное впечатление на слушателей производят канцеляризмы, дежурные фразы типа: «охватить мероприятием...», «уделить должное внимание...» и т. д. Очень много мук доставляет слово «вопрос». Его «ставят», «заостряют», «касаются», «затрагивают», «поднимают», «регулируют», «утраивают», «проваливают», «утрамбовывают» и т. д. Недопустимы в устном выступлении выражения, которые обычно используются в письменной речи: например, «как я уже говорил выше», «ниже я скажу» и др.

6. Постарайтесь завоевать внимание аудитории. Для этого есть два пути: логический (через факты, доводы, рассуждения) и психологический (направленный прямо к чувствам). Выбирайте любой, но при этом учитывайте состав аудитории. Ожидание пробуждает интерес и эмоции сильнее, чем неожиданность. Хорошо в начале или в середине выступления намекнуть на то, что главное будет в конце, слегка приоткрыть это главное, несколько раз напомнить о нем. Надо уметь с первых же слов «посадить» слушателей на «крючок интереса». Когда внимание слушателей возбуждено, его надо удержать и усилить. Путь для этого много. Обычно используют:

- интересные отступления от текста;
- умелые сравнения;
- вопросы к слушателям (на них сам и отвечаешь), которые подогревают их любознательность, втягивают в круг развиваемых вами идей;
- психологические паузы, которые представляют собой простой, проверенный способ сосредоточить внимание слушателей на какой-либо мысли, подготовить их к восприятию очередного материала, подчеркнуть неожиданность выводов, обобщить изложенное. Однако следует помнить, что умело держать паузу намного сложнее, чем произносить текст. Мастерство оратора, как и актера, проверяется паузой. Но ею нельзя злоупотреблять. Естественно, что после

сложных выводов и обобщений она должна быть больше, однако, порой, пауза в 5–6 секунд кажется невыносимо долгой;

- «эффект умолчания», который рассчитан на то, что недосказанное привлекает внимание больше, чем высказанное до конца;

- юмор, шутку, веселое словцо и т. д.

7. Не забывайте о прямой связи между голосом и жестом. Выразительные жесты понятны без слов. Использование в выступлении подчеркивающих жестов помогает понять и уяснить мысль.

8. Будьте осторожны с жаргоном. Существуют самые разные мнения о целесообразности использования в выступлениях жаргонизмов. Здесь необходимо учитывать подготовленность аудитории. Иногда жаргон позволяет более кратко выразить свою мысль.

9. Меняйте темп речи, подчеркивайте важные мысли путем их повторения и перефразирования. На восприятие звучания и смысла слова достаточно одной секунды. При некотором навыке человек схватывает звуковую и смысловую стороны речи со скоростью 60–70 слов в минуту, но, выступая перед аудиторией, эту границу надо пересекать с большой осторожностью. Следует помнить, что слушателям зачастую приходится выполнять тройную работу:

- воспринимать мысли оратора;

- «переводить мысль, речь на русский язык», если выступающий говорит вяло, невнятно, не выговаривает некоторые звуки;

- вникать в смысл речи.

10. Не объявляйте аудитории заранее, что сейчас будет весело. Пусть слушатели сами оценят ваш юмор. Не радуйтесь собственным остротам. Истории, в которых вы были действующим лицом, положительным или отрицательным, в вашем выступлении не всегда желательны.

11. Давайте слушателям немного отдохнуть. Активно слушать даже очень интересный материал человек может, в среднем, 15 минут, так как вынужден непрерывно концентрировать внимание на выступающем и его словах. Поэтому необходимы паузы, небольшие отступления.

12. Не злоупотребляйте цифровым материалом. Цифры — подспорье словам, но они любят меру. Помните, что усвоить на слух десятки цифр просто невозможно.

13. Не развивайте подробно второстепенные мысли. Помните о соблюдении регламента.

14. Меньше говорите о себе, так как это порой раздражает слушателей.

15. Серьезно относитесь к ответам на вопросы. Вопросы к докладчику — это испытание, которое может свести на нет даже самое успешное выступление. Здесь следует придерживаться следующих советов:

- не торопитесь с ответом. Сначала убедитесь, что вы правильно поняли вопрос;

- будьте готовы к любым возражениям и замечаниям со стороны тех, кто не согласен с вами. Такие могут найтись;

- имейте под рукой справочный материал для тех, кто захочет получить более подробное обоснование вашего выступления;

- не показывайте своего раздражения, когда задают вопрос о том, что вы уже отметили в своем выступлении, или вторично просят ответить на вопрос. Если вас не поняли, то это ваша вина;

- не давайте непродуманных, необоснованных или сомнительных ответов, чтобы не жалеть об этом позже;

- отвечайте на вопросы лаконично, ясно и по существу. Нет необходимости повторять выступление еще раз.

Практика показывает, что существуют «невинные» вопросы, которые возникают после того, как докладчик уже ответил на все вопросы. Обычно их цель — ввести выступающего в замешательство и заставить его сделать заявление, которое делать не следует. На такие вопросы обычно отвечают: «извините, но я не уполномочен делать подобных заявлений», «на этот вопрос я ответить сейчас не могу, отвечу в следующий раз» и т. д.

Умение слушать. Оно является критерием коммуникабельности. Принято считать, что при установлении контакта главная роль отводится говорящему. Но слушатель является далеко не последним звеном в этой цепи. Слушать — это стараться показать большую заинтересованность в информации собеседника или быстро реагировать на любой поворот его речи. Однако как раз в этом случае главная мысль рассуждений либо ускользает от слушателя, либо искажается его предвзятым мнением. В этом случае говорящий, естественно, испытывает разочарование: то, что он считал сутью разговора, оказывается лишь своевременной реакцией и не может быть основой для плодотворного обмена мнениями.

Говорящий вынашивает какую-то мысль или образ, которые он хочет донести до собеседника. Вы слушаете его, внутренне перерабатывая информацию. Если точки зрения совпадают, то ответ будет

созвучен высказыванию. Если мнения противоположны, то разговор будет происходить на разных языках. То, что человек слышит, он наглядно представляет себе, интерпретируя информацию, а затем уже реагирует, облекая свою реакцию в ответ. Если ответ далек от оригинала, то либо собеседники совсем не понимают друг друга, либо взаимопонимание между ними не найдено, ослаблено.

Для того чтобы установить со своим собеседником хорошее взаимопонимание, надо овладеть искусством слушать. Здесь помогут следующие рекомендации.

1. Старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника. Прежде чем отвечать, дайте ему возможность высказаться. Многие люди думают вслух и постепенно идут к своей точке зрения. Поэтому первоначальное высказывание часто является лишь грубым приближением к их основной мысли. Чтобы человек выразил свою мысль до конца, ему надо дать время высказаться свободно, и не торопясь. Не показывайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать.

2. Своими действиями подчеркивайте, что вам интересно слушать. Легкого кивка, восклицания или замечания порой достаточно, чтобы подчеркнуть заинтересованность. Если говорящий делает короткие паузы, не прерывайте его, подождите, пока он соберется с мыслями. Если он говорит свободно, позвольте ему высказываться до тех пор, пока не будете уверены, что он закончил и ждет вашего ответа. Теперь можно задать вопрос, в котором содержалось бы уточнение некоторых деталей. Вопрос должен обязательно содержать оттенок одобрения высказанных мыслей.

3. Если вам недостаточно полученной информации, то попросите повторить или пояснить то, что не совсем понятно. Постоянно оценивайте свое понимание любого сообщения. После того как собеседник высказался, повторите главные пункты его монолога своими словами и поинтересуйтесь, то ли он имел в виду.

4. Избегайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров для эффективного общения. Воздерживайтесь от скороспелых оценок и старайтесь понять точку зрения собеседника и ход его мыслей до конца.

5. Не заостряйте внимание на разговорных особенностях собеседника. Если вы считаете себя хорошим собеседником, то вас не должны отвлекать манеры и выразительные средства, которыми пользуется партнер.

6. Спокойно реагируйте на высказывания собеседника. Если один из собеседников чрезмерно возбужден, то это влияет на восприятие другого. Еще больше мешает взаимопониманию излишняя убежденность в своей правоте одного и предубежденность другого. В этом случае срабатывают эмоциональные «фильтры». Слушатель с трудом подбирает контраргументы, чтобы защититься, и находит себе моральную поддержку в полном отрицании всего, что говорит партнер. Хороший слушатель всегда сдерживает волнение, не разбрасывается по мелочам, а ищет и находит главную мысль, суть выказанного, основное содержание сообщения.

7. Не отвлекайтесь. Плохого слушателя все отвлекает. Хороший слушатель постарается сконцентрировать свое внимание только на словах партнера.

8. Ищите истинный смысл слов собеседника. Помните, что не всю информацию удастся вложить в слова. Слово дополняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движениями.

9. Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Хороший слушатель взвешивает информационную ценность высказываний и фактов.

10. Приспосабливайте темп мышления к речи. Скорость мышления в 3–5 раз опережает скорость речи. Плохой слушатель, беседуя с медлительным партнером, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Когда он вновь включается в разговор, то обнаруживает пробелы и испытывает искушение возвратиться к сказанному ранее. Эффективность восприятия при этом резко падает.

11. Чтобы получить преимущество перед собеседником, старайтесь подготовить контраргументы, пока говорит партнер. Постарайтесь просуммировать сказанное, взвесить информацию, оценить объективность вашей точки зрения, понять, говорит ли партнер вам самое главное или утопил суть в словах.

Управление временем

Продолжительность рабочего дня руководителей и специалистов высшего и среднего звена в хозяйствах составляет в среднем 10–12 часов. Она зависит от многих факторов:

- уровня экономического развития хозяйства;
- технической оснащенности;
- обеспеченности рабочей силой;
- материально-технического снабжения;

- подготовки управленческого персонала;
- состояния трудовой дисциплины.

Однако важнейшим фактором, определяющим продолжительность рабочего дня управленческого персонала, является умение управлять своим временем. Время является наиболее значимым личным ресурсом руководителя. В управлении личным временем выделяют 4 этапа:

- упорядочение работ;
- планирование деятельности;
- определение приоритетов деятельности;
- концентрация на отношениях и результатах.

При рассмотрении этих этапов необходимо учитывать, что каждый последующий из них не отвергает предыдущий, а вбирает его в себя.

Первый этап — **упорядочение работ**. Он характеризуется попытками с помощью записок, различных памяток и списков упорядочить работы, требующие от руководителя затрат сил и времени. Затем, по мере выполнения, руководитель вычеркивает из списка сделанное, испытывая при этом временное удовлетворение. Но достаточно часто дела в списке не соответствуют личностным ценностям и целям руководителя, и он делает то, что его заставляют делать внешние обстоятельства.

Второй этап — **планирование деятельности**. Для него характерно появление деловых календарей и дневников, с помощью которых руководитель может планировать свою деятельность не только в настоящем, но и в будущем. У руководителя возникает потребность в самоконтроле, повышается ответственность за результаты деятельности.

Третий этап — **определение приоритетов деятельности**. К результатам двух предыдущих этапов добавляется определение:

- стратегических, тактических и оперативных целей деятельности,
- ценностных ориентаций руководителя,
- состояния внешней и внутренней среды организации.

Затем, на основании целей, ценностей и состояния среды определяются приоритеты деятельности и составляются планы ежедневных дел.

Такой подход ориентирует руководителя на высокую ежедневную производительность. Вместе с тем, руководитель оказывается зажатым в жесткую схему обязательных дел, у него практически не остается времени на творчество и поддержание отношений с другими людьми, в том числе с подчиненными и коллегами. По этим

причинам руководители могут отказываться от идеи расстановки приоритетов, используя на практике методы первого и второго этапов управления временем.

Именно на третьем этапе у руководителей возникают 5 проблем в их взаимоотношениях с собственным временем.

1. Откладывание работы, которая кажется скучной и неинтересной. При этом работа накапливается, оставляя руководителю все меньше свободного времени. Один из путей решения этой проблемы — выделить 1 час в день на работу, которую хочется отложить. Очень часто эта работа оказывается менее трудоемкой и скучной, чем кажется.

2. Не делегирование части работы подчиненным, поскольку многие руководители считают, что быстрее все сделать самому, или бояться, что передача полномочий будет расцениваться, как неспособность сделать работу самому. Руководителю следует учитывать, что делегирование не только экономит его время, но и развивает способности подчиненных.

3. Неумение справляться с канцелярской работой, которое зачастую прикрывается отсутствием времени на раскладку бумаг по нужным папкам. Немного времени, потраченного на сортировку документов, позволит сэкономить время, которое расходуется на поиск необходимого документа.

4. Проведение ненужных собраний. Руководитель и его подчиненные должны быть уверены, что собрание стоит того времени, которое на него расходуется. Руководитель должен задавать себе вопрос: что случится, если собрание не проводить? Собрание следует проводить, если на ликвидацию последствий его непроведения будет затрачено больше времени, чем на само собрание. Кроме того, руководитель должен уметь использовать короткие встречи с подчиненными и коллегами, которые могут заменить собрания, т. е. использовать «менеджмент на ходу».

5. Неумение расставить приоритеты. Руководитель должен уметь выделить из всей массы своих дел те, которые являются наиболее важными и перспективными, и сосредоточить усилия на них.

Четвертый этап — **концентрация усилий на отношениях и результатах**. При этом подходе все виды деятельности руководителя характеризуются двумя параметрами: важность и срочность.

Важность — это характеристика деятельности с точки зрения внесения вклада в достижение целей.

Срочность — это характеристика деятельности с точки зрения требования внимания и активной деятельности руководителя.

Примером срочного дела может являться телефонный звонок. Очень немногие могут позволить себе не реагировать на него, вне зависимости от того, чем человек занимается в настоящее время. Срочность здесь видима и, как правило, человек получает удовлетворение от того, что он успешно справился со срочным делом, вне зависимости от его важности.

Классификация дел, в зависимости от их срочности и важности, может быть представлена в виде матрицы (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Классификация дел

Дела	Срочные	Не срочные
Важные	I Неотложные проблемы Критические ситуации	II Планирование Создание связей и отношений Поиск новых возможностей Саморазвитие
Не важные	III Большинство текущих неотложных дел Многие телефонные звонки Некоторая корреспонденция Некоторые совещания	IV Мелочи, отнимающее время Некоторая корреспонденция Пустая трата времени Отлынивание от работы

Руководители, пребывающие в квадрате I, сосредоточены на проблемах. Каждый день для них — это борьба с проблемами, но количество проблем с каждым днем не уменьшается, а увеличивается. Все меньше времени остается на радостные чувства от разрешенных проблем, растет число стрессовых ситуаций. Единственным средством избавления от проблем многие руководители такого типа видят в уходе в дела квадрата IV, что служит своеобразным отдыхом.

Другие руководители большинство времени расходуют на дела квадрата III, считая, что занимаются делами квадрата I. Для них срочное дело становится важным.

Руководители, работающие в квадрате II, ориентированы на упреждение проблем за счет строительства отношений с окружающими

людьми, перспективного планирования, предупредительных действий и приобретения новых знаний. Поэтому количество кризисных ситуаций, с которыми они сталкиваются, сравнительно невелико, они не чувствуют себя «загнанными лошадьми», у них остается время на отдых, и они занимаются творческой деятельностью.

Переход от работы в квадрате I или III к работе в квадрате II достаточно сложен. Первоначально единственным ресурсом времени для занятий делами квадрата II является время из квадратов III и IV. И здесь очень важно суметь отказаться от навязываемых извне дел, относящихся к квадратам III и IV. При этом важно иметь в виду, что человек, из-за ограниченности суток, всегда вынужден говорить кому-то или чему-то «нет». Для многих проще сказать «нет» самому себе, забирая время у собственного развития и здоровья, собственной семьи и творчества, и отдавая это время интересам других.

Организация работы в квадрате II базируется на 4 составляющих.

1. Определение собственных ролей. Любой человек в своей жизни, вне зависимости от собственных желаний, играет несколько ролей — в личной жизни, в семье, на работе, в общественной деятельности. Поэтому для эффективного управления собой и своим временем человек должен четко представлять, какие роли он исполняет. Этим и определяется необходимость определения собственных ролей на основе собственных ценностей и жизненных целей.

2. Определение ближайших дел. Ближайшие дела — это дела одной недели. Необходимо определить 2-3 важных для каждой из ролей дел, которые можно завершить в течение недели.

3. Планирование собственной деятельности. Определяются собственные дела на ближайшую неделю, затем они распределяются по дням недели. Некоторые дела будут занимать определенные промежутки времени в течение нескольких дней и даже недель. Такой подход к недельному планированию:

- позволяет определить дела, важные с точки зрения достижения собственных долгосрочных целей;
- оставляет свободное время для реагирования на непредвиденные обстоятельства, которые относятся к квадратам I и III;
- вырабатывает отношение к непредвиденным срочным делам как к помехам на пути достижения целей, а не как к чему-то крайне значимому.

4. Ежедневная адаптация. Каким бы прекрасным ни был план на неделю, жизнь неизбежно вносит свои коррективы, которые от-

ражаются как на важности дел, так и на собственных целях. Поэтому имеет смысл ежедневно анализировать свой недельный план, адаптируя его к новым обстоятельствам.

Вопросы для самоконтроля

1. Управленческий труд и его особенности.
2. Специфические предметы, орудия и продукты труда руководителя.
3. Классификация деятельности руководителя.
4. Конкретные задачи, определяющие содержание труда руководителя.
5. Принципы рациональной организации управленческого труда.
6. Основные направления научной организации управленческого труда.
7. Основные направления в деятельности руководителя.
8. Основные аспекты в деятельности руководителя.
9. Роли, исполняемые руководителем.
10. Межличностные роли руководителя.
11. Информационные роли руководителя.
12. Управляющие роли руководителя.
13. Организаторские способности руководителя.
14. Природное и предпринимательское поведение руководителя.
15. Требования, предъявляемые к руководителю.
16. Подготовка, начало и окончание выступления.
17. Правила выступления.
18. Умение слушать.
19. Рекомендации по овладению искусством слушать.
20. Факторы, влияющие на продолжительность рабочего дня.
21. Этапы в управлении личным временем.
22. Упорядочение работ.
23. Планирование деятельности.
24. Определение приоритетов деятельности.
25. Концентрация на отношениях и результатах.
26. Проблемы руководителей во взаимоотношениях с собственным временем.
27. Срочные и важные дела.

2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практическое занятие 1 «Служебный этикет»

Цели занятия:

- усвоить правила служебного этикета;
- получить практические навыки пользования правилами служебного этикета.

Служебный этикет — это совокупность правил поведения работников системы управления, касающихся их взаимоотношений с людьми.

Служебный этикет базируется на нормах общего этикета, который регламентирует, что допустимо и приемлемо в данном обществе или в конкретной ситуации, а что нет. Служебный этикет включает:

- вежливость и приветливость;
- тактичность;
- скромность;
- ответственность;
- компетентность;
- продуманную линию поведения во внеслужебное время.

Вежливость и приветливость основана на доброжелательности к подчиненным и коллегам. Формальная вежливость, «вежливость сквозь зубы», за которой скрывается недоброжелательное отношение к человеку без каких-либо серьезных оснований, пренебрежение к работнику не соответствует, конечно, требованиям служебного этикета.

Тактичность — это чувство меры в личных и деловых отношениях, а также умение чувствовать границу, за пределами которой могут возникнуть нежелательные напряженности во взаимоотношениях. Тактичность требует учета своеобразия личности, умения не замечать незначительные оплошности подчиненного, предвидения реакции работников, обладания чувством меры в отношениях с людьми и т. д.

Скромность управленческого работника выражается в его уважительном отношении к человеку труда. Это естественное поведение культурного человека, не допускающего во взаимодействии с подчиненными насмешек, издевок, грубости, хамства, разного рода фамильярностей и т. д.

Ответственность в деловых отношениях имеет особое значение, поскольку безответственность может сорвать выполнение за-

дания, нарушить рабочий ритм, вызвать массу других негативных последствий.

Компетентность — это, прежде всего, высокий профессионализм руководителя.

Продуманная линия поведения во внеслужебное время особенно важна для руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий, так как в сельской местности все и все всегда на виду.

Этикет — это инструмент, которым необходимо владеть, если руководитель хочет добиться успеха. Само по себе знание и следование правилам этикета не гарантирует успеха, если нет достаточной профессиональной подготовки или необходимых для данной должности качеств. Однако тот, у кого умение ладить с людьми и безупречно выполнять свою работу сочетается с хорошими деловыми манерами, будет продвигаться по служебной лестнице быстрее, чем тот, кто, пренебрегая этикетом, использует недопустимую лексику, невежлив с людьми, нарушает общепринятые нормы поведения, неправильно держит себя с вышестоящими лицами, сослуживцами, подчиненными.

Нарушениями служебного этикета следует считать следующие «смертные грехи» руководителя.

1. Отказ от личной ответственности. Многие руководители с трудом мирятся с неудачами, а тем более преодолевают их. Нередко они винят во всем различные обстоятельства и, что еще хуже, перекладывают ответственность на подчиненных им сотрудников.

2. Препятствие дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников. Люди, труд которых недооценивается, имеют недостаточную заинтересованность в труде и работают хуже других. В конечном счете, именно слабый сотрудник определяет уровень всей рабочей группы.

3. Проверка результатов вместо четких указаний о способах решения поставленной задачи. Как правило, руководители ожидают достижения поставленных целей и мыслят лишь об этом. Они редко принимают во внимание, что любой приказ может породить у сотрудника определенные чувства и длинные цепочки мыслей, а это имеет решающее значение для достижения успеха.

4. Занятие неправильных позиций. Кто требует от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь проявлять лояльность, поддерживать сотрудников в случае допущения ими просчетов.

5. Недооценка важности прибыли. Любой руководитель вносит свой вклад в дело получения прибыли. Целесообразно иногда отдавать себе отчет в этом.

6. Одинаковый подход ко всем сотрудникам. Каждый сотрудник — это своеобразная личность, особая судьба. У каждого свое происхождение и образование, характер, сильные и слабые стороны, представления о профессии. Тот руководитель, который считает, что все сотрудники организации одинаковы, не может рассчитывать на достижение успеха.

7. Сосредоточенность не на целях, а на проблемах. Кто постоянно разменивается на решение мелких проблем, не может долго задерживаться в кресле руководителя.

8. Не начальник, а товарищ. Руководитель должен ощущать свою ответственность перед сотрудниками, а не за них.

9. Игнорирование общих правил. Точность и четкость руководителя в осознании расходов и доходов, недостатков и потерь предприятия, его общих направлений и путей развития не создают препятствий для его продвижения по служебной лестнице.

10. Наставление сотрудников. Руководитель должен достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их, прилагая необходимые усилия и обеспечивая тесное сотрудничество.

11. Реальная оценка возможностей сотрудников. Умелые руководители в своей работе показывают пример своим сотрудникам. Они не требуют от них того, что сами не в состоянии сделать.

12. Высокая оценка работы только лучших сотрудников. Умелым руководителем является тот, кто может дать ощутить большинству сотрудников результативность своей работы, собственный успех.

13. Манипулирование людьми. Угрозы, страх, паника всегда означают неумелое руководство. Опытный руководитель надеется на понимание и готовность всех сотрудников соответствовать принципу: «руководить — значит справляться с самим собой».

Основные **правила служебного этикета** во взаимоотношениях с подчиненными сводятся к следующему.

1. При определении виновного в неудовлетворительно выполненной работе следует ответить на 3 вопроса:

- кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?

- кто его инструктировал? Как это было сделано?

- был ли соответствующий контроль выполнения задачи?

Если ответы на эти вопросы показывают, что руководитель все выполнил правильно и не может предъявить претензии к себе, тогда следует наказать виновного, причем сделать это надо тактично, соизмеряя вину с наказанием.

2. Замечание подчиненному целесообразно делать наедине. Это позволит выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных сотрудников, не задеть самолюбие подчиненного.

3. Подчиненному, работа которого вас не удовлетворяет, лично скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него, поэтому не освобождаете его от работы.

4. Свою ошибку, неверный шаг следует признавать быстро и решительно, опережая возможную критику.

5. При оценке работы подчиненного не говорите о других работниках.

6. Не повторяйте ни публично, ни один на один критические замечания в адрес человека, исправившего дело.

7. Запретить подчиненному какое-либо нужное решение можно только в том случае, если предложите лучшее решение.

8. Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, а плохой — копит их для публичного разноса.

9. Признать критику — это, значит, принять на себя ответственность за исправление недостатков.

Некоторые **правила этикета** при знакомствах, приветствиях.

1. При представлении друг другу людей, различающихся по возрасту и полу, придерживаются следующих правил:

- младшего по возрасту всегда представляют старшему;
- мужчину всегда представляют даме, даже в тех случаях, когда ей нет и восемнадцати лет;
- исключение, когда женщину представляют мужчине, он — президент, глава другого государства, высший церковный сан;
- мужчины, как правило, обмениваются рукопожатиями, когда их представляют друг другу. Женщины делают это по желанию.

2. Представление друг другу или знакомство двух человек сопровождают словами:

- Иван Иванович, это Петр Петрович;
- господин Иванов, это господин Петров;
- Иван Иванович, разрешите (я хотел бы) представить вас моей жене. Галя, это Иван Иванович;

- не следует использовать обороты «познакомьтесь» и «я хочу, чтобы вы познакомились».

3. Руководитель здоровается со своими подчиненными, соблюдая следующие правила:

- первым руководителя приветствует подчиненный, но руку первым подает руководитель;
- при встрече с женщиной руководитель приветствует ее первым;
- молоденькая девушка может первой поздороваться со своим руководителем;
- руководитель первым приветствует ветеранов труда, старших по возрасту.

4. При представлении одного человека группе придерживаются следующих правил:

- на многочленных официальных мероприятиях только что прибывшего представляют одному-двум присутствующим;
- фамилии присутствующих называют перед фамилией прибывшего;
- гостя, который только что прибыл, никогда не представляют тому, кто собирается уходить.

5. При знакомствах, приветствиях соблюдаются следующие правила:

- во время неофициальных встреч хозяева, приветствуя гостей, лишь приподнимаются со своих мест;
- когда женщину представляют кому-нибудь, ей не нужно ни вставать, ни подавать руки (исключение, когда человек намного старше ее);
- в общественных местах мужчины не вскакивают со своих мест при появлении незнакомой женщины, которая проходит мимо или приближается. Если она останавливается, чтобы заговорить, то мужчина встает и отвечает на ее вопросы;
- если женщина заходит в кабинет к мужчине по делу, он должен встать и, поприветствовав ее, предложить стул и не садиться на свое место до тех пор, пока не устроится она. Когда женщина встает, чтобы уйти, он сразу же поднимается и провожает ее до двери, которую обязан открыть перед нею.

6. Правила служебного этикета при появлении в комнате руководителя следующие:

- входя в комнату, где сидят подчиненные, руководитель здоровается первым, а сотрудники отвечают;
- если к вам зашел руководитель, то вставать не обязательно.

7. При необходимости зайти в кабинет руководителя придерживаются следующих правил:

- в дверь кабинета руководителя, если у него нет секретаря, не стучат;

- если руководитель высказал пожелание, чтобы сотрудники не входили к нему без стука, то это следует соблюдать;
- посетитель, входящий в комнату учреждения, не должен стучать в дверь (это нервирует и отвлекает людей);
- когда в кабинет руководителя входит начальник, подчиненный или коллега-женщина, то вставать не нужно.

Правила этикета на официальных мероприятиях.

1. В международной практике выделяют следующие виды официальных приемов:

- обед (с рассадкой) — наиболее почетный вид приема. Он начинается в промежуток времени от 19 до 21 часа;
- обед-буфет. Разновидность обеда, во время которого различные блюда сервируются на отдельном столе;
- ужин (с рассадкой). Начинается в 21 час и позднее.
- завтрак (с рассадкой). Устраивается между 12 и 15 часами;
- прием типа «фуршет». Устраивается в промежуток времени от 17 до 20 часов и длится около двух часов. Прием происходит стоя, накрываются столы с угощениями;
- «бокал шампанского», «бокал вина». Начинается в 12 часов и заканчивается к 13 часам. Закуски, как правило, к столу не подаются.

2. На приемах с рассадкой следует соблюдать старшинство, служебное и общественное положение гостей. Все места делятся на более почетные и менее почетные:

- первым считается место справа от хозяйки дома, вторым — справа от хозяина. Далее — слева от хозяйки и слева от хозяина. Чем дальше место от хозяев, тем оно менее почетно;
- в отсутствие женщин первым считается место справа от хозяина дома, вторым — слева от него.

3. При рассадке гостей придерживаются следующих принципов:

- женщину не сажают рядом с женщиной и по краям стола;
- мужа не сажают рядом с женой;
- первыми по обе стороны от хозяина садятся женщины, от хозяйки — мужчины;
- заранее готовится и доводится до гостей план рассадки, чтобы каждый знал и мог найти свое место за столом.

4. На официальные приемы приходят, соблюдая следующие правила:

- на приемы, проводимые с рассадкой за столом, следует приходить точно в указанное в приглашении время;

- на приемы без рассадки можно приходить и уходить в любое время, в пределах времени, указанного в приглашении.

5. На приемах за столом соблюдают ряд правил:

- не ставят локти на стол;
- не сидят слишком близко или слишком далеко от стола;
- не разговаривают с кем-либо через соседа;
- не разговаривают через стол;
- при разговоре с соседкой не поворачиваются к ней всем корпусом, чтобы не оказаться к другой соседке спиной;
- не заправляют салфетки за воротник, а кладут их на колени;
- не вытирают салфеткой лицо, а только руки и губы;
- не пользуются расческой, пудрятся и подкрашивают губы только после окончания еды;
- женщина может сидеть в шляпе, но перчатки снимает обязательно;
- не барабанят пальцами по столу, не жестикулируют, не играют салфеткой, рюмкой, ножом и другими столовыми приборами;
- не напевают и не насвистывают;
- не дуют на еду, не нюхают блюда;
- не начинают есть до тех пор, пока не начнет хозяйка;
- мужчины ждут, пока не начнут есть сидящие рядом женщины;
- не едят с общего блюда;
- не разговаривают за столом на служебные темы;
- нож ко рту не подносят, он в правой руке, а вилка — в левой;
- не следует есть очень быстро;
- не следует беспрерывно угощать соседку по столу.

Практическое задание

1. Изучите требования и правила служебного этикета.
2. Проанализируйте следующую ситуацию и установите, какие нарушения служебного этикета допустил новый руководитель.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА «Новый руководитель»

Вступление в должность. Краткая информация о состоянии дел в хозяйстве следующая. Площадь сельскохозяйственных угодий СПК — 8 тыс. га, в том числе пашни — 5,2 тыс. га, леса — 1,1 тыс. га. Численность работающих — 315 человек. За последние годы объем валовой продукции снижался на 8–10 %. Себестоимость всех видов продукции не превышала среднерайонные показатели. В СПК стремились к улучшению качества производимой продукции, снижению затрат на ее производство, но новые методы работы внедрялись медленно, трудовая и производственная дис-

циплина поддерживаются в основном с помощью административных методов. Убыточность хозяйства стала хронической.

Руководитель хозяйства регулярно проводил собрания, на которых обсуждались вопросы развития СПК. Однако позиции коллектива и ведущих специалистов по вопросам ведения производства и финансово-хозяйственной деятельности нередко оказывались противоположными. В результате возникали конфликты, стала расти текучесть кадров, появились жалобы в различные инстанции. В СПК проводились различные проверки и ревизии. По их результатам неоднократно предлагалось освободить председателя от занимаемой должности, что и было сделано.

На общем собрании открытым голосованием из трех кандидатов руководителем был избран И.И. Петров, ранее работавший главным агрономом хозяйства соседнего района. Три месяца назад он прошел подготовку в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров АПК. До избрания председателем СПК с экономическим положением хозяйства знаком был лишь поверхностно.

Первый день. Вновь избранный председатель СПК в первый день работы собрал специалистов и руководителей подразделений для более близкого знакомства, поручил каждому подготовить к следующему дню подробную информацию о состоянии дел на возглавляемом участке. В беседе он подчеркнул: «Необходимо добросовестно отнестись к этому поручению. Я об этом так говорю потому, что большинство из вас недовольно моим избранием. Многие сожалеют об освобождении бывшего председателя». В конце беседы потребовал не ослаблять работу на всех участках, пока он будет знакомиться с делами.

Ряд специалистов пытались что-то сказать, но председатель СПК, извинившись и сославшись на дефицит времени, совещание закрыл.

Второй день. Во второй день руководитель собрал участников вчерашнего совещания и без вступительной части приступил к заслушиванию информации специалистов.

Первым выступил главный экономист, который подчеркнул, что общее экономическое состояние СПК плохое. Объем производимой продукции практически не увеличивается, себестоимость ее заметно растет, затраты на производство мяса, молока, зерна ежегодно увеличиваются. Затраты на производство продукции в последние годы не компенсируются выручкой от ее реализации. Оборотные средства в дефиците. Строительство велось исключительно за счет государственных кредитов, по которым огромная задолженность. Далее главный экономист подробно остановился на недостатках организации труда.

В таком же ключе выступили и другие специалисты. При этом председатель репликами сдерживал докладчиков, перебивал их. После выступления главного экономиста, доклад которого длился 12 минут, руководитель установил для остальных регламент не более 5 минут. Специалисты легким шутком выразили недовольство.

Главному агроному председатель задавал много уточняющих вопросов по технологии выращивания сельскохозяйственных культур. Внешне это напоминало экзамен, хотя председатель не проявлял признаков нервозности. Однако главный агроном взорвался, высказал упреки и за стиль проведения вчерашнего совещания, и за сегодняшний экзамен. Председатель не стал останавливать главного агронома и, не комментируя его выступление, перешел к заслушиванию следующего докладчика.

Подводя итоги совещания, новый руководитель подробно остановился на серьезных просчетах в работе бывшего председателя СПК. Закончил совещание тем, что с некоторыми работниками придется разобраться подробнее, а порядок, установленный здесь его предшественником, он не потерпит. Желавших выступить не оказалось.

Третий день. Рабочий день председатель начал в 6 часов с просмотра и чтения корреспонденции, накопившейся за последние три дня. В период работы с корреспонденцией председателя посетили семь рабочих СПК по личным вопросам, которые он разрешил лишь частично, направив посетителей к главному бухгалтеру и заместителю по хозяйственной части.

В 7 ч 30 мин председатель собрал специалистов и руководителей общехозяйственных служб на планерку и, заканчивая ее, категорически потребовал от главных бухгалтера и экономиста, заместителя по хозяйственной части приходить на работу к 6 часам, а остальным специалистам — к 6 ч 30 мин, не указав при этом время окончания работы. На этом совещание-планерку тут же закрыл.

Четвертый день. После утренней планерки председатель СПК, пригласив с собой главного зоотехника, выехал знакомиться с состоянием дел в животноводстве.

Осмотрев молочный комплекс, председатель собрал коллектив, выслушал краткое сообщение заведующего. На жалобы отдельных работников на отсутствие необходимых бытовых условий, недостаток качественных кормов, низкий уровень оплаты труда не отреагировал. Сделал замечания заведующему комплексом и главному зоотехнику за плохой общий порядок, отметил неудовлетворительный уход за животными, особенно за молодняком. В итоге, в присутствии всего коллектива высказал сомнение в целесообразности пребывания заведующего на этой должности и предложил в ближайшее время заслушать его отчет на заседании правления СПК.

Пятый день. Рабочий день председателя, так же как и предыдущий, начался в 6 часов с просмотра корреспонденции. Он принял четырех рабочих по личным вопросам.

На планерке без предварительного предупреждения были заслушаны сообщения главного инженера и инспектора по кадрам об обеспеченности хозяйства квалифицированными механизаторами. Председатель осудил методы работы главного инженера с кадрами. Потребовал от него и инспектора по кадрам в течение суток разработать подробный план подготовки механизаторов и повышения их квалификации на текущий год. Сделал упрек главному экономисту за бездеятельность в разработке и внедрении новых прогрессивных форм организации производства и труда, а также его оплаты. Экономист попытался оправдаться, но председатель не дал этой возможности и подчеркнул, что эти вопросы также будут рассмотрены на ближайшем заседании правления.

Шестой день. После традиционной планерки председатель СПК ознакомился с обслуживающими и вспомогательными подразделениями, расположенными на центральной усадьбе.

В 15 часов началось заседание правления СПК. Оглашая повестку дня, председатель подчеркнул, что она сформирована, во-первых, в результате оперативного изучения состояния дел в хозяйстве, во-вторых, ввиду отсутствия плана работы. С кратким отчетом выступил заведующий молочным комплексом. Отчет носил оправдательный характер, докладчик чувствовал себя скованно, его лицо выражало боязнь. В заключение высказал, хотя и не четко, желание подать заявление об уходе с должности. Обсуждение проходило вяло.

Председатель СПК подверг жесткой критике заведующего комплексом и главного зоотехника за беспорядок в подразделении, потребовал, чтобы председатель ревизионной комиссии провел проверку состояния дел на комплексе, установил факт и объем порчи кормов и внес предложение о материальной ответственности виновных лиц. Также предложил оставить заведующего комплексом на работе, но предупредить его о персональной ответственности за состояние дел на объекте. В соответствии с этим и было принято решение правления СПК.

Далее с сообщением выступил главный экономист, затем – главный агроном, главный инженер, главный зоотехник. Выступления носили противоречивый характер. В конце заседания председатель СПК обвинил во всех бедах главного экономиста и предложил объявить ему выговор. Большинство голосов это предложение было отклонено.

3. Дайте ответы на вопросы о соблюдении служебного этикета в отношениях руководителя с подчиненными.

Как определить виновного в неудовлетворительной работе?

Как следует делать замечание подчиненному?

Как сообщить подчиненному о неудовлетворенности его работой?

Как следует признавать свою ошибку?

Следует ли при оценке работы подчиненного говорить и о других сотрудниках?

Следует ли критиковать подчиненного, исправившего дело?

Можно ли запретить подчиненному какое-либо нужное решение?

Следует ли накапливать недостатки в работе подчиненных?

Что значит – признать критику?

4. Ответьте на вопросы о правилах этикета при знакомствах, приветствиях.

Как следует представлять друг другу людей, различающихся по возрасту и полу?

Какие слова следует говорить, когда представляют друг другу или знакомят двух человек?

Как здороваются с руководителем?

Как представить одного человека группе?

В каком случае необходимо вставать со своего места при знакомствах, приветствиях?

Как ведут себя подчиненные, если в кабинет входит руководитель?

Как входить в кабинет руководителя?

5. Ответьте на вопросы о правилах этикета на официальных приемах.

Какие существуют виды официальных приемов?

Какие места на приемах являются наиболее почетными?

Каких принципов следует придерживаться при рассадке гостей?

В какое время, согласно этикету, надо приходить на приемы?

Что не принято делать на приемах за столом?

6. Рассмотрите следующую протокольную ситуацию и найдите правильные ответы на вопросы.

По случаю завершения достаточно важного этапа работы глава фирмы устраивает обед. На обед приглашаются сотрудники фирмы с женами и почетный гость (официальное лицо) с женой. Почетное официальное лицо прилетает самолетом из другого города.

6.1. Кто поедет встречать почетного гостя?

а) Глава фирмы.

б) Секретарь главы фирмы.

в) Сотрудник фирмы (и до встречи с главой фирмы сотрудник фирмы будет выступать в роли хозяина).

г) Заместитель главы фирмы.

6.2. Кто выходит первым из здания аэропорта?

а) Почетный гость.

б) Встречающий (сотрудник фирмы).

в) Водитель машины.

г) Не имеет значения.

6.3. Кто несет чемодан почетного гостя?

а) Сам почетный гость.

б) Встречающий (сотрудник фирмы).

в) Водитель машины.

6.4. Водитель открывает дверь автомашины. Куда посадить почетного гостя?

а) Рядом с водителем.

б) На заднем сиденье справа по ходу машины (самое безопасное место).

в) На заднем сиденье слева по ходу машины.

г) На заднем сиденье посередине.

6.5. Машина подходит к гостинице. Кто входит в гостиницу первым?

а) Встречающий (сотрудник фирмы).

б) Почетный гость.

в) Водитель.

г) Не имеет значения.

6.6. Как ведет себя встречающий? Должен ли он идти в номер к гостям?

а) Должен (радивый хозяин должен позаботиться об удобстве и порядке в номере. В случае выявления каких-либо недостатков - принять меры).

б) Не должен.

в) Может идти, может не идти.

6.7. Почетный гость приезжает к ресторану на такси. Кто встречает его у входа?

а) Глава фирмы с женой (у входа в зал).

б) Секретарша главы фирмы.

в) Тот, кто встречал в аэропорту.

г) Еще кто-нибудь.

6.8. Обед состоится в огромном зале с прямоугольным столом посередине. Где будет располагаться почетное место?

а) Спиной к входной двери.

б) У стены слева от двери.

в) У стены справа от двери.

г) Напротив входной двери.

6.9. На обеде хозяин и хозяйка заняли места в середине прямоугольного стола друг против друга. Где в этом случае будет почетное место?

а) Справа от хозяина.

б) Справа от хозяйки (если на обеде нет хозяйки, то хозяина).

в) Слева от хозяина.

г) Слева от хозяйки.

6.10. Обед подходит к концу. Кто первым встает из-за стола?

а) Хозяйка (это своеобразное разрешение гостям выходить из-за стола, если кто-то хочет это сделать).

б) Хозяин.

в) Почетный гость.

г) Другие гости.

7. Проведите анализ соблюдения правил служебного этикета персоналом сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.

8. Дайте оценку знанию и соблюдению правил этикета вашими однокурсниками.

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит анализ нарушений служебного этикета в предложенной ситуации, а также в организации, которая являлась базой производственной практики.

2. Ответы на вопросы о соблюдении служебного этикета в отношении руководителя с подчиненными, о правилах этикета при знакомствах, приветствиях и на официальных приемах должны быть аргументированы.

3. Результаты проведенного анализа нарушений служебного этикета и ответы на вопросы о правилах служебного этикета проверяются другой командой.

4. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

Практическое занятие 2

«Организация личной работы»

Цели занятия:

- освоить методику оптимизации личной работы;
- научиться планировать и оптимизировать собственную деятельность.

Первым показателем эффективности труда руководителя является экономия времени, конечным — результаты производства. Для эффективного управления производством руководители всех уровней должны научиться управлять собой. А управлять собой на про-

изводстве — это, прежде всего, эффективно использовать свое рабочее время. Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным.

Зачастую руководители слишком ориентированы на процесс деятельности и недостаточно на ее цель, т. е. на результативность действий. Для того чтобы избежать таких ошибок, необходимо освоить самоменеджмент.

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и продуктивно использовать свое время. **Цель** самоменеджмента состоит в максимальном использовании собственных возможностей, сознательном управлении течением своей жизни и преодолении внешних обстоятельств, как на работе, так и в личной жизни.

Организацию личной работы следует начинать с индивидуального плана деятельности. Он составляется после того, как определены конкретные функциональные обязанности, намечены главные задачи и соответствующие цели. Такой план работы составляется 1–2 раза в год. После определения цели и задач необходимо решить вопрос о том, как организовать контроль их выполнения. При этом следует учитывать, что контролируется именно цель и ее осуществление, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. Цель — это мыслительная деятельность по достижению результата, а мероприятие — это практические действия.

На основе годовых планов составляются квартальные, а затем и недельные. Недельный план является уточнением общего плана, детальным распределением имеющихся ресурсов. Каждую пятницу во второй половине дня рекомендуется определять задания на следующую неделю и вносить их в календарный план. Для этого лучше всего иметь еженедельник. При составлении недельного плана следует придерживаться следующих правил:

- не загружать свой рабочий день больше, чем на 60 %, поскольку приходится заниматься и непредвиденными делами;
- если проводятся еженедельные совещания, то необходимо записывать ход их проведения и принимаемые решения, поручения;
- не забывать о перспективном индивидуальном плане работы и переносить из него запланированные задания в еженедельник, отводя для их выполнения необходимое время;
- проверять, какие дополнительные работы предстоит выполнить на данной неделе, потребуют ли они время на подготовку;

- выделять и группировать отдельно так называемые мелкие работы;
- на основе недельных планов составлять ежедневные планы, особенно если нет полной ясности о предстоящих работах на следующий день.

Необходима определенная система использования рабочего времени в течение дня. При составлении распорядка рабочего дня обычно учитывается:

- кому, и какие поручения дать, определяя сроки выполнения;
- количество лиц, с которыми необходимо переговорить по телефону и встретиться лично;
- где побывать, что обсудить или проконтролировать;
- время приема подчиненных и участия в общественных мероприятиях.

При распределении рабочего времени рекомендуется придерживаться следующих правил:

- стараться выполнить определенные задания в течение дня;
- несмотря ни на какую спешку, начинать рабочий день со спокойного обдумывания в течение 10–15 минут предстоящих работ;
- если есть секретарь, то начинать рабочий день следует с совещания с ним. Определять последовательность выполнения работ;
- если есть возможность, то начинать рабочий день необходимо с выполнения наиболее трудного задания. После этого другие работы выполняются как бы сами по себе;
- не привыкать начинать свой рабочий день с ознакомления с почтой, так как она редко содержит что-нибудь срочное;
- по мере выполнения задания вычеркивать его из плана работы. Приятно сознавать, что сделано что-то полезное;
- проверять перед началом работы, все ли задания предыдущего дня выполнены;
- чтобы дела не «зависали», в первую очередь выполнять работу, оставшуюся незаконченной накануне.

Редко кто из руководителей может сказать, что ему удастся использовать свой рабочий день оптимальным образом. Неожиданные визиты, телефонные звонки и разговоры зачастую поглощают значительную часть рабочего времени. Чтобы повысить производительность управленческого труда, целесообразно провести оптимизацию собственной деятельности.

Тот, кто встает вечером из-за стола с ощущением, что ничего не успел сделать, хотя весь день работал как вол, обязан подвергнуть

себя строгой самокритике и признать организацию своей работы неправильной. «Главными грехами» руководителя являются:

- перенос решения на завтра;
- стремление сделать все сразу;
- стремление делать все самому;
- убеждение, что он все знает лучше всех;
- неумение разграничить функции;
- попытки свалить вину на других.

1. Перенос решения на завтра — это самый распространенный «грех». И огромная кипа бумаг на столе руководителя — его первый признак. Главная причина — слабость характера. В этом недостатке надо честно признаться самому себе.

Как правило, к оттягиванию решения прибегают в том случае, когда стоящие задачи, проблемы или цели довольно туманны, когда нет ясного и четкого представления о том, чего, собственно, необходимо добиться. В такой ситуации почти всегда помогает письменная формулировка ближайших задач. Письменное изложение помогает яснее сформулировать свои мысли и отчетливо увидеть проблему.

Победить собственное безволие легче, если установить жесткие сроки решения вопросов. Это позволит повысить темп работы и получить от нее моральное удовлетворение.

Медлительность в работе руководителя появляется тогда, когда он сталкивается с делом, которое для него либо неприятно, либо сложно, либо порождает нерешительность.

Неприятные дела. Сталкиваясь с неприятной проблемой, следует задуматься, какие могут быть отрицательные последствия отсрочки, и чего это будет стоить. Этого бывает достаточно, чтобы сразу расхотелось медлить. Полезно также установить предельный срок, который своей конкретностью понуждает преодолеть медлительность и взяться за работу. Но при этом предельный срок должен быть реальным, а дата — конкретной. Вообще, имея дело с неприятной работой, держите в памяти принцип «80 : 20», который, как свидетельствует коммерческая практика, оправдывается в большинстве случаев. Этот принцип гласит: обычно 20 % изделий приносят 80 % прибыли, а остальные 80 % дают лишь 20 % прибыли; 80 % конфликтов бывает с 20 % подчиненных; 80 % рекламаций приходит от 20 % потребителей. И вообще, 80 % времени тратится на 20 % дел. Проанализировав свою работу с этой точки зрения, можно увидеть, что больше всего хлопот доставляет ограниченное число видов деятельности. Взяв за правило заниматься этими дела-

ми в первую очередь, можно резко сократить обычную служебную задолженность.

Сложные дела. Чаще всего не хочется браться за сложные дела потому, что просто неясно, с какого конца к ним подойти. Не стоит оправдывать свою медлительность ожиданием вдохновения. Здесь единственный выход — разбить задачу на несколько более мелких. Анализ подзадач обычно помогает в поисках первого шага.

Дела, порождающие нерешительность. Ощущение нерешительности — это самая труднопреодолимая причина медлительности. Нерешительность порождает ряд неприятных моментов, в частности:

- стремление всегда быть правым. Это мешает руководителю иметь право на ошибку. Стремление застраховать себя от ошибок на 100 % толкает к бесконечному сбору информации, консультациям, совещаниям, отсрочкам решения. Но нельзя забывать, что есть время обсуждать, и есть время действовать. Время действовать наступает тогда, когда любая новая информация уже не может существенно улучшить качество будущего решения;

- стремление к совершенству. Руководители, которые требуют от себя и своих подчиненных совершенства, редко его достигают. Чаще такое стремление порождает лишь атмосферу беспокойства и напряженности, а отношения между людьми вынуждают руководителя медлить. Поэтому руководителю следует выработать привычку принимать то лучшее решение, на которое он способен сейчас, и считать его удовлетворительным;

- опасение, что может получиться не так, как намечено. Конечно, все может случиться, но если вообще не начать действовать, то результат будет еще хуже. Следует обдумывать возможные проблемы, трудности, преграды и пути их устранения.

2. Стремление сделать все сразу. Одновременное решение нескольких проблем — это верный путь к неврозам. Можно заниматься множеством дел, но решить лишь малую их часть. С точки зрения охраны собственной нервной системы, а также производительности труда, намного полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких задач, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. Не решенные до конца проблемы тяжелым грузом ложатся на психику, в то время как каждое законченное дело приносит чувство морального удовлетворения.

Переходить к новой задаче можно тогда, когда предыдущая полностью решена, или хотя бы получено ясное представление о характере ее решения.

3. Стремление делать все самому. Управление — это такой набор функций руководителя, которые никоим образом нельзя совместить со стремлением сделать все лично. Задача руководителя состоит не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы планировать, организовывать, направлять и контролировать. Руководитель должен организовать работу сотрудников, распределяя между ними конкретные задания. Такую форму взаимоотношений между начальником и подчиненными принято называть делегированием. Именно от того, насколько руководитель владеет искусством делегирования, зависит эффективность работы вверенного ему предприятия или подразделения, а значит, и качество работы самого руководителя. Делегирование — это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность.

4. Убеждение, что вы знаете лучше всех. Иногда вместо того, чтобы поручить решение некоторых специфических вопросов специалистам, которые решили бы задачу быстрее и лучше, некоторые руководители стремятся сделать все сами, веря в свое превосходство или боясь уронить свой авторитет. Есть достаточно много различных рода проблем, решение которых лучше доверить специалистам.

5. Неумение разграничить функции. Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций работников аппарата управления очень часто затрудняет решение многих проблем. С одной стороны, руководящие работники всеми силами отбиваются от вмешательства извне, а с другой — сами вмешиваются в чужие дела, перекалывают ответственность на других, дублируют управленческие операции.

Самое эффективное средство борьбы с дублированием функций и претензиями на всестороннюю компетентность — это четкие и детализированные должностные инструкции, увязанные с организационной структурой управления и меняющимися целями предприятия. Такие инструкции должны однозначно определять права, обязанности и персональную ответственность каждого руководителя и специалиста. В идеальном случае, в инструкциях должны содержаться схемы решения наиболее часто встречающихся проблем управления, определяться границы компетентности при решении тех или иных вопросов, права на получение информации и условия

ее предоставления, устанавливаться порядок соподчиненности и замещения должностей.

6. Попытки свалить вину на других. Задача руководителя — установить объективные причины неудач, а не искать козла отпущения.

Таким образом, эффективность работы руководителя определяется факторами, которые зависят как от него самого, так и от подчиненных.

Эффективность работы руководителя снижается, если он:

- не планирует работу — ни свою, ни подразделения;
 - выполняет сначала приятную и знакомую работу;
 - не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам, поскольку это, по его мнению, быстрее;
 - слишком основателен и не умеет использовать в интересах работы подчиненных;
 - направляет работу персонала непосредственно, вместо того, чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление;
 - принимает слишком много решений вместо подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках. На самом же деле он тормозит развитие сотрудников в вопросах принятия решений и перегружает себя работой;
 - не знает подчиненных и не интересуется ни их делами, ни их личными планами на будущее;
 - не хочет и не умеет откровенно разговаривать с ними;
 - не верит в их способности;
 - не определяет порядок срочности и важности работ и не составляет план рационального использования рабочего времени.
- Эффективность работы руководителя снижается, если подчиненные:
- не готовят, как следует, вопросы, с которыми намерены обратиться к начальнику, и этим самым мешают ему и отнимают рабочее время обоих;
 - боятся самостоятельно принимать решения и постоянно обращаются к руководителю;
 - не планируют свое рабочее время и выполнение порученных им заданий и, тем самым, нарушают плановую работу руководителя;
 - не знают точно своих заданий и полномочий;
 - не умеют апеллировать к руководителю и берутся за выполнение заданий, не относящихся к их компетенции, или работ, с которыми они заведомо не справятся;

- не умеют разговаривать с руководителем;
- не привыкли сами разбираться в полученных заданиях, а любят получать всегда готовые, детальные инструкции от других;
- сами не знают, к чему стремятся в своей жизни.

Практическое задание

1. Составьте недельный план работы председателя СПК, вступившего в должность (см. Ситуация для анализа «Новый руководитель», с. 82).

Какие первоочередные мероприятия можете предложить вы новому председателю СПК?

2. Составьте план личной работы на предстоящую неделю.

Учтите особенности и правила составления недельных планов, а также основные ошибки в организации и планировании личной работы.

3. Проведите оптимизацию собственной деятельности на предстоящий день по следующему плану.

3.1. Представьте структурную схему информационного взаимодействия (рис. 3.1).

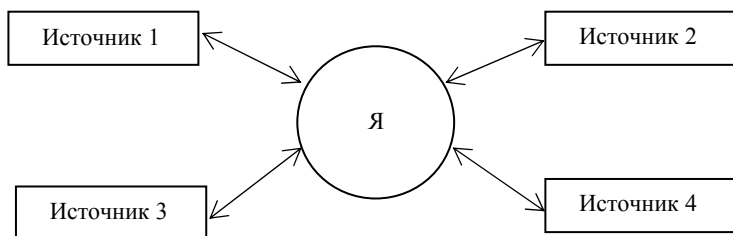


Рисунок 3.1 – Схема информационного взаимодействия

3.2. Наметьте основные этапы работы в течение дня (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Этапы работы

№ п/п	Выполняемое действие	Затрачиваемое время	Используемый источник информации	Используемые методы и средства	Примечание
					Указать те действия, которые никто, кроме вас, не может выполнить, т. е. опорные

3.3. Составьте функционально-динамическую модель деятельности (рис. 3.2). Неповторяющиеся действия располагаются последовательно, повторяющиеся — друг под другом (например, количество выполняемых действий 7, из них 2, 4, 7 — повторяющиеся). Если действие опорное, то в квадрате — (O).

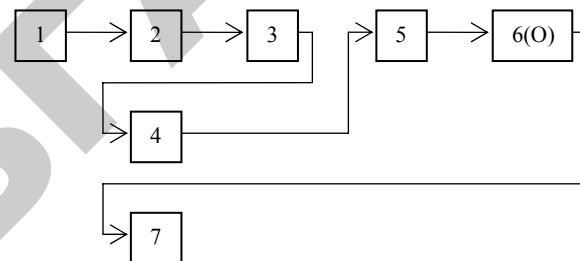


Рисунок 3.2 – Функционально-динамическая модель деятельности

3.4. Графически изобразите выполняемые работы по видам (рис. 3.3). При этом, пользуясь таблицей 3.2, объедините отдельные действия по видам выполняемых работ.

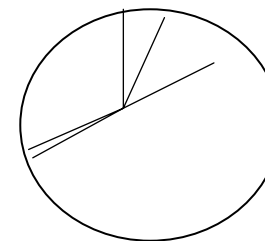


Рисунок 3.3 – Выполняемые виды работ

3.5. Изобразите графически (рисунок 3.4) среднестатистическую самооценку своего эмоционально-физического состояния в течение среднестатистического рабочего дня.

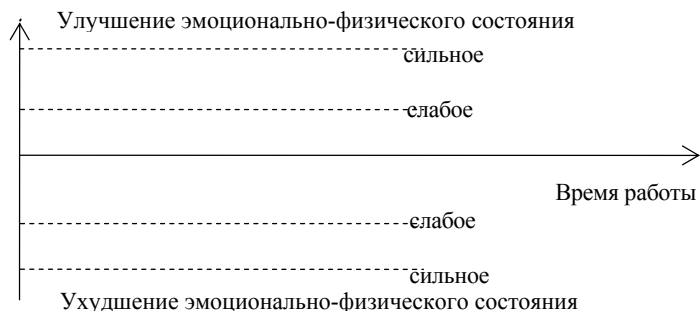


Рисунок 3.4 – Оценка эмоционально-физического состояния

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит планирование работы председателя СПК, вступившего в должность (ситуация для анализа «Новый руководитель», с. 82).
2. Планирование личной работы на неделю и оптимизация собственной деятельности на предстоящий день проводится каждым студентом.
3. Результаты планирования работы председателя СПК проверяются другой командой.
4. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тема «Культура управленческого труда»

Культура управления производством сочетает в себе достижения и принципы менеджмента и организации управленческого труда, а также соблюдение предъявляемых к работникам управления требований, которые обусловлены нормами и принципами этики, морали, права.

Различные предприятия отличаются друг от друга не только культурой производства, но и культурой управления. Выделяют **3 уровня культуры управления**.

1. Высокий уровень. Он отражает наиболее органичный способ взаимосвязи системы управления и производства. Высокий уровень культуры управления характеризуется демократическим стилем руководства, благоприятным морально-психологическим климатом в трудовом коллективе, высокой степенью удовлетворенности трудом, стабильными производственными показателями, гласностью и информированностью во всех сферах деятельности, широким использованием современной организационной техники и технологии управления и т.д. Такой уровень позволяет быстро и оперативно перестраиваться на решение актуальных задач, внедрять новое и передовое, привлекать к управлению активных людей, умеющих работать грамотно, творчески, заинтересованно.

2. Средний уровень. Он присущ тем предприятиям, где единство целей и интересов всех участников производства слабо подкрепляется соответствующими методами и формами управления. Причинами такого положения являются, как правило, несовершенство знаний руководящих работников в области социально-психологических и педагогических проблем, их недостаточная профессиональная подготовленность, неумение взаимодействовать с людьми.

3. Низкий уровень. Он характеризуется устойчивыми конфликтами и противоречиями между большинством членов трудового коллектива и руководством предприятия, распространением волюнтаристского, бюрократического стиля управления.

Культура управления определяется совокупностью разнообразных факторов, каждый из которых обеспечивает соответствие составных частей процесса управления тем требованиям, которые к ним предъявляются производством. Основными факторами, определяющими культуру управленческого труда, являются следующие:

- организационные и экономические;
- технические;
- технологические;
- психофизиологические;
- этические;
- гигиенические;
- эстетические.

Учет этих факторов способствует повышению работоспособности руководителя, которая выражается в возможности организма в

течение всего рабочего времени и без отрицательных для здоровья последствий переносить значительные умственные и нервно-психические нагрузки при выполнении должностных функций.

Работоспособность руководителя неодинакова в течение рабочего дня. Всегда есть так называемый период вработываемости, который длится от 20–40 минут (у холериков и сангвиников) до 2–3 часов (у флегматиков и меланхоликов). Существуют люди «совы» и «жаворонки». Максимальная работоспособность обычно длится 3–4 часа (у холериков и сангвиников в первой половине, у флегматиков чаще во второй половине рабочего дня). Рекомендуются в эти периоды максимальной работоспособности заниматься главными и наиболее трудными видами работ. На продолжительность высокой работоспособности оказывают влияние не только состояние здоровья человека, сложность и интенсивность труда, но и перечисленные выше факторы.

Организационные и экономические факторы, определяющие культуру управления. Они находят отражение в мероприятиях по совершенствованию хозяйственного механизма, который в конечном итоге создает новые условия труда руководителя. Сюда входят:

- расширение самостоятельности в работе;
- организация системы управления, надежного порядка и дисциплины, материальной заинтересованности;
- обеспечение нормативными, справочными и методическими материалами, необходимыми для организации труда.

В сельском хозяйстве особенно напряженными являются периоды полевых работ. Это время будет использоваться наиболее эффективно, если разработана система управления, которая даже в непредвиденных ситуациях определяет, кто и какое решение принимает, с кем согласуется принятое решение, до кого оно доводится, кто и как контролирует и т. д. Все эти моменты предварительно изучаются и проигрываются в менее напряженные периоды. Чтобы руководителю сэкономить свое время и время подчиненных на ежедневно повторяемые одни и те же указания и разъяснения, следует один раз оформить их в виде инструкций. В этом случае время будет расходоваться лишь на контроль.

Среди организационно-экономических мероприятий, повышающих культуру управленческого труда, можно выделить следующие:

- совершенствование производственной структуры предприятия и организационной структуры управления;
- планирование и правильная организация рабочего дня;

- разработка должностных инструкций и положений о производственных подразделениях;
- организация рационального режима труда и отдыха;
- проведение мероприятий, направленных против потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины.

Технические факторы. Это оснащенность рабочего места руководителя мебелью, средствами оргтехники, обеспеченность служебным транспортом. Их назначение — облегчить труд, сделать условия труда более благоприятными, сократить затраты времени и ускорить процесс управления путем механизации и автоматизации труда.

Технологические факторы. Они определяются уровнем разработки и внедрения рациональной технологии управленческого труда, которая включает:

- работу с информацией (сбор, обработка, анализ информации);
- принятие управленческих решений, доведение их до исполнителей;
- определение исполнителей по этапам, объектам, срокам;
- распределение людских, материальных и финансовых ресурсов;
- контроль выполнения принятого решения.

При этом предполагается устранение нерациональных операций и этапов работ, ликвидация дублирующих потоков информации, проектирование очередности работ, документооборота и т. д. На самом ответственном этапе управления, то есть на этапе разработки и принятия решений, необходимо:

- по каждой руководящей должности составлять примерную номенклатуру управленческих решений и процедуру их разработки;
- определить, какие решения принимаются единолично, какие коллегиально и какие коллективно. При коллегиальном методе разработки решений дополнительно требуется установить перечень должностных лиц, которые могут привлекаться к подготовке проекта решения и его обсуждению.

Психофизиологические факторы. Это индивидуальные особенности организма, связанные с функционированием всех органов человека. Их учет позволяет повысить работоспособность или, во всяком случае, дольше ее сохранить. Важно соблюдать режим труда и отдыха, что благоприятно влияет на здоровье человека и повышает производительность труда.

Этические факторы. Этика в широком смысле — это кодекс, свод правил общения людей, выработанных многими поколениями. Через отношения людей к труду и общественному производству этика влияет на экономику и управление. Особенности деятельности управленческих

работников находят свое отражение в профессиональной управленческой этике.

Гигиенические факторы. Это санитарные условия (температурный режим, чистота помещений и воздуха, освещение, шум, цветовое оформление помещений), оказывающие влияние на работоспособность и здоровье человека, производительность и качество управленческого труда.

Эстетические факторы. Эстетика — это философская дисциплина, изучающая законы красоты и ее проявления в жизни и искусстве. Эстетизация управления предполагает оформление интерьеров, создание помещений для отдыха, применение функциональной музыки, оборудование рабочих мест с учетом новейших тенденций в дизайне, промышленной и технической эстетике, использование средств наглядной агитации и визуальной информации, обустройство территории.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучить материал, обратив внимание на следующие вопросы:
 - уровни культуры управленческого труда;
 - факторы, определяющие культуру управленческого труда.
2. Разработать методику оценки уровня культуры управленческого труда.

Необходимо составить перечень показателей, характеризующих организационные и экономические, технические, технологические, психофизиологические, этические, гигиенические, эстетические факторы (табл. 3.3), и выбрать шкалу для их экспертной оценки.

Таблица 3.3 – Показатели, характеризующие культуру управленческого труда

Фактор	Показатель	Экспертная оценка
1	2	3
Организационные и экономические	Самостоятельность в работе	
	Материальная заинтересованность	
	...	
Технические		

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
Технологические		
Психофизиологические		
Этические		
Гигиенические		
Эстетические		
Итого		

3. Провести экспертную оценку уровня культуры управленческого труда в организации, которая являлась базой производственной практики. Проанализировать полученный результат.

4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Контроль знаний по модулю предполагает выяснение того, как студент усвоил особенности и содержание управленческого труда, требования к руководителю и исполняемые им роли, а также факторы, определяющие культуру управленческого труда; может ли он на практике организовывать и планировать личную работу, управлять временем, выступать, слушать и осуществлять общение, соблюдая правила служебного этикета, давать оценку уровня культуры управления.

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в организации управленческого труда. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- на различение;
- на установление правильной последовательности;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на различение**.

Выберите все правильные ответы.

Роли, которые исполняет руководитель, разделяют на:

- а) межличностные;
- б) профессиональные;
- в) информационные;
- г) управляющие;
- д) персональные.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление правильной последовательности**.

Укажите правильную последовательность этапов.

Управление личным временем руководителя включает следующие этапы:

- а) упорядочение работ;
- б) определение приоритетов деятельности;
- в) концентрация на отношениях и результатах;
- г) планирование деятельности.

3. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка)**.

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

... — это отношения, существующие между руководителем и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации.

- а) Управляющие роли.
- б) Межличностные роли.
- в) Информационные роли.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в организации управленческого труда. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ**.

В чем проявляются особенности управленческого труда?

В чем состоит различие межличностных и информационных ролей, исполняемых руководителем?

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типовая задача**.

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива, проходя по машинному двору, встретился с ветераном труда В.К. Петровым.

Кто и кого должен приветствовать первым?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в организации управленческого труда, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **проблемная задача**.

К каким последствиям может привести несоблюдение управленческим персоналом правил служебного этикета?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **нетиповая задача**.

Предложите план упорядочения работ, требующих от руководителя затрат сил и времени.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — **научно-исследовательская задача**.

Дайте оценку организационных и экономических факторов, определяющих уровень культуры управленческого труда в конкретной сельскохозяйственной организации (например, базы производственной практики).

5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ МАТЕРИАЛА МОДУЛЯ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Студенты заочной формы обучения самостоятельно изучают материал модуля и рекомендуемую литературу. Они должны знать особенности и содержание управленческого труда, требования к руководителю и исполняемые им роли, правила служебного этикета и факторы, определяющие культуру управленческого труда. Особое внимание необходимо обратить на организацию и планирование

личной работы, управление временем, оценку уровня культуры управленческого труда своей организации.

В контрольной работе необходимо изложить теоретические аспекты следующих вопросов:

- управленческий труд и его особенности;
- система требований к современному руководителю.

Практические задания контрольной работы:

- дать оценку факторам, определяющим уровень культуры управленческого труда в своей организации;
- проанализировать основные ошибки в организации и планировании личной работы руководителей и специалистов своей организации.

Примеры выполнения заданий содержатся в материалах модуля.

МОДУЛЬ 4

Организационная деятельность

Цель модуля

«Организационная деятельность» состоит в формировании у студентов базы знаний о власти руководителя, делегировании, ответственности и полномочиях, о компонентах и параметрах организационной роли, необходимых для решения практических задач по управлению организационной деятельностью и организационной культурой, проектированию организационной роли, оптимизации нормы управляемости и организации делового общения.

В результате изучения модуля студент должен:

- *знать* сущность организационной деятельности, формы власти и влияния, виды полномочий, содержание организационной роли, ее восприятие и этапы проектирования, организацию делового общения.
- *уметь* проводить анализ организационной роли и организационной культуры, а также организационной структуры управления на основе оценки количества связей «руководитель—подчиненный».

1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

Словарь основных понятий

Норма управляемости — это количество подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель.

Делегирование — это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, и ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя эту ответственность.

Линейные полномочия — полномочия, непосредственно передаваемые от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Рекомендательные полномочия (консультативные) — полномочия, возникающие тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-либо проблемами и приглашают соответствующих специалистов на временной или постоянной основе.

Полномочия обязательного согласования — полномочия, возникающие тогда, когда линейное руководство обязано согласовывать свои действия со специалистами.

Функциональные полномочия — полномочия, возникающие тогда, когда функциональные руководители не только выступают в роли консультантов, но и выдвигают собственные предложения,

которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам.

Власть — это возможность влиять на поведение других людей. Она может быть основана на принуждении, вознаграждении, компетенции, примере или традиции.

Пространственно-временная ориентация организационной роли — это степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы.

Технология исполнения организационной роли — это степень свободы работника относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат.

Условия исполнения организационной роли — это характеристики комфортности деятельности, которые определяются физическими, социальными, психологическими и другими параметрами внешнего окружения, а также балансом полномочий и ответственности.

Масштаб организационной роли — количественная характеристика, определяемая количеством задач или операций, выполняемых исполнителем.

Сложность исполнения организационной роли — качественная характеристика, определяемая характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений, ответственностью за их исполнение, личностными характеристиками исполнителя.

Автономность организационной роли — это уровень самостоятельности при планировании работы и выборе средств ее выполнения.

Законченность организационной роли — это возможность получения конечного результата при выполнении работы.

Разнообразие организационной роли — это разнообразие в наборе выполняемых операций и используемых орудий труда.

Значимость организационной роли — это влияние работы на самочувствие, благосостояние, убеждения других людей.

Результативность организационной роли — это уровень информированности исполнителя об эффективности выполняемой им роли, достижение конкретных результатов.

Общительность организационной роли — это возможность устанавливать неформальные отношения с людьми при выполнении работы.

Нормирование деятельности — это подход к проектированию содержания организационной роли, при котором задаются выполняемые операции, время на их осуществление и необходимые дей-

ствия, используемые для этого средства и методы, место и результативность деятельности.

Расширение масштабов деятельности — это подход к проектированию содержания организационной роли, основанный на увеличении количества операций, выполняемых работником.

Обогащение деятельности — это подход к проектированию содержания организационной роли, означающий добавление к выполняемой человеком работе некоторых элементов управленческих функций (планирование, организация, контроль и оценка собственной деятельности), повышающих его ответственность.

Организационная культура — это объединение ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых организацией в целом и ее сотрудниками.

Деловые переговоры — это вид совместной деятельности с партнерами, направленной на решение проблем и предусматривающей заключение договоров, сделок, контрактов.

Деловая беседа — это устный контакт между заинтересованными в общем деле работниками, включая представителей разных организаций, которые имеют необходимые полномочия по принятию решений или выяснению точек зрения, взглядов и позиций по определенному вопросу.

Деловое совещание — это процесс выработки коллективных управленческих решений при участии нескольких лиц.

Пресс-конференция — это встреча официальных лиц с представителями средств массовой информации для информирования по актуальным вопросам.

Брифинг — это встреча официальных лиц с представителями средств массовой информации, посвященная краткому обзору нескольких событий.

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

План лекции

1. Сущность организационной деятельности.
2. Делегирование, ответственность и полномочия.
3. Власть руководителя.
4. Организационная роль.
5. Восприятие организационной роли исполнителем.

6. Проектирование организационной роли.

Сущность организационной деятельности

Необходимость организационной деятельности на предприятиях обусловлена тем, что, во-первых, для достижения своих целей люди вынуждены объединяться. Во-вторых, любая совместная деятельность будет эффективной, если для каждого члена организации определено:

- что он должен делать;
- за что он несет ответственность;
- кто контролирует его деятельность.

Ответ на эти три вопроса определяет **организационную роль**.

В организационной деятельности можно выделить следующие основные **направления**:

- определение нормы управляемости, т. е. определение того количества людей, которыми эффективно может управлять руководитель;
- взаимоотношение полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
- формирование организационной структуры предприятия, т.е. его деление на подразделения и установление связей между ними.

Процесс организационной деятельности включает ряд *этапов*, обеспечивающих формирование организационной структуры:

1. Установление целей предприятия.
2. Выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей.
3. Группировка этих видов деятельности, исходя из максимально эффективного использования имеющихся ресурсов.
4. Формирование структурных подразделений, определение их целей и закрепление за ними групп видов деятельности.
5. Наделение руководителей подразделений полномочиями, достаточными для достижения стоящих перед ними целей.
6. Вертикальная и горизонтальная взаимоувязка деятельности этих подразделений посредством установления должностных связей и информационных потоков.

В основе организационной деятельности на предприятиях лежат два основных принципа:

- **принцип единства цели**, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации;

- **принцип эффективности**, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует достижению людьми целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.

При этом под издержками понимаются не только затраты материальных и финансовых ресурсов. Сюда также относятся индивидуальная и групповая удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников существующей структурой организации. И с точки зрения сотрудника, организационная структура является эффективной, если она:

- не допускает информационных потерь и ошибок;
- обеспечивает удовлетворение от работы;
- имеет четкие линии подчиненности и распределения обязанностей, прав, ответственности;
- позволяет участвовать в принятии решений;
- обеспечивает работникам необходимый социальный статус и уверенность в будущем;
- предоставляет престижный уровень заработной платы.

Делегирование, ответственность и полномочия

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование.

Делегирование — это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, и ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

Поскольку руководитель оказывается не в состоянии сам решать все задачи, направленные на достижение целей организации, то можно утверждать, что одним из важнейших аспектов управленческой деятельности является умение добиваться выполнения определенной работы другими людьми. Именно по этой причине делегирование представляет собой акт, превращающий человека в руководителя.

Делегирование следует использовать в следующих случаях:

- когда подчиненный может сделать данную работу лучше. Главное для руководителя — это уметь с максимальной эффективностью использовать знания и умения своих подчиненных;
- когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;

- когда делегирование даст возможность руководителю высвободить силы и время для того, чтобы заняться самыми важными делами, имеющими первостепенное значение.

Основные ошибки при делегировании:

- неумение объяснить;
- отказ от использования обратной связи. Необходимо проконтролировать, как понято задание;
- боязнь уронить авторитет. Если руководитель чего-то не знает, то об этом следует сказать прямо. Зато в следующий раз, когда он скажет, что ему известно единственно приемлемое решение задачи, ему поверят.

Делегирование тесно связано с **ответственностью**, которая представляет собой обязательство, во-первых, выполнять стоящие перед должностным лицом задачи, а во-вторых, отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия. Важным моментом является то, что ответственность не может делегироваться без полномочий.

Лицо, на которое возложена ответственность за выполнение какой-либо работы, не обязано всю ее выполнять самостоятельно. Оно просто несет ответственность за полученный результат. Именно объем ответственности, лежащей на плечах руководителя, зачастую определяет размер его оклада.

Вместе с ответственностью у руководителя должны быть возможности влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат, и эти возможности предоставляются руководителю в виде **полномочий**. Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Однако пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла.

Все полномочия разделяют на линейные и штабные (аппаратные).

Линейные полномочия непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными, а их делегирование создает иерархию уровней управления.

Штабные полномочия могут быть:

- рекомендательные;
- обязательного согласования;
- функциональные.

Рекомендательные (или консультативные) полномочия возникают тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-

либо проблемами и приглашают соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. При этом советы специалистов носят только рекомендательный, а не обязательный характер. Линейные руководители могут даже не ставить специалистов в известность о принятых решениях. Во многих случаях это приводит к конфликтам между линейными руководителями и специалистами.

Во избежание таких конфликтов специалисты могут наделяться полномочиями **обязательного согласования**. В этом случае линейное руководство обязано согласовывать свои действия со специалистами, которые в некоторых случаях наделяется правом вето на принимаемые линейным руководством решения.

Функциональные руководители могут не только выступать в роли консультантов, но и выдвигать собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам. Именно **функциональные** полномочия являются наиболее распространенными в организациях АПК.

С понятием полномочий очень тесно связано понятие **власти**. И, если полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет **право делать**, то власть определяет, что он действительно **может делать**.

Власть руководителя

Руководитель предприятия — это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли порученную работу. Руководитель должен оказывать влияние таким способом, который легко предсказать, и который ведет не просто к принятию какой-то идеи, а к действию, т. е. к фактическому труду, необходимому для достижения целей предприятия. Чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

В обиходе понятие власти вызывает отрицательные эмоции. Большинство людей связывает власть с насилием, силой, агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. Но сила — это не обязательный компонент власти.

Власть — это возможность влиять на поведение других.

Власть руководителя зависит от ряда факторов:

- зависимость от вышестоящего начальства. Без его содействия руководитель не сможет эффективно осуществлять свои функции;

- зависимость от подчиненных и коллег. Все они могут создать руководителю некоторые трудности (например, с предоставлением информации). Подчиненные могут просто отказаться выполнять некоторые указания руководителя;

- зависимость от внешней среды. Достижение целей предприятия невозможно без сотрудничества с поставщиками, смежниками, заказчиками, потребителями, конкурентами.

Основные **формы власти** — это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции.

1. Власть, основанная на **принуждении**. Влияние — через **страх**.

Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но физическая боль не является единственным механизмом страха и принуждения. Принуждение обычно сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого — своя собственная жизнь.

Однако и в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди разрешают на себя влиять. Например, страх потерять работу (страх на рабочем месте) свойственен практически всем. Многие наши потребности удовлетворяются именно благодаря наличию рабочего места. В определенных обстоятельствах руководитель может очень легко и эффективно использовать страх на рабочем месте. Даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Если подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха. Но обращение к страху является эффективным методом влияния, если предполагаются конкретные меры.

При большом спросе на компетентных и опытных работников грубые угрозы увольнения не имеют должного эффекта. Предприятия, где страх используется очень часто, не смогут долго существовать в условиях рынка. Принуждение через страх, хотя и может привести к временной покорности подчиненного, порождает нежелательные побочные эффекты — скованность, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, обуславливает низкую производительность труда, неудовлетворенность работой и большую текучесть кадров.

2. Власть, основанная на **вознаграждении**. Влияние через **положительное подкрепление**.

Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть руководителя, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление на подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Подчиненный не сопротивляется этому влиянию, потому что в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, он ожидает получения вознаграждения в той или иной форме. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, подчиненному должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно его согласию на влияние.

Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна только при следующем условии: руководитель правильно определяет то, что в глазах подчиненного является вознаграждением, и фактически предлагает ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя существует масса проблем в возможности выдавать вознаграждения. На каждом предприятии имеются определенные ограничения в ресурсах, и полномочия руководителя в предоставлении материальных стимулов строго регламентированы. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и сложностью определения того, что же подчиненные сочтут за вознаграждение. Деньги и более высокая должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать различные способы влияния.

3. **Законная** власть. Влияние через **традиции**.

Руководитель имеет право отдавать приказания, а долг подчиненного — выполнять их. Он исполняет приказы руководителя, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей. Поэтому законную власть иногда называют традиционной властью. Законная власть действительна тогда, когда подчиненный повинует указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке в организационной иерархии управления. Все руководители пользуются законной властью в силу того, что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Традиции особенно важны для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы очень неудобно, заняло бы много

времени и потребовало бы больших затрат, если бы руководителю необходимо было всякий раз предлагать вознаграждения, чтобы заставить подчиненных выполнить приказ. Поэтому нормальное функционирование предприятия прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он получает взамен ощущение принадлежности к определенной социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности создает чувство защищенности и удовлетворяет социальную потребность.

В течение тысячелетий культурные традиции укрепляли власть начальства. Традиция — очень привлекательный инструмент для руководителя, так как обладает одним важным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это, в свою очередь, повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности.

Характерной особенностью законной власти является также быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Традиция может действовать и во вред предприятию. Например, молодой руководитель предлагает что-то усовершенствовать, но ему говорят, что до сих пор это делалось по-другому, и все было хорошо. Такое отношение может представлять собой достаточно большую проблему.

4. Власть *примера*, или *эталонная* власть. Влияние с помощью *харизмы*.

Харизма — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера (руководителя). Она не поддается логике. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности. Харизматическое влияние целиком личное. На уровне подсознания исполнитель считает, что подчинение сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение. Некоторые характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею людей;

- внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

- независимость характера. Эти люди не полагаются на других;

- хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

- восприятие восхищения своей личностью. Они обычно чувствуют себя комфортно, когда другие выражают ими восхищение, нисколько не впадая в надменность и себялюбие;

- достойная и уверенная манера держаться. Они всегда выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Классический пример харизматической личности — Мухаммед Али. Наличие одного только таланта выдающегося боксера логически не объясняет поклонение ему миллионов людей.

Руководители, обладающие чертами харизматической личности, могут это использовать как власть примера. Такие руководители часто служат примером поведения для подчиненных, которые подражают их стилю и манерам.

5. Власть *эксперта*. Влияние через *разумную веру*.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что руководитель обладает особым экспертным знанием в отношении данной проблемы. Он принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Обычно руководители добиваются этого типа власти при наличии своих видимых достижений. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

Примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей с лечащим врачом. Они следуют указанию врача потому, что верят, что он обладает знаниями и способностью излечивать или предотвращать болезни.

Необходимо отметить, что, если подчиненные считают своего руководителя экспертом, то это может иметь негативные последствия при групповом принятии решений.

Организационная роль

Организационная роль работника предприятия считается заданной, если определены:

- поддающиеся проверке цели его деятельности;

- основные обязанности, полномочия и границы свободы деятельности;

- контролер его деятельности.

Таким образом, организационная роль задает:

- содержательную (функции) сторону деятельности работника;

- организационную (права и обязанности, контакты с другими ролями) сторону его деятельности.

Основными **компонентами** организационной роли являются:

- содержание деятельности,
- требования к исполнителю,
- пространственно-временная ориентация,
- технология исполнения,
- условия исполнения роли.

Содержание деятельности — это действия, которые должен совершать человек, исполняющий данную организационную роль. Описание содержания деятельности должно включать:

- связи (информационные и межличностные) данной организационной роли с другими организационными ролями;
- управленческие операции и методы их выполнения;
- технические средства, необходимые для выполнения операций;
- ожидаемые результаты исполнения организационной роли.

Требования к исполнителю организационной роли включают в себя такие человеческие качества, как способности, образование, навыки, опыт, здоровье, темперамент, черты характера и другие индивидуальные качества. Требуемые качества определяются с учетом:

- источников информации, важных для исполнения организационной роли;
- характеристик обрабатываемой при исполнении организационной роли информации (ее определенность, структурированность) и характеристик принимаемых решений;
- физических действий, требуемых для исполнения организационной роли;
- характера межличностных отношений, которые необходимо устанавливать для успешного исполнения роли;
- характера реакции человека на условия работы.

Пространственно-временная ориентация организационной роли определяет степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы. Например, бухгалтер на предприятии имеет достаточно малую степень такой свободы, поскольку его рабочий день начинается в установленное время, к которому он должен находиться на своем рабочем месте. В то же время работник службы маркетинга имеет достаточно большую степень такой свободы, поскольку его работа включает в себя активные контакты за пределами физического расположения организации.

Технология исполнения организационной роли определяет степень свободы работника относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат. Она может быть:

- запрограммированной, когда работник должен выполнять достаточно строго определенные действия с помощью заданных средств, например, работа бухгалтера организации;
- незапрограммированной, когда работник обладает достаточно большой свободой в выборе средств и методов работы, например, труд дизайнера.

Условия исполнения организационной роли представляют собой характеристики комфортности деятельности. Они определяются:

- физическими, социальными, психологическими и другими параметрами внешнего окружения;
- балансом полномочий и ответственности организационной роли.

Содержанием названных компонент определяются **параметры организационной роли**:

- масштаб;
- сложность;
- отношения с другими ролями.

Масштаб является преимущественно количественной характеристикой организационной роли и определяется количеством задач или операций, выполняемых исполнителем роли.

Сложность исполнения является преимущественно качественной характеристикой организационной роли и определяется:

- характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений, ответственностью за их исполнение;
- личностными характеристиками исполнителя организационной роли.

Именно в сложности зачастую отражается неформальная сторона управления предприятием, когда люди, формально исполняющие одинаковые организационные роли, выполняют работы разной сложности. Различие масштабов и сложности позволяет отличать одну организационную роль от другой и определять оклад их исполнителей.

Отношения с другими ролями характеризуют количество и содержание контактов между исполнителями организационных ролей. Они являются основой для формирования организационной структуры предприятия. Отношения с другими являются производ-

ными от нормы управляемости, сплоченности коллектива и организационной культуры.

Выделяют четыре **вида взаимозависимостей ролей**, складывающихся при решении одной и той же задачи:

- отсутствующая;
- последовательная;
- связанная;
- групповая.

Отсутствующая взаимозависимость имеет место в том случае, когда исполнители разных ролей при решении одной задачи практически не взаимодействуют друг с другом.

Последовательная взаимозависимость означает, что исполнитель одной роли может приступить к работе только после того, как исполнитель другой роли свою работу закончил.

Связанная взаимозависимость имеет место в том случае, когда окончание работы одного исполнителя означает начало работы другого и наоборот.

Групповая взаимозависимость имеет место при высокой степени неопределенности в работе, когда возникает необходимость в принятии групповых решений.

Восприятие организационной роли исполнителем

По отношению к одной и той же организационной роли разные люди ведут себя совершенно по-разному. Эта разность является следствием восприятия людьми предлагаемых им ролей, поскольку разные люди имеют разные потребности и оценивают содержание работы с точки зрения баланса между требуемыми от них усилиями и получаемым вознаграждением.

Выделяют 6 основных **параметров организационной роли**, определяющих ее восприятие:

- **автономность**, определяемая уровнем самостоятельности при планировании своей работы и выборе средств ее выполнения;
- **законченность**, определяемая возможностью получения конечного результата при выполнении работы в рамках организационной роли;
- **разнообразие**, которое определяется разнообразием в наборе выполняемых операций и используемых орудий труда;
- **значимость**, определяемая влиянием работы на самочувствие, благосостояние, убеждения других людей;

- **результативность** (обратная связь), определяемая уровнем сформированности исполнителя об эффективности его деятельности;

- **общительность**, определяемая возможностями устанавливать неформальные отношения с людьми при выполнении работы.

Определение восприятия содержания роли обычно производится путем анкетирования. С помощью специального вопросника оцениваются параметры восприятия роли, подсчитывается «мотивационный балл роли». Высокое его значение говорит о том, что роль построена правильно. Низкое значение «мотивационного балла роли» свидетельствует о том, что работник не испытывает интереса к своей роли, тяготеет к ней. Это особенно опасно, если ранее такой интерес был.

Основными **причинами утраты интереса** работника к своей деятельности могут быть:

- противоречивость указаний начальства. Это возможно в ситуации динамично меняющегося окружения и отсутствия у руководителей выработанной стратегии поведения;
- возникновение дефицита ресурсов, необходимых работнику для выполнения своей работы. Руководство не может обеспечивать его этими ресурсами;
- возрастание квалификации работника. Она становится больше, чем требуется для исполнения его роли;
- изменение условий труда. Человек перестает чувствовать себя комфортно на своем рабочем месте (речь идет о комфорте физическом, психологическом, эмоциональном, социальном).

Процесс утраты интереса к исполняемой роли включает 6 стадий.

1. Растерянность. Работник не понимает, почему исполняемая им роль не приносит былого удовлетворения, почему не ладится работа, и что ему нужно делать. Человек попадает в стрессовую ситуацию, но его переживания еще не сказываются на работе. Он легко контактирует с коллегами, пытается бороться с трудностями за счет более интенсивной работы, что, в свою очередь, зачастую только увеличивает стресс.

2. Раздражение. Неопределенность ситуации вызывает раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Человек открыто выражает собственное недовольство вместе с повышенной производительностью, преследуя при этом две цели:

- зарекомендовать себя с лучшей стороны, демонстрируя свои возможности;

- подчеркнуть на этом фоне бездеятельность и непрофессионализм руководства.

3. Подознательные надежды. Работник перестает сомневаться, что во всех его проблемах виновно начальство. Теперь он ждет промаха руководителя, после которого можно доказать свою правоту и значимость. Производительность и качество труда остаются в норме, но подчиненный может утаивать, если имеет такую возможность, информацию, важную для собственного руководства.

4. Разочарование. Человек решает для себя, что удержать его на этом рабочем месте могут только какие-то важные происшествия. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Его поведение может напоминать маленького ребенка, который считает, что если будет «вести себя плохо», то руководство обратит на него внимание. На этой стадии возможна потеря авторитета и уважения со стороны коллег, но работник еще не потерял последней надежды на благополучное завершение кризиса.

5. Потеря готовности к сотрудничеству. Работник борется не за сохранение интереса к работе, а за сохранение самоуважения. Он откровенно избегает выполнения своих функций, может агрессивно вести себя по отношению к коллегам, находя удовлетворение в унижении других.

6. Уход из организации. Он может быть действительным, когда человек увольняется, или скрытым, когда он перестает считать себя членом коллектива, относится к работе как к каторге и может находить удовлетворение в действиях, направленных против организации в целом или против своего конкретного начальника.

Проектирование организационной роли

Необходимость создания и проектирования организационной роли появляется тогда, когда на предприятии возникает задача, требующая периодического решения. С течением времени сущность организационной роли может меняться, либо ее исполнение перестает удовлетворять работника. В этом случае говорят о перепроектировании организационной роли.

В зависимости от того, какие параметры организационной роли (масштаб, сложность, отношения) используются или подвергаются изменению, выделяют 3 группы подходов к проектированию и перепроектированию содержания организационных ролей.

1. Если изменению подвергается масштаб роли, то используется нормирование деятельности и расширение масштабов деятельности;

2. Если изменению подвергается сложность роли, то используется обогащение деятельности.

3. Если же изменению подвергаются отношения с другими ролями, то используется подход «социотехнических систем».

Нормирование деятельности. Оно является наиболее старым подходом к проектированию содержания организационной роли и касается, прежде всего, выполняемых операций, используемых для этого средств и методов, места и времени выполнения, результативности деятельности. В основе этого подхода лежит нормирование труда, когда определяются время на рабочую операцию и необходимые для этого действия. В основе проектирования роли в этом случае лежит специализация. Положительными моментами такого подхода являются:

- невысокая стоимость самого проектирования;
- быстрое освоение работником данной роли;
- низкая квалификация работников с невысоким уровнем оплаты;
- короткий рабочий цикл;
- упрощение процедуры отбора персонала;
- сокращение контроля за работой сотрудников, поскольку результат деятельности легко измерим.

Вместе с тем, спроектированная роль является малопривлекательной, способствует быстрой утомляемости работника.

Расширение масштабов деятельности. Оно основано на увеличении количества операций, выполняемых работником. Например, бухгалтеру поручают не только заниматься учетом, но и проводить анализ. Цель данного подхода — увеличение разнообразия роли, что повышает ее привлекательность и способствует снижению утомляемости. Вместе с тем, данный подход может негативно восприниматься теми сотрудниками, которые недовольны снижением простоты в работе, рассматривают расширение своих функций как простое их увеличение и как покушение на их время. Поэтому необходимо уделять внимание психологической адаптации сотрудников к расширению их функций.

Обогащение деятельности. Оно означает добавление к выполняемой человеком работе некоторых элементов управленческих функций (планирование, организация, контроль и оценка собственной деятельности), повышающих его ответственность. Это соответствует теории мотивации Ф. Герцберга, согласно которой работа, при-

влекающая человека, должна характеризоваться высокой степенью ответственности и возможностью достижения значимых результатов.

Методы обогащения деятельности весьма разнообразны и зависят от характера выполняемой работы. Все методы можно разделить по следующим общим направлениям:

- установление отношений с потребителем продукта труда работника. Это иногда противоречит сложившейся во многих организациях практике, когда для работника важнее оценка его труда начальником, а не потребителем;

- планирование своей собственной работы на основе установленных целей и крайних временных интервалов деятельности;

- создание условий, при которых человек чувствует себя вершителем рабочего процесса;

- включение в работу элементов обучения. В работу периодически включаются элементы, для выполнения которых человек обязан изучать что-то новое, что создает у него ощущение личностного роста;

- включение в работу элементов уникальности, отличающих работу от других аналогичных. Это позволяет работнику ощущать свою собственную уникальность и значимость для организации.

Подход социотехнических систем. Он концентрирует внимание на групповой работе, когда полномочия делегируются группе, а не отдельному человеку. Здесь работы проектируются таким образом, чтобы добиться наиболее удачного взаимодействия социальной (группа работников) и технической систем. Использование данного метода при перепроектировании организационных ролей весьма затруднительно, поскольку требует перестройки всей системы управления предприятием.

Обычно социотехническая система включает в себя 3 элемента: социальную систему, техническую систему, связывающие их модераторы.

Социальная система, как часть рассматриваемой модели, включает в себя:

- индивидуальные и групповые потребности;
- социально-психологический климат группы;
- производственный потенциал группы, включающий в себя знания и умения членов группы, их профессионализм, способность к приобретению новых знаний и способность автономно выполнять производственные задания;
- стиль управления группой.

Чаще всего именно неподготовленность социальной системы к групповой работе становится барьером на пути использования данного подхода.

Техническая система, как часть рассматриваемой модели, включает в себя:

- тип производственного процесса (единичное, серийное, точное) и его сложность, что может стать препятствием автономности работы группы;

- технологические параметры (пространственно-временные характеристики выполнения работы, технология выполнения работы, существующая взаимозависимость членов группы при выполнении работы);

- физические условия выполнения работы (температура, освещенность, шум, загрязненность и чистота);

- природа используемых сырья и материалов.

Модераторы связывают между собой техническую и социальную системы. Их функции:

- установление целей деятельности группы, исходя из возможностей технической системы;

- распределение функциональных и групповых ролей между участниками группы;

- определение направления развития потенциала группы;

- увязывание потребностей и целей участников группы с особенностями технической системы.

Вопросы для самоконтроля

1. Основные направления организационной деятельности.
2. Этапы процесса организационной деятельности.
3. Принципы организационной деятельности.
4. Необходимость определения норм управляемости.
5. Виды связей «руководитель – подчиненный».
6. Факторы, влияющие на сокращение частоты и продолжительности служебных контактов.
7. Делегирование как передача задач, полномочий и ответственности должностному лицу.
8. Случаи использования делегирования.
9. Основные ошибки при делегировании.
10. Полномочия и их виды.
11. Линейные полномочия.
12. Штабные полномочия.

13. Рекомендательные полномочия.
14. Полномочия обязательного согласования.
15. Функциональные полномочия.
16. Власть как возможность влиять на поведение других.
17. Факторы, влияющие на власть руководителя.
18. Формы власти и влияния.
19. Власть, основанная на принуждении.
20. Власть, основанная на вознаграждении.
21. Законная власть.
22. Власть примера, или эталонная власть.
23. Власть эксперта.
24. Компоненты организационной роли.
25. Содержание деятельности.
26. Требования к исполнителю.
27. Пространственно-временная ориентация организационной роли.
28. Технология исполнения организационной роли.
29. Условия исполнения организационной роли.
30. Параметры организационной роли.
31. Масштаб организационной роли.
32. Сложность организационной роли.
33. Отношения с другими ролями.
34. Виды взаимозависимостей организационных ролей.
35. Параметры организационной роли, определяющие ее восприятие.
36. Причины утраты интереса к деятельности.
37. Стадии процесса утраты интереса к исполняемой роли.
38. Подходы к проектированию содержания организационной роли.
39. Нормирование деятельности.
40. Расширение масштабов деятельности.
41. Обогащение деятельности.
42. Подход социотехнических систем.

2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ

Тема «Норма управляемости»

Цели занятия:

- освоить методику определения нормы управляемости и количества связей руководитель-подчиненный;
- научиться рассчитывать и оптимизировать количество связей «руководитель-подчиненный» для различных уровней управления.

Необходимость определения норм управляемости обусловлена тем, что в современном производстве для создания изделий необходимо труд большого числа людей, и один человек оказывается не в состоянии планировать, организовывать и контролировать их деятельность. Поэтому руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления. Однако это порождает следующие проблемы:

- возникает необходимость увеличения затрат на управление, которые идут на установление горизонтальных и вертикальных связей и на координацию деятельности различных уровней управления;
- увеличиваются потери и искажения информации при передаче ее с одного уровня на другой;
- увеличивается время на принятие управленческих решений, организацию и контроль их исполнения.

Таким образом, возникает совокупная проблема стоимости уровня управления, которая неизбежно ставит вопрос о том количестве подчиненных, которыми эффективно может управлять руководитель.

Наиболее традиционным ответом на вопрос о норме управляемости или диапазоне управления является: от 4 до 8 на верхнем уровне управления и от 8 до 16 — на более низких.

Некоторое представление о степени возрастания сложности управленческой деятельности в зависимости от количества подчиненных дает теория связей «руководитель-подчиненный», согласно которой между руководителем и подчиненными существуют 3 вида связей.

1. Прямая единичная связь, т. е. непосредственная связь руководителя с каждым из подчиненных. И, если у руководителя *A* есть два подчиненных *B* и *C*, то у них существуют 2 прямые единичные связи.

2. Прямая групповая связь, которая существует между руководителем и любой возможной комбинацией подчиненных, т.е. руководитель может работать с одним подчиненным в присутствии другого (или других) или со всеми вместе. Если у руководителя *A* двое подчиненных *B* и *C*, то возможны связи:

- *A* с *B* в присутствии *C*;
- *A* с *C* в присутствии *B*;
- *A* с *B* и *C* одновременно.

3. Перекрестная связь, когда подчиненные работают друг с другом под контролем руководителя. Если у руководителя *A* два подчиненных *B* и *C*, то возможна одна перекрестная связь *B-C* под контролем *A*.

В общем случае, количество связей, которые должен контролировать руководитель, определяется по формуле:

$$k = n(2^{n-1} + (n-1)),$$

где n — количество подчиненных.

Эта теория позволяет установить степень усложнения управленческой деятельности при увеличении числа подчиненных. Однако основной ее недостаток — отсутствие учета интенсивности и продолжительности связей «руководитель–подчиненный».

Следует отметить, что умение сокращать количество и временную нагрузку должностных контактов является одним из важнейших личностных качеств руководителя, которое во многом зависит от его характера и управленческого опыта. Факторы, влияющие на сокращение частоты и продолжительности служебных контактов:

- профессиональная подготовленность подчиненного. Очевидно, что чем она выше, тем меньше времени нужно руководителю на служебные контакты с подчиненным;

- четкое формулирование стоящих перед подчиненными задач. Нечетко поставленная задача либо вообще не будет выполнена, либо потребует у руководителя больших временных затрат. Если по роду деятельности организации подчиненные должны сами ставить себе задачи, то в этом случае сокращение контактов руководителя с ними может происходить за счет выработки и доведения до подчиненных общих принципов деятельности и целей организации;

- делегирование полномочий. Подчиненный должен обладать полномочиями, достаточными для принятия решений, необходимых для выполнения четко сформулированных задач. Между четкостью формулировки задачи и полномочиями, с одной стороны, и результатом работы — с другой, существует связь, представленная в таблице 4.1;

Таблица 4.1 – Взаимоотношения между четкостью формулировки задачи, полномочиями и результатом работы

Четкость формулировки задачи	Наличие полномочий	Результат работы
Отсутствует	Отсутствуют	Работа остается невыполненной
Отсутствует	Есть	Возможны непоправимые последствия для организации
Есть	Отсутствуют	Большие затраты времени руководителя
Есть	Есть	Успешное выполнение работы

- темпы развития организации. Чем быстрее развивается организация, тем большая нагрузка по контактам с подчиненными ложится на руководителя;

- использование объективных оценок деятельности подчиненных. Если подчиненные знают, что результаты их работы фиксируются и при их оценке используются объективные нормы, то у них нет необходимости часто докладывать руководителю о достигнутых ими результатах;

- используемая техника связи. Она дает возможность руководителю оперативно взаимодействовать с подчиненными, не вступая в непосредственный контакт с ними.

Практическое задание

1. Изучите подходы к определению нормы управляемости и количества связей «руководитель–подчиненный».

2. Проанализируйте приведенные на рисунках 4.1–4.5 варианты организационных структур управления и рассчитайте количество связей «руководитель–подчиненный» для различных уровней управления.

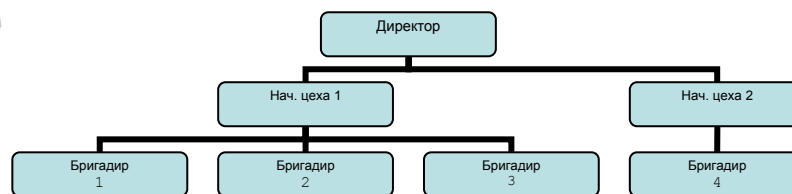


Рисунок 4.1 – Первый вариант организационной структуры управления

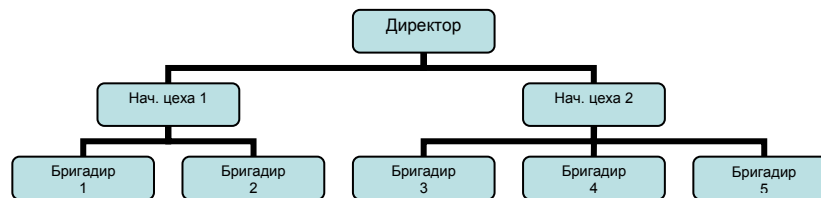


Рисунок 4.2 – Второй вариант организационной структуры управления



Рисунок 4.3 – Третий вариант организационной структуры управления

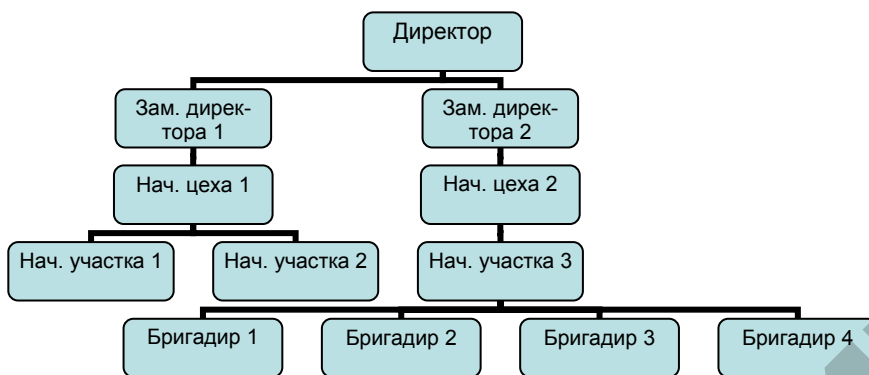


Рисунок 4.4 – Четвертый вариант организационной структуры управления

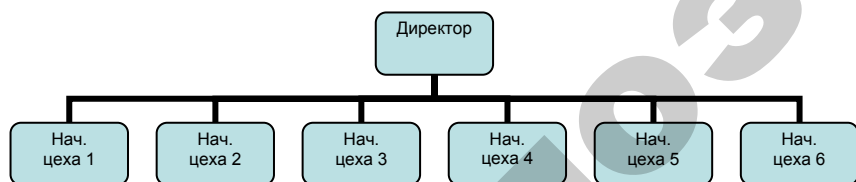


Рисунок 4.5 – Пятый вариант организационной структуры управления

3. Проанализируйте организационную структуру управления сельскохозяйственной организации, которая являлась базой произ-

водственной практики, и рассчитайте количество связей «руководитель–подчиненный» для различных уровней управления.

Какие мероприятия могут быть предложены для уменьшения количества служебных контактов?

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит анализ организационных структур управления, расчет количества связей «руководитель–подчиненный» для различных уровней управления и разработку мероприятий для уменьшения количества служебных контактов.

2. Результаты анализа предложенных вариантов оргструктур управления и оргструктуры управления сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики, а также результаты расчетов количества связей «руководитель–подчиненный» проверяются другой командой.

3. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тема 1 «Организационная культура»

Организационная культура — это весьма сложное объединение ценностных ориентаций, норм личного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и ее сотрудниками.

Любая классификация организационных культур относительна, и ни одна из них не в состоянии охватить все существующее разнообразие. Выделяют следующие виды организационных культур:

- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности.

Культура власти. Она опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в руках которых сосредоточены важнейшие ресурсы.

Для культуры власти характерно следующее:

- достижение результатов более значимо, чем средства их достижения;
- деловой успех часто соседствует с невысокой моралью;
- степень влияния отдельного работника на жизнедеятельность организации определяется его близостью к руководству;

- решения принимаются на основе баланса сил;
- в отношении сотрудников такая культура не является дружелюбной;

- культура построена на конкуренции и жесткой системе контроля, который проводят специально отобранные для этого люди;

- эффективно работать в организации с такой культурой может только человек, ориентированный на силу, уверенный в себе, не боящийся риска, невысоко ценящий собственную безопасность, не считающийся со слабостями других.

Достоинством такой организационной культуры является возможность быстрого реагирования на происходящие изменения. Однако результативность реагирования во многом определяется компетентностью руководства.

Основными проблемами являются:

- сложность сохранения контроля при разрастании организации. Поэтому рост сопровождается выделением небольших предприятий с большой степенью независимости при условии личного доверия руководителя и при обязательном сохранении жесткого финансового контроля;

- большая текучесть кадров, поскольку не каждый человек может чувствовать себя комфортно в таких условиях.

Культура роли. Она основана на строгой специализации подразделений организации, чью деятельность координирует сравнительно небольшое верхнее звено управления.

Для культуры роли характерно следующее:

- высокая степень формализации и стандартизации деятельности и отношений;

- контроль осуществляется на основе правил и инструкций;

- основной источник власти — это положение, занимаемое работником;

- для выполнения каждой работы назначается сотрудник, чья квалификация оценивается только с точки зрения соответствия выполняемой работе;

- эффективность такой организации определяется рациональностью распределения выполняемых работ, а не потенциалом персонала.

В такой культуре комфортно чувствуют себя люди, ценящие стабильность и собственную защищенность. Честолюбивые люди, стремящиеся сами определять и контролировать свою деятельность, будут получать удовлетворение в организации с такой культурой только в том случае, если они находятся на высшем уровне управления.

Если среда, в которой функционирует такая организация, стабильна, то результативность деятельности организации высока. Если же среда динамична, то эффективность деятельности организации падает.

Культура задачи. Она ориентирует персонал на выполнение работы путем объединения целей сотрудников и организации.

Для культуры задачи характерно следующее:

- высокая степень автономии деятельности сотрудников;

- коллективизм;

- хорошие взаимоотношения и взаимоуважение, основанные на признании способностей, а не на возрасте или должности;

- результативность работы команды ценится выше, чем результативность отдельного работника, а профессиональная компетентность выше, чем занимаемое положение или волевые качества личности;

- влияние специалиста на деятельность организации здесь значительно шире, чем в других культурах;

- основной контроль сосредоточен на высшем уровне управления и касается, как правило, распределения работ, сотрудников и ресурсов;

- наибольшая эффективность достигается путем интеграции необходимых ресурсов и сотрудников. Группам сотрудников дают возможность самостоятельно решать стоящие перед ними задачи.

Организации с такой культурой имеют высокую степень адаптивности, поэтому, чем динамичнее среда, тем эффективнее такая организация.

Основными недостатками такой культуры являются:

- сложность управления при росте числа работ и самой организации;

- ухудшение результативности и морального состояния рабочих групп при дефиците необходимых ресурсов, так как между группами начинается борьба за их обладание. В этом случае уже большую роль начинают играть занимаемое положение в организационной иерархии или волевые качества, т. е. культура задачи начинает переходить в культуру власти или роли.

Культура личности. Она подразумевает, что организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих ее людей и содействовать достижению ими их собственных целей.

Сила личности в такой культуре — это сила специалиста, делающего то, что он умеет делать очень хорошо, и поэтому организация прислушивается к его мнению.

В реальной жизни организаций с такой культурой практически не существует (за исключением небольших консалтинговых фирм, адвокатских контор или творческих союзов).

Вместе с тем существует достаточно много людей, работающих в организациях с культурой власти, роли или задачи, но придерживающихся ценностей культуры личности. Это высококвалифицированные специалисты, которые рассматривают организацию как место для достижения своих собственных целей с некоторой выгодой для работодателя. Как специалистам им легко найти работу, поэтому такими людьми сложно управлять. Сила положения руководителя на них не действует, если она не подкреплена имеющимися у него ресурсами. По своей природе такие люди, как правило, ярко выраженные индивидуалисты, поэтому неподвластны групповому влиянию.

Основными **факторами**, влияющими на культуру организации, являются:

- история создания организации и форма собственности;
- размер;
- технология;
- окружение;
- ментальность общества;
- персонал.

История создания организации и форма собственности влияют на организационную культуру следующим образом:

- если организация возникла как семейное предприятие, то в ней почти всегда сохраняются патриархальные традиции, и такая организация будет тяготеть к культуре власти;

- если организация создавалась под патронажем государства или несколькими людьми, внесшими одинаковые пай, то вероятнее всего будет формироваться культура роли;

- если в процессе развития организация была вынуждена заниматься разными видами деятельности, то в ней могут появиться элементы культуры задачи;

- вновь создаваемые организации должны быть либо агрессивными и независимыми, что приводит к культуре власти, либо гибкими и адаптивными, что приводит к культуре задачи.

Размер организации:

- в целом большие организации являются более формализованными, что подталкивает их к культуре роли;

- если организация может расти путем создания дочерних предприятий, практически не взаимодействующих между собой, то сохраняется культура власти.

Технология:

- поточному и крупносерийному производствам, требующим больших капиталовложений и достигающим экономического эффекта при массовом производстве, в большей степени соответствует культура роли;

- мелкосерийному или единичному производству больше подходит культура власти или задачи;

- если в единичном производстве создаются сложные изделия, для изготовления которых необходим труд большого числа людей, то наиболее значимое воздействие на культуру начинает оказывать размер организации, и культура роли становится преобладающей.

Внешнее окружение:

- если внешняя среда является более или менее стабильной, то для организации подходит культура роли;

- при изменении внешней среды (технологической, конкурентной) у предприятия появляется необходимость разработки и реализации некоторых проектов по обновлению продукции, изменению технологии и своего поведения на рынке. Для этого больше всего подходит культура задачи;

- если состояние внешней среды требует кардинальных, революционных преобразований в организации, то на первый план выйдут личностные качества руководителя, способного провести эти преобразования. Для этого больше всего подходит культура власти.

Влияние **ментальности общества** на культуру организации можно оценить по 6 параметрам: отношение человека к природе, ориентация во времени, отношение к природе человека, ориентация на деятельность, отношения между людьми, ориентация в обществе. Значения этих параметров и их влияние на культуру организации представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Общественная ментальность и организационная культура

Параметр ментальности	Тяготеющий вид культуры		
	власти	роли	задачи
1	2	3	4
Отношение человека к природе	Господство над природой	Подчинение природе	Гармония с природой

Продолжение таблицы 4.2

1	2	3	4
Ориентация во времени	Жить настоящим	Жить прошлым	Жить будущим
Отношение к природе человека	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	В работе важен результат	В работе важен процесс	От работы важно получать удовлетворение
Отношения между людьми	На основе индивидуальных связей	На основе иерархических связей	На основе групповых связей
Ориентация человека в обществе	Сочетание индивидуализма с принадлежностью к системе	Человек — часть системы	Человек — отдельное частное лицо

Персонал организации и ее культура оказывают друг на друга взаимное влияние. Приходя в организацию, человек вынужден придерживаться ее культурных традиций, которые реализуются посредством действий персонала. Разные типы культур предполагают различные психологические типы контактов между сотрудниками. По этой причине разные люди будут в различной степени удовлетворены работой и удачливы в разных культурах. В самом общем случае имеет место следующее:

- для людей, плохо переносящих неопределенность и нуждающихся в ощущении стабильности, больше подходит культура роли;
- для людей, испытывающих большую потребность самоутверждения, больше подходят культуры власти и задачи.
- если для человека важна самореализация как организатора, то ему больше подходит культура власти;
- если для человека важна профессиональная самореализация, то ему больше подходит культура задачи;
- таланты личности будут скорее замечены и оценены в культурах власти и задачи;
- люди со средними способностями толкают свою организацию к культуре роли, а люди с высокими способностями — к культуре задачи или власти.

Дифференциация организационной культуры основана на том, что все виды деятельности в организации можно разделить на 4 вида:

- рутинная, или запрограммированная деятельность. Она является неизменной на протяжении большого временного периода, например, производство массовой продукции, реализация товара в магазине, бухгалтерский учет. Именно такими видами деятельности занято большинство работников организации;

- инновационная деятельность. Она направлена на изменение того, что организация делает в настоящий момент, или того, как она это делает. Это может касаться, например, проектирования, маркетинговой деятельности, стратегического планирования;

- кризисная деятельность. Необходимость в ней возникает в том случае, если организация сталкивается с неожиданностями, и, как правило, в тех подразделениях, которые больше всего контактируют с внешней средой;

- политика. Эта деятельность заключается в определении приоритетных направлений предприятия, установлении стандартов, распределении ресурсов между подразделениями и т. д. Этой деятельностью занимается высшее руководство.

Разумеется, все эти виды деятельности взаимосвязаны между собой и перекрывают друг друга. Но, тем не менее, в каждой конкретной или специальной функции управления один их видов деятельности представлен наиболее ярко. Каждому из этих видов деятельности соответствует определенная организационная культура:

- рутинной — культура роли;
- инновационной — культура задачи;
- кризисной и политике — культура власти.

Из этого следует, что, например, культура диспетчерского отдела должна быть иной, нежели культура отдела маркетинга, где возможны более неформальные отношения. Службы, занимающиеся устранением аварий, должны обладать достаточной властью и быть свободными от бюрократизма, а в управлении стабильными видами деятельности должны широко использоваться структурированные и закрепленные в документах процедуры и методы контроля. Таким образом, организационная культура не должна быть единой для всей организации, а должна быть дифференцируемой, в зависимости от вида деятельности конкретного подразделения. Это ведет к повышению адаптивности всей организации к динамике внешней среды.

Обратная сторона дифференциации заключается в усложнении контактов между подразделениями с разной культурой и, как следствие, в росте конфликтов между ними.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучить материал по теме, обратив внимание на следующие вопросы:

- виды организационных культур;
- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности;
- факторы, влияющие на культуру организации;
- дифференциация организационной культуры.

2. Провести анализ организационной культуры предприятия, которое являлось базой производственной практики, по следующим факторам:

- история создания организации и форма собственности;
- размер;
- технология;
- окружение;
- ментальность общества;
- персонал.

Тема 2 «Организация делового общения» Деловые переговоры

Деловые переговоры — это вид совместной деятельности с партнерами, направленной на решение проблем и предусматривающей заключение договоров, сделок, контрактов.

Переговоры всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично — расходятся.

Стратегии деловых переговоров различаются:

- уровнем культуры партнеров,
- уровнем развития деловых отношений,
- методами проведения,
- целями и способами их достижения.

Различают 3 стратегии деловых переговоров.

1. Прimitивные переговоры. Основной метод таких переговоров — «позиция торга». Главные факторы этой стратегии — эмоционально-личностные (решающими оказываются сила воли, напористость, умение скрывать свои интересы, выдавать мнимое за действительное, способность чувствовать опасность). Главная цель такой стратегии — продать дороже и купить дешевле. Прimitивные переговоры характерны для условий неразвитого рынка. Участников переговоров доверие и дальнейшие отношения сторон не волнуют. Примером подобной стратегии могут быть отношения продавца и покупателя на рынке.

2. Стратегия баланса. Речь идет о балансе жестких и мягких методов ведения переговоров. Эта стратегия ориентирована на достижение цели любой ценой, пренебрегая интересами партнеров. Стратегия баланса применяется в условиях жесткой конкурентной борьбы во всех сферах предпринимательства и бизнеса. Именно эта стратегия является основной в отношениях на нелегальном уровне, в общении внутри и между преступными группировками, в условиях неравного положения переговаривающихся сторон (шантаж), в экстремальных ситуациях (переговоры с террористами по поводу заложников).

3. Стратегия цивилизованного рынка. Она базируется на методе принципиальных переговоров, т. е. жестком — по существу дела и мягком — в отношениях между участниками. Целью таких переговоров является стремление найти взаимную выгоду везде, где только возможно, добиться обоснованного справедливого результата. Метод принципиальных переговоров способствует достижению взаимопонимания между деловыми людьми.

Та или иная стратегия деловых переговоров, сознательно выбранная или стихийно реализуемая, определяет тактику их ведения. Тактика проявляется в умелом применении различных методов переговоров, последовательном прохождении основных стадий, гибкости в использовании различных технологий.

В деловых переговорах выделяют три стадии:

- подготовка к переговорам;
- ведение переговоров;
- анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.

Подготовка переговоров. Подготовка к переговорам предполагает работу в двух направлениях:

- подготовка организационных вопросов;
- подготовка содержательной части.

К организационным моментам относятся следующие вопросы:

- формирование делегации. В составе делегации на переговорах должно присутствовать ответственное лицо, подписывающее соглашение. В группе обязательно должны быть специалисты и эксперты по проблемам переговоров. Каждый из членов делегации играет свою роль в переговорном процессе. Одни — ведут переговоры, другие — готовят различные справки, третьи — анализируют полученную информацию и дают ей экспертную оценку, ищут пути выхода из затруднительных ситуаций, направляют дальнейший ход переговоров;

- определение места и времени встречи. Дата переговоров определяется заранее, с учетом их длительности. При этом следует учитывать также намечающиеся командировки и отпуска, семейные события партнеров, дни недели (наиболее удобными являются вторник, среда, четверг). Определяя место встречи, следует иметь в виду, что проведение переговоров на территории партнеров — это проявление уважения к ним. Однако выгоднее вести переговоры на своей территории;

- повестка дня каждого заседания. Ее продумывают заранее;

- согласование с заинтересованными лицами и организациями касающихся их вопросов.

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает:

- анализ проблемы и формирование общего подхода к переговорам. Здесь надо ответить на ряд вопросов, касающихся сути проблемы, путей ее разрешения, требующих меньших затрат и усилий, целей, которых добиваются обе стороны;

- определение возможных вариантов решения. Их надо найти и оценить до начала процесса переговоров. Анализируют максимально возможное количество вариантов;

- продумывание аргументации возможных предложений, отвечающих тому или иному варианту решения. Формулировки предложений должны быть достаточно просты и недвусмысленны.

На переговорах могут использоваться различные **тактические приемы**, определяющие стиль общения:

- «уход». Этот тактический прием применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. «Уход» может быть прямым, когда предлагается отложить данный вопрос или перенести его на другое заседание, или косвенным, когда ответ на поставленный вопрос дается, но крайне неопределен-

но. Прием «ухода» может быть полезным при необходимости согласования вопроса, но злоупотреблять им не следует;

- «выжидание». Этот тактический прием используется на многосторонних переговорах, когда одна из сторон стремится сначала выслушать мнения и предложения партнеров с тем, чтобы в дальнейшем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою собственную точку зрения;

- «выражение согласия». Здесь подчеркивается общность с уже высказанными точками зрения партнеров;

- «салями» (по аналогии с тонко нарезанными кусочками колбасы). Это очень медленное, постепенное «открывание» собственной позиции. Смысл этого тактического приема в том, чтобы затянуть переговоры и получить как можно больше информации от партнера;

- «пакетирование». Этот прием состоит в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде пакета, то есть обсуждаются не отдельные вопросы, а комплекс вопросов;

- «выдвижение требований в последнюю минуту». Когда все вопросы урегулированы и остается только подписать соглашение, одним из участников переговоров выдвигается новое требование. Этот прием, конечно, не способствует конструктивному диалогу.

Существуют и другие тактические приемы, используемые на различных этапах ведения переговоров. Однако следует всегда помнить, что никогда нельзя первым применять приемы, направленные на конфронтацию, и «грязные методы» ведения переговоров.

Критерием успеха переговоров является следующее:

- переговоры привели к соглашению;

- переговоры были достаточно эффективны, т. е. максимально соблюдались интересы всех сторон;

- переговоры способствовали улучшению отношений между сторонами.

Анализу подвергается как содержательная часть переговоров, так и процессуальная сторона. При этом целесообразно обсудить следующие вопросы:

- какие действия способствовали успеху переговоров;

- какие возникли трудности и как они преодолевались;

- что и почему не было учтено при подготовке к переговорам;

- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;

- каково было поведение партнеров на переговорах;

- какие принципы ведения переговоров целесообразно использовать в будущем.

Деловая беседа

Деловая беседа — это устный контакт между заинтересованными в общем деле работниками, включая представителей разных организаций, которые имеют необходимые полномочия по принятию решений или выяснению точек зрения, взглядов и позиций по определенному вопросу.

Деловые беседы могут быть **классифицированы** по различным признакам:

- по характеру деловые беседы делятся на официальные и неофициальные. На официальных беседах может быть сразу принято решение, если договаривающиеся стороны имеют на это права. На неофициальных беседах, которые нередко предшествуют официальным, обычно изучают обстановку;

- по назначению можно выделить информативные беседы, беседы для принятия решений, выяснения отношений, дебаты, дискуссии, беседы с целью увлечь людей своей идеей, зажечь их, побудить их к определенным и активным действиям, посвященные какой-либо знаменательной дате или событию;

- по содержанию беседы разделяют на научные, профессиональные, по специальным вопросам, перспективным и текущим делам;

- по форме беседа может представлять собой диалог и преимущественно монолог (речь, выступление с последующими вопросами, ответами, высказываниями присутствующих).

Деловая беседа, чтобы быть эффективной, требует подготовительных действий и организации. Подготовительная работа сводится к сбору необходимой информации и разработке плана ее проведения. План беседы обязателен в том случае, когда предстоят длительные деловые контакты с партнерами. Если инициатива беседы исходит от вас, то готовиться надо более тщательно. Прежде всего, уточняют цель беседы, что позволит спланировать круг вопросов, которые следует обсудить. Составляют также перечень необходимых материалов и намечают состав участников беседы. Совместно с партнерами устанавливают место и время ее проведения.

Деловая беседа имеет, как правило, следующую **структуру**:

- вступительное слово инициатора беседы, в котором формулируются повод, причины и цель беседы;

- взаимная информация по общей проблеме в виде вопросов, ответов, ознакомление с документами;

- предложения инициатора беседы и их обоснование;

- вопросы собеседников, ответы инициатора;

- высказывания собеседников по проблеме, замечания, возражения, их аргументация, внесение новых предложений;

- ответы инициатора беседы, обмен мнениями;

- формулировка общих выводов, принятие или отклонение решений.

Деловая беседа является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции. Поскольку беседу не всегда можно повторить, важно использовать все ее возможности, особенно, если в ней участвуют различные специалисты.

При проведении деловых бесед необходимо учитывать некоторые важные **рекомендации**:

- внимательно выслушивайте собеседника до конца. Часто беседа проходит безрезультатно из-за того, что собеседники не выслушали друг друга. Слушать с должным вниманием своего собеседника — это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость руководителя;

- никогда не пренебрегайте значением предубеждений вашего собеседника. Довольно часто встречаются люди, находящиеся под давлением предрассудков. Их мнение складывается до того, как они тщательно взвесят все факты. Это следует осознавать и вам, и вашему собеседнику;

- избегайте недоразумений и неверных толкований. Изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. Многие деловые беседы оказываются бесплодными из-за неясного, запутанного, несистематизированного, растянутого и непонятного изложения. Чаще всего это происходит, если в разговоре используются новые термины и специальные выражения, которые заимствованы из других областей или иностранных языков и только начинают входить в наш лексикон. Их смысл может быть непонятен до конца даже тому, кто их применяет. Поэтому при любой неясности сразу же, без всякого смущения, следует спрашивать у собеседника, что именно он подразумевает;

- уважайте своего собеседника. Техника ведения беседы — это искусство общения с людьми. Ничто так отрицательно не влияет на атмосферу деловой беседы, как презрительный жест, означающий, что одна сторона отбрасывает аргументы другой без малейших уси-

лий вникнуть в их содержание. Если вы имеете дело с собеседником, который ниже вас по должности, то просто недопустимо демонстрировать свое превосходство над ним;

- всегда будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Вежливость не снижает определенности просьбы или приказа, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;

- если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается. Не воспринимайте как трагедию, если собеседник дает волю гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях руководитель сохранит твердость и не обидится;

- любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших идей и предложений. Необходимо учитывать, что собеседник ведет внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями и стремится сохранить «свое лицо». Другими словами, постарайтесь не допускать впечатления, что собеседник под вашим давлением сдался или чрезвычайно далеко отошел от своих первоначальных позиций. Оптимально, когда собеседник принимает ваши предложения, так как вы постепенно убедили его в своей правоте, не навязывая готового решения.

Деловое совещание

Деловое совещание — это процесс выработки коллективных управленческих решений при участии нескольких лиц. Совещание отличается от собрания лишь количеством участников.

Деловые совещания классифицируют по различным признакам.

По **тематике**:

- административные;
- технические;
- кадровые;
- финансовые и др.

По **основной задаче**:

- проблемные. Их задача — найти оптимальное решение какой-либо проблемы посредством дискуссии;
- рабочие. Проводятся при принятии управленческих решений, требующих всестороннего анализа;
- информационные. Проводятся с целью информирования персонала о состоянии дел, чрезвычайных ситуациях и т. д.;

- разъяснительные. Призваны убедить сотрудников в правильности и неизбежности определенных действий или шагов;

- учебные. Их задача — дать участникам совещания определенные знания;

- инструктивные. Предполагают передачу распоряжений «сверху–низ» для их быстрейшего исполнения;

- оперативные (диспетчерские). Проводятся с целью получения информации о текущем состоянии дел на предприятии.

По **форме** проведения:

- диктаторские. Обычно говорит только руководитель. Он сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам, знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей инстанции. Дискуссий нет. Принимая информацию к сведению, участники совещания только задают вопросы;

- авторитарные. Являются разновидностью диктаторских. Особенность в том, что руководитель поочередно задает вопросы участникам и выслушивает ответы. Никто не высказывает мнения по поводу позиции других участников совещания, лишен их поддержки;

- сегрегативные. Начинаются докладом руководителя или назначаемого им лица. В прениях выступают только те, кого выбирает председательствующий;

- дискуссионные. Отличаются демократическим характером. Происходит свободный обмен мнениями, решение принимается голосованием с последующим утверждением его руководителем;

- свободные. Проводятся без четко сформулированной повестки дня.

Основные **правила** подготовки и проведения совещаний:

- ничто так плохо не действует на участников совещания, как его безрезультативность;

- сократить длительность совещания — значит не жалеть времени на его подготовку;

- повестка дня заседания сообщается заранее и предоставляется доступ к нужным материалам;

- выясняется мнение всех по обсуждаемым вопросам;

- относительно людей, чье мнение противоречит вашему, не делаются оргвыводы. Критикуют мнение, а не человека, высказавшего его;

- руководитель не обязательно председательствует на совещании сам;

- затягивание заседаний для принятия нужного решения — запрещенный прием;

- совещание не должно быть многословным, повторение уже сказанного — дурной тон;
- совещание — это не способ коллективной защиты руководителя от персональной ответственности;
- совещание — это работа коллективного разума. Не следует обременять его пустяками;
- выступление, не законченное предложением, — пустая трата времени;
- прежде, чем проводить совещание, следует убедиться, что оно необходимо;
- на совещание приглашается минимальное количество людей — только тех, без кого оно окажется неэффективным;
- на совещании не обязательно присутствие руководителя подразделения. Его может заменить заместитель;
- нельзя препятствовать выступить желающим;
- совещание — это один из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности;
- регламент — закон совещания.

Пресс-конференция

Пресс-конференция — это встреча официальных лиц с представителями средств массовой информации для информирования их по актуальным вопросам.

Пресс-конференция обычно посвящается подробному обсуждению одного-двух вопросов и, в среднем, длится в течение полутора часов. Проведение пресс-конференции оправдано только в том случае, если:

- в организации есть новости и необходимо сделать важное сообщение, по которому у журналистов могут возникнуть вопросы;
 - необходимо срочно отреагировать на определенные события;
 - в организацию приезжает известный специалист, готовый выступить;
 - журналисты предпочитают личные информационные контакты с официальными лицами.
- Пресс-конференция требует тщательной подготовки и состоит из следующих *этапов*.

1. Выбор даты и времени проведения конференции. Здесь возможны некоторые варианты:

- пресс-конференция должна быть проведена в конкретный день;

- если есть возможность выбора дня, то следует избегать совпадения по времени с другими мероприятиями (выступления политических деятелей, события в культурной и спортивной жизни и т. д.).

2. Выбор подходящего помещения. Оно не должно быть слишком большим, чтобы зал не выглядел полупустым, и не должно быть чьим-либо офисом. Пресс-конференции могут быть организованы в бизнес-центрах отелей, в пресс-клубах, в общественных зданиях.

3. Извещение о предстоящей пресс-конференции. Приглашения высылаются так, чтобы достичь адресатов за неделю до пресс-конференции. Они должны содержать:

- тему;
- полное имя основных докладчиков;
- немного подробностей, необходимых для того, чтобы убедить в целесообразности посещения пресс-конференции, но недостаточных для того, чтобы желание ее посетить отпало;
- дату, место проведения, время и продолжительность пресс-конференции;
- контактный телефон лица, ответственного за проведение пресс-конференции.

4. Подготовка пресс-релизов, текстов докладов. Их необходимо отпечатать заранее. Во время конференции они должны быть доступны для всех присутствующих, а после нее рассылаются по адресам тех, чьи представители не присутствовали.

Брифинг

Брифинг, как и пресс-конференция, представляет собой встречу официальных лиц с представителями средств массовой информации и посвящается краткому обзору нескольких событий. Продолжается он около получаса.

За несколько дней до брифинга следует:

- заказать конференц-зал (необходимо помещение с большим столом);
 - пригласить журналистов (обычно их количество составляет 6–12 человек);
 - сформулировать основные темы, спланировать выступления;
 - подготовить печатные материалы.
- Во время брифинга следует:
- представить журналистов и выступающих друг другу;

- создать непринужденную обстановку (предложить кофе или прохладительные напитки);
- следить за тем, чтобы у каждого была возможность выступить;
- договориться о дальнейшем сотрудничестве.

Прием посетителей

Организация приема посетителей (работников предприятия по текущим делам, представителей других организаций, граждан по личным вопросам) обычно возлагается на помощников руководителей или секретарей. Они информируют сотрудников о времени, установленном руководителем для приема по текущим делам, вывешивают объявления о часах приема по личным вопросам. Ответственный за организацию приема посетителей должен быть осведомлен о круге лиц, имеющих свободный доступ к руководителю, и пропускать их без очереди.

Правила приема посетителей:

- посетитель любого (без исключения) ранга может войти в кабинет руководителя только после разрешения секретаря;
- о представителях вышестоящих организаций и почетных гостях секретарь должен докладывать руководителю лично и немедленно;
- в случае, когда посетитель пришел на прием без предварительной записи и просит принять его, секретарю предоставлено право решать, доложить ли о нем руководителю немедленно или записать на прием в удобное для обеих сторон время;
- если секретарь и посетитель не договорились между собой, то секретарь должен доложить о настойчивой просьбе посетителя и о существе его вопроса руководителю, который решает окончательно, принять ли и когда;
- время на отдельные приемы должно регламентироваться. Это сокращает ожидание в приемной и обеспечивает более точное планирование часов приема каждого посетителя;
- о подчиненных, желающих срочно попасть на прием, секретарь докладывает руководителю, используя селекторную или телефонную связь;
- при организации приема командированных работников и представителей сторонних организаций секретарь выясняет, есть ли договоренность на эту встречу непосредственно с руководителем, были ли по этому поводу деловые письма, их дату и исходящий номер. Ознакомившись с имеющимися материалами, секретарь реша-

ет, к кому направить посетителя. При необходимости этот вопрос согласовывается с руководителем организации;

- прием посетителей — дело для руководителя ответственное и к нему надо готовиться. Время, затрачиваемое на подготовку и проведение приемов, должно быть пропорционально значимости вопросов;
- приемы по инициативе руководителя проводятся, как правило, в первой половине дня, а во второй — по инициативе подчиненных;
- особое внимание должно быть уделено приемам по заявлениям и жалобам работников;
- если работник пришел с серьезными предложениями или жалобами, требующими разбирательства, и излагает их в устной форме, то следует рекомендовать ему написать докладную записку или заявление;
- время приема по личным вопросам планируется так, чтобы оно, по возможности, не совпадало с рабочим временем трудящихся. Обычно на такие приемы отводится 2–4 часа в неделю;
- следует определить круг вопросов, по которым принимают руководитель организации и его заместители.

Телефонные разговоры

Телефон является наиболее часто используемым и наиболее утомляющим средством коммуникации. Следует учитывать, что телефонный звонок может нарушать рабочий ритм. Зачастую трудно сосредоточиться на какой-либо проблеме, когда в голове вертится, что необходимо обязательно кому-то или куда-то позвонить.

Искусство пользования телефоном состоит в том, чтобы максимально реализовать предоставляемые им возможности и, вместе с тем, свести к минимуму ущерб от телефонных разговоров. Но главное — необходимо максимально сэкономить время, затрачиваемое на телефонные звонки. Здесь существуют некоторые рекомендации:

- если звонок отвлекает от весьма важного дела, то следует либо сразу снять трубку и вежливо попросить перезвонить, либо отключить телефонный аппарат;
- если у руководителя есть секретарь, то снимать телефонную трубку — его обязанность;
- в том случае, когда в одной комнате телефон один на всех, то его лучше поместить на столе младшего по должности, присоединив параллельные аппараты, хотя традиционно телефон ставят на

стол старшего по должности. Однако это неизбежно мешает ему работать и он, по сути дела, превращается в секретаря;

- снимать телефонную трубку следует после первого звонка, но не позже четвертого. Такой диапазон, как правило, вполне достаточен, чтобы дописать фразу или извиниться перед собеседником;

- вести телефонный разговор надо вполголоса. Это правило обусловлено тем, что громкая речь по телефону часто менее разборчива, так как оптимальные параметры микрофона и телефона рассчитаны на средний уровень громкости;

- снимая телефонную трубку, рекомендуется отказаться от традиционных слов «алло», «да», «слушаю». Лучше представиться или назвать организацию, подразделение;

- если звонит телефон, а разговор с посетителем заканчивается, то следует попросить телефонного собеседника немного подождать и не вешать трубку;

- если звонит телефон, а разговор с посетителем продлится еще долго и он достаточно серьезен, то не возбраняется попросить того, кто звонит, перезвонить попозже;

- если ведется прием посетителей и постоянное общение с людьми, то лучше записать телефон звонившего лица и связаться с ним позже;

- при телефонном общении не следует только слушать, храня молчание. Надо подтверждать участие в беседе краткими нейтральными репликами. Иначе у собеседника могут возникнуть опасения, что вас разъединили;

- если во время телефонного разговора произошел сбой, то перезванивать должен тот, кто звонил.

Считается, что большинство деловых разговоров по телефону можно легко уложить в 3 минуты:

- взаимные приветствия (20 ± 5 секунд);

- введение в курс дела (40 ± 5 секунд);

- обсуждение ситуации (100 ± 15 секунд);

- заключительное слово (20 ± 5 секунд).

Деловой телефонный разговор следует вести:

- вежливо, как в храме;

- информативно, как подача данных на компьютер;

- кратко, как команда «в атаку».

Задания для самостоятельной работы

1. Изучить материал, обратив внимание на следующие вопросы:

- деловые переговоры и их стратегии;
- стадии деловых переговоров;
- организационные вопросы при подготовке переговоров;
- содержательная сторона подготовки к переговорам;
- тактические приемы, используемые на переговорах;
- критерии успеха переговоров;
- деловая беседа;
- классификация деловых бесед;
- рекомендации по ведению деловых бесед;
- деловое совещание;
- классификация деловых совещаний;
- правила подготовки и проведения совещаний;
- пресс-конференция;
- брифинг;
- прием посетителей;
- правила приема посетителей;
- телефонные разговоры;
- правила ведения деловых телефонных разговоров.

2. Провести анализ ведения деловых переговоров, совещаний, бесед, приема посетителей и телефонных разговоров в организации, которая являлась базой производственной практики.

3. Составить протокол делового совещания в организации, которая являлась базой производственной практики.

Вид совещания, в соответствии с его основной задачей, выбирается по первой букве фамилии студента:

А, Б, В, Г — проблемное совещание;

Д, Е, Ж, З, И — рабочее совещание;

К, Л, М — информационное совещание;

Н, О, П, Р — разъяснительное совещание;

С, Т, У, Ф — учебное совещание;

Х, Ц, Ч Ш, Щ, Э, Ю, Я — инструктивное совещание.

Тематика и форма совещания определяются с учетом специфики деятельности организации.

4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Контроль знаний по модулю предполагает выяснение того, как студент усвоил сущность организационной деятельности, формы власти и влияния, виды полномочий, содержание организационной

роли, ее восприятие и этапы проектирования, может ли он на практике проводить оптимизацию нормы управляемости, анализ организационной культуры и организации делового общения.

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в организационной деятельности. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на установление правильной последовательности;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — **альтернативный**.

Выберите один правильный ответ.

Полномочия, непосредственно передаваемые от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным, — это ...

- а) рекомендательные полномочия;
- б) полномочия обязательного согласования;
- в) линейные полномочия;
- г) функциональные полномочия.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на различение**.

Выберите все правильные ответы.

Власть может быть основана на:

- а) принуждению;
- б) вознаграждению;
- в) выражению;
- г) компетенции;
- д) примеру;
- е) ориентации;
- ж) традиции;
- з) пропорции;
- и) оппозиции.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление соответствия**.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятие	Основной признак понятия
а) Технология исполнения организационной роли	1. Количественная характеристика, определяемая количеством задач или операций, выполняемых исполнителем.
б) Пространственно-временная ориентация организационной роли	2. Степень свободы работника относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат. 3. Степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы. 4. Характеристика комфортности деятельности.

4. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление правильной последовательности**.

Укажите правильную последовательность стадий.

В деловых переговорах выделяют следующие стадии:

- а) анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей;
- б) подготовка к переговорам;
- в) ведение переговоров.

5. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка)**.

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

Пространственно-временная ориентация организационной роли — это степень свободы исполнителя при решении ...

- а) о средствах и методах, с помощью которых должен быть получен желаемый результат;
- б) о начале и месте работы;
- в) о методическом обеспечении управления.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в организационной деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ**.

Сравните организационные культуры различных подразделений сельскохозяйственной организации.

Чем объясняется дифференциация организационных культур подразделений организации?

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типовая задача**.

У председателя сельскохозяйственного производственного кооператива в непосредственном подчинении находятся главные специалисты — инженер, агроном, зоотехник, ветеринарный врач, экономист, бухгалтер.

Определите полное количество связей, которые должен контролировать председатель.

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в организационной деятельности, проводить оценки и применять знания и умения в практической работе. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **проблемная задача**.

К каким последствиям может привести несоблюдение правил приема посетителей руководителями организации?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **нетиповая задача**.

Предложите перечень мероприятий, обеспечивающих сокращение частоты и продолжительности служебных контактов руководителя сельскохозяйственной организации.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — **научно-исследовательская задача**.

Дайте оценку факторам, определяющим организационную культуру конкретного предприятия (например, базы производственной практики).

5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ МАТЕРИАЛА МОДУЛЯ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Студенты заочной формы обучения самостоятельно изучают материал модуля и рекомендуемую литературу. Они должны знать сущность организационной деятельности, формы власти и влияния, виды полномочий, содержание организационной роли, ее восприятие и этапы проектирования. Особое внимание необходимо обратить на оптимизацию нормы управляемости, организационную культуру и организацию делового общения в организации.

В контрольной работе необходимо изложить теоретические аспекты следующих вопросов:

- делегирование, ответственность и полномочия руководителя;
- формы власти и влияния руководителя;
- деловое общение, его виды и особенности.

Практические задания контрольной работы:

- дать анализ организационной структуры управления своей организации и рассчитать количество связей «руководитель–подчиненный» для различных уровней управления;
- провести оценку организационной культуры своего предприятия по различным факторам;
- проанализировать ведение деловых переговоров, совещаний, бесед, приема посетителей и телефонных разговоров в своей организации.

Примеры выполнения заданий содержатся в материалах модуля.

МОДУЛЬ 5

Планирование персонала

Цель модуля

«Планирование персонала» состоит в формировании у студентов знаний о видах потребности в персонале, методах ее расчета и этапах планирования персонала, необходимых для решения практических задач по определению потребности в персонале, формированию системы планирования персонала и кадровой стратегии.

В результате изучения модуля студент должен:

- *знать* сущность планирования персонала и факторы, определяющие потребность в персонале, мероприятия по планированию набора, использования, развития и высвобождения персонала;

- *уметь* анализировать кадровую стратегию организации и систему планирования персонала, проводить расчет потребности в персонале с использованием функциональных зависимостей между требуемой численностью работников и временными характеристиками производственной программы.

1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

Словарь основных понятий

Потребность в персонале — это текущее и будущее кадровое обеспечение организации.

Брутто-потребность в персонале — это количество работников одной профессиональной и квалификационной категории, одновременно привлекаемое к производственной деятельности.

Нетто-потребность в персонале — это разность брутто-потребности и наличия на предприятии работников данной категории.

Общая потребность в персонале — это вся численность персонала, необходимая организации для выполнения запланированного объема работ.

Дополнительная потребность в персонале — это количество персонала, необходимое в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности, обусловленное текущими нуждами предприятия в связи с расширением производства и увеличением объема работ.

Явочный состав персонала — это все сотрудники организации, явившиеся на работу.

Списочный состав персонала — это как явившиеся на работу сотрудники организации, так и не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различных отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т. д.

Стратегическое планирование персонала — это планирование персонала на долгосрочный период, осуществляемое на верхнем уровне управления организацией.

Тактическое планирование персонала — это планирование персонала для реализации стратегических планов, осуществляемое руководителями как высшего, так и среднего звена управления.

Оперативное планирование персонала — это планирование персонала для решения текущих задач, осуществляемое руководителями подразделений.

Этапы планирования персонала — это оценка наличных ресурсов и будущих потребностей в персонале, а также разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Открытая кадровая стратегия — это комплектование персонала организации за счет внешних источников.

Закрытая кадровая стратегия — это комплектование штатов за счет внутренних источников.

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

План лекции

1. Потребность в персонале.
2. Система планирования персонала.
3. Этапы планирования персонала.

Потребность в персонале

Целью определения потребности в персонале является текущее и будущее кадровое обеспечение организации. Основными факторами, влияющими на потребность в персонале, являются:

- производственная структура предприятия и оргструктура управления;
- выполняемые функции;
- миссия, цели и стратегия предприятия;
- программа выпуска товаров и оказания услуг;
- производственный процесс;
- степень механизации и автоматизации производства.

При этом необходимо спрогнозировать:

- численность персонала;
- требования к персоналу;
- поиск кандидатов со стороны;
- поиск кандидатов внутри организации.

Определяя потребность в персонале, следует учитывать:

- потребность в замещении персонала по годам, в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т.д.;
- потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей и т.д.;
- потребность в расширении численности персонала в связи с расширением производства, развитием предпринимательской деятельности и т.д.

Потребность в персонале выступает в формах брутто- и нетто-потребности.

Брутто-потребность в работниках одной профессиональной и квалификационной категории — это их количество, одновременно привлекаемое к производственной деятельности.

Нетто-потребность рассчитывается как разность брутто-потребности и наличия на предприятии работников данной категории.

Различают также общую и дополнительную потребность в персонале.

Общая потребность — это вся численность персонала, необходимая организации для выполнения запланированного объема работ.

Дополнительная потребность — это количество персонала, необходимое в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности, обусловленное текущими нуждами предприятия в связи с расширением производства и увеличением объема работ.

Потребность в персонале формируется по трем основным направлениям:

- потребность в персонале на планируемый объем производства или услуг. Здесь учитывается имеющаяся численность работающих при заданной или меняющейся технологии;
- покрытие предполагаемого планового выбытия персонала. К плановому выбытию персонала относится сокращение численности работников в связи с уменьшением объемов производства, а также направление их в длительные командировки (на обучение, стажировку и т.п.);
- покрытие внепланового выбытия персонала.

Выделяют **текущую потребность** в рабочей силе — потребность, которая существует сегодня, и **долгосрочную**, которая появится спустя некоторое время.

Теоретически потребность в персонале на сколько угодно длительный период должна определяться параметрами, характеризующими общий уровень развития предприятия (объем производства, сбыта и инвестиций), а также состоянием и направлениями изменений внешней и внутренней среды организации. Большая доля неопределенности внешней среды и, соответственно, параметров развития предприятия приводят к тому, что при определении потребности в персонале количественные методы способны давать лишь приблизительные результаты. Но приблизительный результат — лучше, чем никакой. Поэтому такие методы разрабатываются и используются.

Широкое применение находят следующие **методы расчета потребности** в персонале:

- **установление функциональных зависимостей** между параметрами деятельности предприятия и потребностью в персонале. Такими параметрами, прежде всего, являются временные характеристики производственной программы предприятия и существующие нормы обслуживания;
- **экстраполирование** — предполагает расчет будущей потребности в персонале на основе прошлых потребностей;
- **регрессионный анализ** — позволяет определить потребность в персонале, если установлены регрессионные зависимости между численностью персонала и какими-либо параметрами предприятия и известны значения этих параметров в тот момент, для которого нужно определить численность персонала;
- **метод экспертных оценок** — производится с использованием опыта специалистов и руководителей.

Методом экспертных оценок можно проводить:

- простую оценку;
- расширенную оценку, включающую как однородную, так и многократную экспертную оценку.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующего подразделения. Метод прост и не требует каких-либо существенных затрат. Его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна.

Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). В зависимости от характера опроса, различают однократную и многократную экспертные оценки.

В процессе однократной экспертной оценки планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы в отдельности. Затем оценки согласовываются. Недостаток метода в том, что при определенных обстоятельствах групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.

С целью обеспечения объективности групповой оценки планируемой потребности в персонале проводится многократная экспертная оценка, известная в практике как метод Дельфи. Суть ее в том, что первичная экспертная оценка обобщается и доводится до сведения всех членов группы. Проводится вторая экспертная оценка, и ее обобщенный результат закладывается в прогноз потребности персонала на предстоящий период.

При определении потребности в персонале используются такие категории, как **явочный и списочный состав** (или явочная и списочная численность) персонала. В явочный состав включаются все работники, явившиеся на работу, а в списочный — помимо явившихся, включаются работники, еще не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различных отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т. д.

Как правило, списочная численность персонала превышает явочную на 5–10 %. Величина этого превышения устанавливается, исходя из имеющихся статистических данных предприятия, и зависит, прежде всего, от демографического состава персонала и условий труда. Если в составе персонала преобладают женщины и люди пожилого возраста, а условия труда не являются благоприятными, то разрыв между явочным и списочным составом будет большим, чем на аналогичных предприятиях с иным демографическим составом.

Для установления соотношения между явочной и списочной численностью персонала используют коэффициент пересчета явочной численности в списочную, который определяется по формуле:

$$K = 1 + \frac{T_0 - T_1}{T_0},$$

где: T_0 — календарный фонд рабочего времени на предприятии; T_1 — фактический фонд рабочего времени, определяемый по предыдущим периодам работы.

Система планирования персонала

В целом система планирования деятельности организации включает планирование:

- производства;
- организационного развития;
- технического развития;
- трудовых ресурсов;
- финансов;
- капитальных вложений;
- сбыта и т. д.

Планирование персонала осуществляется одновременно с каждым видом планирования, так как каждый вид деятельности должен быть обеспечен человеческими ресурсами.

С временной точки зрения, планирование персонала разделяют на:

- **краткосрочное**, которое распространяется на период не более 1 года;
- **среднесрочное**, при котором временной интервал планирования составляет от 1 года до 5 лет;
- **долгосрочное**, включает планы на более чем 5-летний период.

Краткосрочное планирование ориентировано преимущественно на использование персонала, в то время как средне- и долгосрочное планирование в большей степени направлено на привлечение, развитие и высвобождение персонала.

Необходимо отметить, что при возрастании временного периода равным образом возрастает и неопределенность планирования. Поэтому долгосрочное планирование содержит только приблизительные данные, допускающие возможность строить все более детальные планы при уменьшении временного периода.

Временные перспективы планирования персонала тесно связаны с дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов планирования персонала:

- **стратегическое планирование** ориентировано на долгосрочный период и имеет далеко идущие последствия. Оно осуществляется на верхнем уровне управления организацией и является частью стратегических планов предприятия;
- **тактическое планирование** определяет ход реализации стратегических планов, преобразовывая их в подробные документы, служащие основой практической деятельности. Осуществляется

тактическое планирование как руководителями высшего, так и среднего звена управления;

- **оперативное планирование** персонала направлено на решение текущих задач. Им занимаются руководители подразделений.

Планирование персонала осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах сотрудников, поскольку для предприятия важно иметь нужное количество работников необходимой квалификации в нужном месте и в нужное время, а для сотрудников — представление о собственном будущем на предприятии, либо за его пределами.

Планирование персонала нередко позволяет разрешать конфликтные ситуации в организации. К таким ситуациям относятся:

- незаполненность рабочих мест (вакансии);
- несоответствие работника занимаемому месту;
- неудовлетворенность работника условиями работы и др.

В то же время планирование персонала само может порождать конфликты. Конфликты возникают из-за:

- перераспределения власти в организации;
- смены, замены персонала;
- изменения объема власти отдельных групп, подразделений.

Наиболее часто конфликты возникают на почве слухов об увольнениях, перестановках. Такие слухи порождают конкурентную борьбу между сотрудниками, недоверие к администрации. Поэтому администрации целесообразно стремиться к предотвращению подобных конфликтов.

Основой для планирования персонала является его фактический состав. Он не может быть постоянным. Изменения состава персонала можно рассматривать с двух точек зрения:

- во-первых, по характеру изменений (поступление, отток, перемещение);
- во-вторых, по субъекту, являющемуся инициатором изменений (автономные, проводимые по инициативе самого персонала, и инициированные, которые предлагаются руководством организации).

Система планирования персонала включает:

- 1) определение потребности в персонале;
- 2) планирование:
 - набора персонала;
 - использования персонала;
 - развития персонала;
 - высвобождения персонала;

- затрат на персонал.

Система планирования персонала должна обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия и в то же время не допускать переизбытка персонала, ведущего к излишним расходам.

Определение потребности в персонале. Оно проводится в разрезе специальности и квалификаций с учетом производственной программы.

Планирование набора персонала. В его основе лежат:

- потребности в персонале;
- политика организации в области персонала, которая определяет приоритеты руководства при наборе персонала (внутреннее продвижение и переквалификация работников или внешний набор людей и повышение квалификации).

При планировании набора персонала необходимо определить количество человек каждой профессиональной категории, которые должны быть наняты на работу к определенному сроку.

В планировании набора персонала выделяют 4 аспекта.

1. Планирование найма персонала. Здесь решаются вопросы:
 - выбора способов набора (при помощи объявлений об имеющихся вакансиях, набор из учреждений образования, путем переманивания сотрудников других организаций);
 - использования средств привлечения новых работников (высокая оплата труда, хорошие условия работы, возможности для карьеры).
2. Планирование выбора из претендентов. Здесь определяются критерии, которым должны удовлетворять кандидаты на вакантные должности.
3. Планирование принятия на работу. Здесь решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников.
4. Планирование адаптации сотрудников. Здесь определяются способы интеграция новых работников в производственные группы и само предприятие.

Планирование использования персонала. Его можно рассматривать с двух точек зрения: временной и качественной.

С точки зрения временной перспективы, выделяют 2 вида планирования использования персонала:

- краткосрочное, касающееся распределения персонала на рабочие места в соответствии с имеющимися мощностями. Предпосылкой для этого является соответствие квалификации (знаний и умений) работников требованиям, предъявляемым к рабочим местам;

- долгосрочное, при котором планирование использования персонала находится в тесной связи с организационным планированием и планированием использования производственных мощностей.

С качественной точки зрения, в планировании использования персонала можно выделить следующие аспекты:

- выделение сотрудников в распоряжение структурных подразделений, что, по сути, является планированием расстановки персонала;

- планирование использования индивидуального и группового рабочего времени. Это включает в себя разработку планов рабочих смен и планов частичной занятости персонала, организацию использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле (например, при наличии сезонных работ). При этом осуществляется также планирование отпусков, планирование участия персонала в различных образовательных программах и т. д.

Планирование развития персонала. Его целью является определение мероприятий, с помощью которых работники предприятия готовятся к своей будущей деятельности. Исходными элементами этого планирования являются:

- знания и умения сотрудников;

- задачи, которые сотрудники будут вынуждены решать в будущем;

- потребности личностного роста сотрудников.

Все мероприятия должны быть нацелены на упразднение дефицита знаний, умений и навыков работников.

Планирование высвобождения персонала. Его целью является установление и своевременное или опережающее уменьшение численности работников предприятия. Этот аспект планирования персонала приобретает наибольшее значение при тяжелой экономической ситуации, когда на предприятии появляются излишки рабочей силы.

В планировании высвобождения персонала можно выделить следующие виды мероприятий:

- мероприятия, позволяющие не уменьшать количество работников (например, путем снижения сверхурочных работ, прекращения приема на работу, запрещения внутреннего совместительства);

- мероприятия, направленные на снижение количества сотрудников.

Планирование затрат на персонал. Наряду с другими видами издержек затраты на персонал приобретают для организаций все больший вес. Это обусловлено следующими факторами:

- несбалансированность производительности труда и затрат на персонал;

- использование новых технологий, которые требуют квалифицированного и, соответственно, более «дорогого» персонала;

- непроизводственные факторы, определяющие затраты на персонал (законы и тарифные договоры).

Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;

- социальные выплаты;

- отчисления на социальное страхование;

- расходы на служебные командировки и разъезды;

- расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала;

- расходы, связанные с охраной, гуманизацией труда и приобретением спецодежды и средств защиты.

Этапы планирования персонала

При определении целей организации руководство должно определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в финансах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в персонале также представляется вполне понятной и ей должно уделяться достаточное внимание.

В планировании персонала обычно выделяют 3 этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.

2. Оценка будущих потребностей.

3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Оценка наличных трудовых ресурсов — это внутренняя аттестация работников на самом предприятии. Всех работающих условно можно разделить на:

- работников, решающих все поставленные перед ними задачи, достигающих запланированных результатов;

- работников, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причинам выполнить не могут;

- работников, которые не могут выполнить качественно большую часть своих задач, а выполняют только меньшую часть задач;

- работников, в настоящий момент предприятию не нужных, оплата труда которых составляет прямой убыток.

От работников, не выполняющих всех задач, кадровая служба обязана освободиться, расторгнув с ними контракт, или оставить их в резерве, если они представляют интерес для организации. При расширении производства их можно вновь пригласить на работу.

При оценке наличных ресурсов проводится также анализ содержания работы на каждом рабочем месте. Он включает сбор информации о работе персонала и задачах, решаемых на каждом рабочем месте, на основе собеседований и анкетирования. Собрав соответствующую информацию, можно решить следующие задачи:

- отделить бесполезные работы от полезных для сокращения штатной численности работающих;
- исключить ненужное дублирование работ;
- максимально расширить рабочие функции и решаемые задачи, избегая узкой специализации.

В результате, служба управления персоналом составляет описание всех работ, выполняемых в организации. Эта информация необходима для принятия решений о перемещениях работников, реорганизациях, найме рабочей силы, установлении зарплаты; для оценки деятельности персонала, повышения или понижения в должности и т.д. При этом устанавливается четкая прямая связь между задачами структурных подразделений и отдельных работников, ответственностью каждого работника за результат его деятельности, а также за общий результат.

Оценка будущих потребностей в персонале представляет собой сложную важную задачу, особенно при крупных организационных изменениях, создании нового производства, внедрении новой продукции. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и имеющуюся на нем рабочую силу. Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах.

При определении будущих потребностей организации в персонале необходимо учитывать:

- задачи организации, программы ее функционирования и развития;
- результаты производственно-хозяйственной деятельности (количество производимой продукции);
- ключевые результаты коммерческой деятельности;
- показатели производительности труда, капитала, машин и оборудования, энергии;

- индивидуальные показатели производительности персонала, возможности замены одних работников другими, работающими более производительно;

- масштабы механизации и автоматизации производства, возможность использовать вместо людей роботов;
- качество выполняемых работ и услуг;
- объем и структуру рабочего времени организации;
- результаты в виде характеристик развития персонала (уровни квалификации, профессионального опыта, физического и психического здоровья работников, их мотивированности и т. д.).

Оценка будущих потребностей в персонале предполагает, что по каждому рабочему месту целесообразно выяснить:

- какие знания необходимы работнику;
- какие способности необходимы на этом рабочем месте;
- какой стиль поведения потребуется от работника.

Определив будущие потребности в персонале, руководство должно разработать **программу** их удовлетворения. Потребности — это цель, программа — средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников.

1.3. Вопросы для самоконтроля

1. Цель определения потребности в персонале.
2. Что следует учитывать при определении потребности в персонале?
3. Формы потребности в персонале.
4. Направления формирования потребности в персонале.
5. Методы расчета потребности в персонале.
6. Явочный и списочный состав персонала.
7. Планирование персонала с временной точки зрения.
8. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала.
9. Планирование персонала и конфликтные ситуации.
10. Система планирования персонала.
11. Определение потребности в персонале.
12. Планирование набора персонала.
13. Планирование использования персонала.
14. Планирование развития персонала.
15. Планирование высвобождения персонала.
16. Планирование затрат на персонал.

17. Этапы планирования персонала.
18. Оценка наличных ресурсов.
19. Оценка будущих потребностей в персонале.
20. Программа удовлетворения будущих потребностей в персонале.

2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ

Тема «Расчет потребности в персонале»

Цели занятия:

- освоить методику определения потребности в персонале;
- научиться рассчитывать на практике потребность в персонале на основе функциональной зависимости между требуемой численностью работников и временными характеристиками производственной программы предприятия.

Функциональная зависимость между требуемой численностью персонала и временными характеристиками производственной программы предприятия устанавливается следующим образом.

Пусть: N — количество изделий в производственной программе; P_n — производственная программа n -го изделия, $n = 1, N$; L — число различных видов работ, необходимых для выполнения производственной программы. Каждая из работ выполняется определенной (по специальности и квалификации) категорией работников. То есть L — это и количество категорий работников, необходимых для выполнения производственной программы; T_{nl} — время выполнения l -й работы при производстве одного изделия n -го вида.

Трудоемкость l -й работы, приходящейся на производственную программу n -го изделия, определяется по формуле:

$$V_{nl} = P_n * T_{nl},$$

а трудоемкость l -й работы, приходящаяся на всю производственную программу, определяется по формуле:

$$V_l = \frac{1}{k_l} \sum_{n=1}^N V_{nl},$$

где k_l — коэффициент выполнения норм времени (коэффициент уровня производительности), который рассчитывается как отношение времени выполнения работы в соответствии с технологией к фактическому времени выполнения работы.

Если R_l — планируемое количество рабочих дней для работников l -й категории; S_l — планируемая продолжительность рабочего дня работников l -й категории, то полезный фонд рабочего времени работников l -й категории определится по формуле:

$$F_l = R_l * S_l.$$

Потребность в работниках l -й категории без учета потерь рабочего времени будет рассчитываться по формуле:

$$C_l = k_0 \frac{V_l}{F_l},$$

где k_0 — коэффициент пересчета явочной численности персонала в списочную.

Пример 1. Расчет потребности в персонале на основе временных характеристик производственной программы.

Производственная программа включает в себя два изделия, т. е. $N = 2$.

Производственная программа первого изделия составляет $P_1 = 100$ единиц, а второго — $P_2 = 200$ единиц.

Для создания этих двух видов изделий необходимо выполнить три вида работ, т. е. $L = 3$. Каждый вид работ выполняется определенной категорией работников.

Время выполнения каждой из работ при создании одной единицы изделия составляет: $T_{11} = 0,8$ часа, $T_{12} = 0,6$ часа, $T_{13} = 0,5$ часа, $T_{21} = 0,9$ часа, $T_{22} = 0,7$ часа, $T_{23} = 0$ часов.

Считаем, что $k_l = 1$, т. е. производство является идеальным, и фактическое время выполнения всех работ равно времени их выполнения в соответствии с технологией. Трудоемкость каждого вида работ, приходящихся на производственную программу каждого изделия, рассчитывается следующим образом:

$$V_{11} = 100 * 0,8 = 80;$$

$$V_{21} = 200 * 0,9 = 180;$$

$$V_{12} = 100 * 0,6 = 60;$$

$$V_{22} = 200 * 0,7 = 140;$$

$$V_{13} = 100 * 0,5 = 50;$$

$$V_{23} = 200 * 0 = 0.$$

Трудоемкость каждого вида работ, приходящихся на производственную программу всех изделий, рассчитывается следующим образом:

$$V_1 = 80 + 180 = 260;$$

$$V_2 = 60 + 140 = 200;$$

$$V_3 = 50 + 0 = 50.$$

Если на выполнение всей производственной программы отпущено 20 рабочих дней, то можно считать, что планируемое количество рабочих дней для работников каждой категории равно $R_1 = R_2 = R_3 = 20$.

Если планируемая продолжительность рабочего дня работников 1-й категории равна 6 часам, работников 2-й категории — 7 часам, работников 3-й категории — 8 часам, т. е. $S_1 = 6$, $S_2 = 7$, $S_3 = 8$, то полезный фонд рабочего времени работников каждой категории будет равен:

$$F_1 = 6 \cdot 20 = 120;$$

$$F_2 = 7 \cdot 20 = 140;$$

$$F_3 = 8 \cdot 20 = 160.$$

Приняв значение коэффициента $k_0 = 1,1$, потребность в работниках каждой категории, необходимых для выполнения всей производственной программы, определяется следующим образом:

$$C_1 = 1,1 \cdot \frac{260}{120} = 2,4;$$

$$C_2 = 1,1 \cdot \frac{200}{140} = 1,5;$$

$$C_3 = 1,1 \cdot \frac{50}{180} = 0,3.$$

Таким образом, для выполнения производственной программы потребность в работниках 1-й категории составляет 3 человека, 2-й — 2 человека, 3-й — 1 человек. Вместе с тем имеет смысл говорить о неполной занятости работников.

Численность управленческого персонала зависит от времени и количества управленческих работ.

Пусть N^* — количество видов управленческих работ, определяющих загрузку l -й категории специалистов; m_{ln} — среднее количество действий специалистов l -й категории (расчетов, переговоров, обработки документов), происходящих на n -й вид работ в установленный промежуток времени; t_{ln} — среднее время выполнения одного действия специалиста l -й категории при n -м виде работ; T_l — рабочее время специалиста l -й категории за установленный промежуток времени.

Численность специалистов l -й категории рассчитывается следующим образом:

$$C_l^* = \frac{k_0 k_2 k_3}{T_l} \sum_{n=1}^{N^*} m_{ln} t_{ln}$$

где k_2 — коэффициент, учитывающий временные затраты на дополнительные работы (обычно принимается равным от 1,2 до 1,4);

k_3 — коэффициент, учитывающий отдых персонала в течении рабочего дня (обычно принимается равным 1,12).

Пример 2. Расчет численности управленческого персонала с учетом времени и количества управленческих работ.

Специалисты l -й категории заняты выполнением 6 видов управленческих работ, т. е. $N^* = 6$.

Среднее количество действий, происходящих на каждый из 6-и видов работ, в течение месяца равно: $m_{1l} = 10$, $m_{12} = 20$, $m_{13} = 30$, $m_{14} = 40$, $m_{15} = 50$, $m_{16} = 60$.

Среднее время выполнения одного действия при n -м виде работ составляет: $t_{11} = 0,5$ часа, $t_{12} = 1$ часа, $t_{13} = 1,5$ часа, $t_{14} = 2$ часа, $t_{15} = 1,5$ часа, $t_{16} = 2$ часа.

Рабочее время специалиста l -й категории в течение месяца $T_l = 160$ часов.

Если коэффициент $k_0 = 1,1$, $k_2 = 1,3$, $k_3 = 1,12$, то численность специалистов l -й категории определяется следующим образом:

$$C_l^* = \frac{1,1 \cdot 1,3 \cdot 1,12}{160} (10 \cdot 0,5 + 20 \cdot 1 + 30 \cdot 1,5 + 40 \cdot 2 + 50 \cdot 1,5 + 60 \cdot 2) = 3,45.$$

Таким образом, потребность в управленческом персонале l -й категории составляет 4 человека.

Практическое задание

1. Изучите методику определения потребности в персонале на основе функциональной зависимости между требуемой численностью работников и временными характеристиками производственной программы предприятия.
2. Разберите пример 1.
3. Рассчитайте потребность в работниках, необходимых для выполнения производственной программы. Исходные данные для пяти вариантов приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Исходные данные для расчета потребности в работниках, необходимых для выполнения производственной программы

Характеристика производственной программы	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5
1	2	3	4	5	6
N	2	3	2	3	2
P_1	100	200	300	100	300
P_2	200	300	100	300	200
P_3	300	100	200	200	100
L	3	2	3	2	3

T_{11}	1,0	0,8	0,6	0,2	0
T_{12}	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
T_{13}	0,5	-	0,3	-	0,7
T_{21}	0,1	0,7	1,0	0,3	0,2
T_{22}	0,3	0,5	0	0,5	0,6

Продолжение таблицы 5.1

1	2	3	4	5	6
T_{23}	0,8	-	0,7	-	0,9
T_{31}	-	0,6	-	1,0	-
T_{32}	-	0,1	-	0,4	-
R_1	20	21	22	24	22
R_2	22	22	20	20	20
R_3	24	-	24	-	21
S_1	8	6	8	7	6
S_2	8	7	6	8	8
S_3	7	-	7	-	8
k_1	1	1	1	1	1
k_0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1

4. Изучите методику определения численности управленческого персонала, основанную на учете количества управленческих работ и времени на их выполнение.

5. Разберите пример 2.

6. Рассчитайте потребность в специалистах, необходимых для выполнения определенного количества управленческих работ. Исходные данные приведены в таблице 5.2.

7. Проанализируйте полученные результаты.

Таблица 5.2 – Исходные данные для расчета потребности в специалистах, необходимых для выполнения управленческих работ

Характеристика управленческих работ	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5
1	2	3	4	5	6
N^*	4	5	8	7	6
m_{11}	90	20	30	40	10
m_{12}	40	30	40	60	50
m_{13}	50	60	50	80	20
m_{14}	20	70	60	10	40
m_{15}	-	10	70	70	30
m_{16}	-	-	80	60	70
m_{17}	-	-	10	50	-
m_{18}	-	-	90	-	-

Продолжение таблицы 5.2

1	2	3	4	5	6
t_{11}	1,5	4	2,5	3	1
t_{12}	3	2	1,5	4	3,5
t_{13}	2	1	3,5	1	2,5
t_{14}	2,5	3	2,5	2,5	2
t_{15}	-	2	3	2	4
t_{16}	-		4	3	3
t_{17}	-		1	2,5	-
t_{18}	-		2	-	-
T_1	155	170	150	160	165
K_0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
K_2	1,2	1,3	1,4	1,25	1,35
K_3	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит расчет потребности в работниках, необходимых для выполнения производственной программы, и потребности в специалистах, необходимых для выполнения управленческих работ.
2. Результаты расчетов проверяются другой командой.
3. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тема «Стратегическое планирование персонала» Формирование кадровой стратегии

В основе кадровой стратегии лежит общая стратегия развития организации. Поэтому стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов предприятия, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой. Объектами стратегического менеджмента в отношении персонала являются:

- сотрудники предприятия;
- условия труда;
- структура персонала.

Основные *направления кадровой стратегии* следующие:

- организация отношений и связей с рынком труда;

- политика использования персонала;
- выбор и реализация стиля управления;
- организация рабочих мест и условий труда;
- политика признания личных успехов в труде;
- выбор системы оплаты труда;
- политика подготовки и повышения квалификации персонала;
- коммуникационная политика.

Кадровую стратегию можно сформулировать, ответив на следующие ключевые вопросы:

- делать ли ставку на привлечение персонала со стороны или использовать собственный персонал;
- направлять ли ограниченные определенной величиной средства в высокие вознаграждения или разделить их на денежные вознаграждения и льготы за счет предприятия;
- осуществлять ли тесные контакты с профсоюзами;
- как осуществлять комплектование штатов.

Исходя из поставленных акцентов, формируется новая цепочка вопросов и кадровых решений, но уже тактического плана:

- создавать ли собственный учебный центр;
- нужны ли программы социальной поддержки работников;
- каким премиальным системам отдать предпочтение;
- какую роль будет играть оценка деятельности работников;
- пересматривать или нет схемы и средний уровень заработной платы при изменении принципов комплектования штатов.

Формирование стратегии управления персоналом может проходить двумя способами: «сверху вниз» и «снизу вверх».

1. «Сверху вниз». При таком подходе высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом предприятия, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого конкретного подразделения. При этом за счет участия высшего руководства организации обеспечивается:

- высокое качество оценки внешней среды;
- связь с общей стратегией развития предприятия;
- определение приоритетов, актуальных для предприятия в целом.

Стратегия и планы управления персоналом, разработанные высшим руководством, определяют основные направления формирования стратегии и планов для следующего уровня руководства. Главная проблема при этом — мотивация руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию «чужих» для них планов.

2. «Снизу вверх». Здесь каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы мероприятий, которые интегрируются в единый план предприятия. Недостаток этого метода — некомпетентность низовых подразделений в оценке внешней среды, понимании общей стратегии развития организации, ее возможностей и приоритетов. Имеются также сложности при согласовании планов различных подразделений между собой.

Стратегические кадровые решения

Характерным признаком концептуального подхода к планированию персонала является согласование долгосрочных и краткосрочных целей, вытекающее из необходимости координирования ситуационных потребностей с долгосрочными перспективами. Поэтому существуют **стратегические решения** (табл. 5.3) долго-, средне-, краткосрочного характера применительно к пяти направлениям кадровой политики:

- отбор и расстановка персонала;
- вознаграждение персонала;
- оценка персонала;
- развитие персонала;
- планирование продвижения по службе.

В современных условиях кадровая стратегия, ориентированная на планы хозяйственного развития и на достижение основных целей организации, должна учитывать долгосрочное развитие предприятия, сохранение его рыночной независимости и финансового равновесия.

Таблица 5.3 – Стратегические кадровые решения

Направление кадровой политики	Перспектива		
	долгосрочная	среднесрочная	краткосрочная
1	2	3	4
Отбор и расстановка персонала	Определить характеристики работников, требуемых предприятию на длительную перспективу	Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынках рабочей силы	Разработать штатное расписание, план набора и схему передвижения работников

Продолжение таблицы 5.3

1	2	3	4
Вознаграждение персонала	Определить, как будет оплачиваться персонал с учетом ожидаемых внешних условий и возможностей предприятия	Разработать план развития системы оплаты работников, льгот и премирования	Разработать системы оплаты труда и премирования
Оценка персонала	Определить, что именно нуждается в оценке, дать предварительную оценку потенциала персонала и его динамики	Создать обособленную систему оценки персонала	Создать ежегодную систему оценки работников и повседневную систему контроля
Развитие персонала	Оценить способность имеющихся кадров к возможной перестройке в работе	Разработать общую программу развития управленческой системы, меры поощрения саморазвития сотрудников	Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников
Планирование продвижения по службе	Построить долговременную систему, обеспечивающую сочетание необходимой гибкости и стабильности	Определить линии продвижения работников, увязав их индивидуальные устремления с задачами предприятия	Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемены

По отношению к внешней среде организация может реализовывать *открытую или закрытую кадровую стратегию*. При открытой стратегии организация комплектует свой состав за счет внешних источников. При закрытой стратегии ставка делается на внутренние источники комплектования штатов. Содержание мероприятий, характерных для открытой и закрытой кадровой стратегии на различных стадиях жизненного цикла организации, приведено в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Мероприятия по комплектованию штатов

Стадия жизненного цикла организации	Перспектива		
	долгосрочная	среднесрочная	краткосрочная
Открытая кадровая стратегия			
Формирование	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Информирование о предприятии	Поиск перспективных людей и проектов. Создание банка кандидатов на работу. Проведение конкурсов	Отбор менеджеров и специалистов под конкретные проекты
Динамический рост	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов. Формирование вертикальных и горизонтальных управленческих команд	Разработка штатного расписания, должностных инструкций, документов и правил. Набор персонала под конкретные виды работ
Стабилизация	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала

Продолжение таблицы 5.4

1	2	3	4
Спад		Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия	Оценка персонала с целью сокращения. Переобучение, трудоустройство, частичная занятость персонала
Возрождение	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни фирмы	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь, программы социальной помощи
Закрытая кадровая стратегия			
Формирование	Создание собственных институтов	Поиск перспективных студентов, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамический рост	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма	Проведение внутрифирменного обучения. Разработка программ стимулирования труда	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению
Стабилизация	Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат	Программы обучения персонала. Разработка социальных программ	Оптимизация деятельности предприятия. Использование совмещений
Спад		Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение

Продолжение таблицы 5.4

1	2	3	4
Возрождение	Создание инновационных отделов. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ реализации активности сотрудников в направлениях, полезных предприятию	Включение персонала в обсуждении перспектив развития организации

Задания для самостоятельной работы

1. Изучить материал, обратив внимание на следующие вопросы:
 - объекты стратегического менеджмента в отношении персонала;
 - основные направления кадровой стратегии;
 - способы формирования стратегии управления персоналом;
 - стратегические кадровые решения и их содержание;
 - открытая и закрытая кадровая стратегия.

2. Разработать методику оценки стратегических кадровых решений долго-, средне- и краткосрочного характера.

Необходимо составить перечень кадровых решений долго-, средне- и краткосрочного характера по различным направлениям кадровой политики (табл. 5.5) и выбрать шкалу для их экспертной оценки.

Таблица 5.5 – Стратегические кадровые решения на долго-, средне- и краткосрочную перспективу

Направление кадровой политики	Кадровые решения	Экспертная оценка
1	2	3
Долгосрочная перспектива		
Отбор и расстановка персонала	Определение характеристик работников, требуемых предприятию	
Вознаграждение персонала	...	
Оценка персонала	...	
Развитие персонала	...	

Продолжение таблицы 5.5

1	2	3
Планирование продвижения по службе	...	
Среднесрочная перспектива		
Отбор и расстановка персонала	...	
...	...	
Краткосрочная перспектива		
...	...	

3. Провести экспертную оценку стратегических кадровых решений в организации, которая являлась базой производственной практики. Проанализировать полученный результат.

4. Провести анализ взаимосвязи стратегии развития бизнеса и кадровой стратегии организации, которая являлась базой производственной практики, по следующим направлениям:

- отбор и расстановка персонала;
- вознаграждение персонала;
- оценка персонала;
- развитие персонала;
- планирование продвижения по службе.

4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Контроль знаний по модулю предполагает выяснение того, как студент усвоил сущность планирования персонала и факторы, определяющие потребность в персонале, может ли он на практике анализировать мероприятия по планированию набора, использования, развития и высвобождения персонала, определять потребности в персонале.

На *репродуктивном уровне* студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в планировании персонала. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на установление правильной последовательности;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — **альтернативный**.

Выберите один правильный ответ.

На долгосрочный период ориентировано и осуществляется на верхнем уровне управления организацией ...

- а) оперативное планирование персонала;
- б) стратегическое планирование персонала;
- в) тактическое планирование персонала.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на различение**.

Выберите все правильные ответы.

Планирование персонала с временной точки зрения разделяют на:

- а) краткосрочное;
- б) оперативное;
- в) среднесрочное;
- г) стратегическое;
- д) долгосрочное.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление соответствия**.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятие	Основной признак понятия
а) Закрытая кадровая стратегия	1. Комплектование персонала организации за счет внешних источников.
б) Открытая кадровая стратегия	2. Стратегическое планирование персонала. 3. Ставка при комплектовании штатов на внутренние источники.

4. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление правильной последовательности**.

Укажите правильную последовательность этапов.

Этапами планирования персонала являются:

- а) оценка будущих потребностей в персонале;
- б) оценка наличных ресурсов;
- в) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

5. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка)**.

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

Стратегическое планирование персонала ориентировано на ...

- а) реализацию стратегических планов;
- б) долгосрочный период;
- в) решение текущих задач.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в планировании персонала. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ**.

В чем проявляется взаимосвязь стратегического и тактического планирования персонала?

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типовая задача**.

Специалисты сельскохозяйственного производственного кооператива должны выполнить 3 вида управленческих работ. Среднее количество действий, приходящихся на каждый из них, в течение месяца составляет 40, 50 и 60. Среднее время выполнения одного действия соответственно равно 2, 3 и 4 часа. Рабочее время специалиста в течение месяца составляет 160 часов. Коэффициент пересчета явочной численности персонала в списочную равен 1,1. Коэффициент, учитывающий временные затраты на дополнительные работы, равен 1,3. Коэффициент, учитывающий отдых специалистов в течение рабочего дня, равен 1,12.

Сколько специалистов необходимо привлечь для выполнения управленческих работ?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в планировании персонала, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на

применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **проблемная задача**.

К каким последствиям может привести большой разрыв между явочной и списочной численностью персонала организации?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **нетиповая задача**.

Предложите макет документа «Положение о развитии персонала организации», обеспечивающего формирование системы планирования персонала.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — **научно-исследовательская задача**.

Дайте оценку стратегических кадровых решений долгосрочного характера в конкретной сельскохозяйственной организации (например, которая являлась базой производственной практики).

5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ МАТЕРИАЛА МОДУЛЯ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Студенты заочной формы обучения самостоятельно изучают материал модуля и рекомендуемую литературу. Они должны знать сущность планирования и определения потребности в персонале. Особое внимание необходимо обратить на оценку мероприятий по планированию набора, использования, развития и высвобождения персонала в организации.

В контрольной работе необходимо изложить теоретические аспекты следующих вопросов:

- виды и методы определения потребности в персонале;
- формирование системы планирования персонала организации.

Практические задания контрольной работы:

- провести расчет потребности в персонале на основе временных характеристик производственной программы;
- провести расчет численности управленческого персонала с учетом времени и количества управленческих работ;
- проанализировать стратегические кадровые решения в своей организации.

Примеры выполнения заданий содержатся в материалах модуля.

МОДУЛЬ 6

Привлечение персонала

Цель модуля «Привлечение персонала» состоит в формировании у студентов базы знаний о рынках рабочей силы, маркетинге и лизинге персонала, видах резерва персонала и методах подготовки руководящих кадров, необходимых для решения практических задач по привлечению, оценке и подбору персонала, формированию кадрового состава организации.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** источники привлечения персонала и факторы его мотивации, средства и методы внешнего и внутреннего набора персонала, механизм формирования кадрового резерва;

- **уметь** использовать при подборе персонала различные методики, проводить оценку моральных, деловых и личностных качеств, применять тесты в работе с персоналом.

1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

Словарь основных понятий

Внутренний рынок рабочей силы — это работники своего предприятия.

Внешний рынок рабочей силы — это работники, привлекаемые на предприятие извне.

Средства внешнего набора персонала — публикации объявлений в средствах массовой информации, доски объявлений, обращение в государственную службу занятости населения и в агентства по трудоустройству, набор из школ, приглашение населения подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии и др.

Средства внутреннего набора персонала — уведомление своих работников о вакансиях, обращение к ним с просьбой порекомендовать на работу друзей или знакомых, работа по совместительству, внутрипроизводственные назначения и др.

Маркетинг персонала — это условие роста кадрового потенциала организации за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы.

Лизинг персонала — это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой организации, подбор кадров на временные рабочие места, которым занимаются рекрутинговые агентства.

Социальный резерв персонала — это резерв в самом широком смысле, который составляет творческая молодежь, молодые специалисты и те, кто заканчивает учебные заведения без отрыва от производства.

Потенциальный резерв — это перспективные работники (руководители, специалисты, рабочие), соответствующие основным требованиям организации по образованию, специальности, возрасту.

Предварительный резерв — это работники из потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности.

Окончательный резерв — это те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям его формирования и успешно решают все задачи на занимаемой ими ступени управления в период выдвижения в резерв.

Профессиограмма — это модель управленческой должности, которая включает перечень предъявляемых к кандидатам требований, выработанных в результате экспертных оценок и обобщенного анализа деятельности руководителей, занимавших данную должность.

Тест — это метод исследования различных качеств кандидатов на должность при помощи стандартизированных заданий.

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

План лекции

1. Рынки рабочей силы.
2. Маркетинг и лизинг персонала.
3. Формирование резерва персонала.
4. Подготовка руководящих кадров.

Рынки рабочей силы

В процедуре привлечения персонала используются **внешний и внутренний рынки** рабочей силы. Использование работников своего предприятия — это внутренний рынок, а работники, привлеченные для работы извне, составляют внешний рынок.

Внутренний рынок предпочтительнее в том смысле, что предприятие лучше знает своего работника, «свой» адаптирован к условиям труда на предприятии. Нельзя не учитывать и профессиональный феномен, т. е. желание работника сделать карьеру. И если пред-

приятие не предоставит такой возможности своим работникам, то лучшие – уйдут.

Однако нельзя не учитывать и аргументы против внутреннего рынка. На освободившееся место часто претендуют «свои», но не имеющие достаточной квалификации работники. И если человек, ожидающий повышения, не получает его, то появляются апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снижают эффективность трудовой деятельности.

Если же претендент приходит извне, то эффект может достигаться прежде всего за счет того, что этот работник может привнести на предприятие новые технологии, новые методы решения аналогичных проблем и тем самым сделать существенный вклад в развитие предприятия. Но нельзя не учитывать, что набор извне, как правило, обходится предприятию дороже: нового работника надо обучить особенностям работы на новом месте, ему надо предоставить лучшие условия и оплату труда. При этом нельзя сбрасывать со счетов и риск того, что работник извне не подойдет предприятию.

Для набора персонала на внешнем и внутреннем рынках используются различные средства.

Средства внешнего набора персонала:

- публикации объявлений в газетах и журналах;
- доски объявлений;
- обращение к агентствам по трудоустройству;
- набор из школ;
- направление людей, заключивших контракт, на специальные курсы, учебу;
- временная работа;
- приглашение населения подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Методы набора персонала за счет **внутренних резервов** предприятия:

- уведомление своих работников о вакансиях (они могут подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления со стороны);
- обращение к сотрудникам с просьбой рекомендовать на работу друзей или знакомых;
- рассылка приглашений квалифицированным работникам;
- работа по совместительству;
- внутрипроизводственные назначения.

При анализе рынков рабочей силы для сельхозпредприятий необходимо учитывать демографическую ситуацию. Она складывается

под влиянием двух факторов: уровня рождаемости и уровня смертности. В 2000 году численность сельского населения в республике 3 004 000 человек (для сравнения: 1991 г. — 3 380 000, 1980 г. — 4 230 000). Само по себе сокращение сельского населения — это процесс естественный. По материалам экономических исследований развития АПК, всего на селе занято около 1 090 000 человек, в том числе в сельскохозяйственном производстве — 650 000 человек. Это — шестая часть всех работающих в народном хозяйстве. И этот показатель в 2,5–3 раза выше, чем в развитых странах.

Начиная с 1980 г. естественный прирост населения сменился набирающей силу естественной убылью. Среднегодовые темпы прироста естественной убыли сельского населения находятся на уровне 10 %. Если бы и дальше сохранились такие темпы, то это привело бы к вырождению сельского населения (пессимистический прогноз был следующий: к 2042 году на селе не останется ни одного человека). Однако в настоящее время ситуация изменилась к лучшему.

Определенную помощь в подборе персонала из внешних и внутренних источников могут оказать различные **источники информации о кандидатах:**

- заявление о приеме — дает первое общее впечатление о кандидате;
- фотография — дает представление о внешности;
- биография — показывает процесс становления человека, позволяет узнать некоторые детали;
- анкета — содержит систематизированную информацию о кандидате;
- аттестат, диплом — дают представления об успехах в школе, училище, вузе;
- трудовая книжка — подтверждает места работы;
- рекомендации — освещают ряд аспектов профессиональной пригодности;
- беседа с поступающим — дает личное представление о поступающем на работу, заполняет пробелы в информации о кандидате из других источников;
- пробная работа — выявляет способность выполнять определенную работу;
- психологические тесты — направлены на определение профессиональной пригодности, интеллекта, эрудиции, профессиональных качеств, черт характера.

Маркетинг и лизинг персонала

Организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. С этой целью наряду с функциями планирования потребности в кадрах, их обеспечения и использования осуществляется **маркетинг персонала**, являющийся условием роста кадрового потенциала за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы.

Маркетинг персонала **включает**:

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
- проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения;
- формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

Организация выступает в роли «охотника», который ищет не только клиентов для сбыта продукции, но и рабочую силу для ее производства.

Поиск необходимых работников может осуществляться с помощью следующих **средств**:

- объявления в газетах (прямые, косвенные или зашифрованные) и других средствах массовой информации;
- государственная служба занятости и кадровые агентства;
- неформальные коммуникации (непосредственное или через деловых партнеров и знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность);
- реакция на непосредственные заявления о приеме на работу;
- договора о сотрудничестве с учебными заведениями;
- конкурсы на замещение вакансий;
- ярмарки вакансий.

Факторы мотивации при привлечении персонала могут быть различными. Их перечень включает:

- возможность гибкого использования рабочего времени;
- предоставление возможности участия в управлении организацией путем приобретения ее акций;
- возможность продолжения или получения образования;
- предоставление творческих заданий;

- социальные гарантии;
- благоприятные условия работы, карьеры;
- гарантии места работы;
- имидж предприятия, его размеры;
- стиль управления;
- техника безопасности;
- оклад.

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено:

- а) необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателями рабочей силы и самой рабочей силой;
- б) потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рациональным использованием потенциала кадров.

В составе кадровой службы крупных организаций уместно **разделение маркетинга** персонала для решения следующих задач:

- кадровый маркетинг внутри организации;
- планирование деловой карьеры;
- региональный и отраслевой маркетинг рабочей силы;
- создание единой информационной сети кадрового менеджмента.

Лизинг персонала является составной частью современного инновационного управления персоналом и означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы. Лизинг обуславливается краткосрочной потребностью предприятия в определенных кадрах, в сезонных работниках, что особенно характерно для предприятий АПК.

Лизингом персонала занимаются так называемые **рекрутинговые агентства** (англ. recruitment — комплектование личным составом, вербовка, набор (в армию) новобранцев). Их цель — оказание платных услуг по подбору персонала для фирмы работодателя, в частности, при необходимости найти, отобрать, убедить, переманить кандидатов на вакантные должности и представить их заказчику для принятия окончательного решения о временном найме. Таким образом, в случае необходимости лизинга (аренды) персонала заказчик прибегает к услугам своего рода «прокатных» фирм, которые выдают «напрокат» свою рабочую силу другим фирмам-заказчикам за определенное вознаграждение.

Предприниматели охотно принимают сезонных рабочих, но при этом у них часто возникают проблемы юридического характера. Бывают также трудности в поиске и увольнении работников. Во избежание таких проблем необходим определенный опыт ориента-

ции в специфической нише рынка рабочей силы. Многие фирмы, и не только агропромышленного профиля, имеют свои особые «сезоны». Людей для этих «сезонов» выгоднее держать в штате, чем прибегать к услугам специальных агентств по лизингу персонала. Иногда рекрутинговые компании находят и принимают в свои штаты людей, готовых работать на временной основе, а затем предлагают их уже как своих сотрудников в аренду другим фирмам, заинтересованным в определенных специалистах на определенное время. Таким образом, заказчик получает временный персонал, с которым он юридически почти не связан.

Формирование резерва персонала

Различают следующие *виды резерва персонала*:

- социальный;
- потенциальный;
- предварительный;
- окончательный.

Вероятность занять руководящую должность возрастает по мере приближения к окончательному резерву. Для каждого вида резерва существуют свои критерии. Перечень критериев последующих видов резерва включает критерии предыдущих. Наиболее жесткие требования предъявляются к кандидату при выдвижении его в окончательный резерв.

Эти виды резерва, эта иерархия резерва – от социального до окончательного – применима к любой ступени управления. Состав критериев для выдвижения в резерв на ту или иную должность не зависит от ступени управления. Но значения критериев меняются, так как функции управления имеют различный масштаб и удельный вес.

Социальный резерв руководящих кадров — резерв в самом широком смысле слова. Критерий здесь один — честный, добросовестный труд. Этот резерв составляет, прежде всего, творческая молодежь, молодые специалисты и те, кто заканчивает учебные заведения без отрыва от производства.

Потенциальный резерв образуют руководители, специалисты, рабочие, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту. Это исходная база формирования собственного резерва в каждом подразделении. Этот резерв — перспективные работники, которые в будущем могут быть назначены

на руководящие должности. В зависимости от готовности к руководящей работе, потенциальный резерв становится источником создания предварительного резерва, а затем и окончательного, с вероятностью не выше 50 %. Потенциальный резерв должен быть значительно больше предварительного.

Предварительный резерв составляют работники из потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности. Этот резерв формируется на основании сравнительных оценок управленческих качеств кандидатов. В формировании предварительного резерва активно участвует трудовой коллектив, его представители выступают в качестве экспертов по оценке деловых качеств кандидатов.

В **окончательный резерв** входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям его формирования. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах, что необходимо для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию. На практике редко удается достичь соотношения между количеством отобранных кандидатов и числом вероятных вакансий более, чем 2:1. Основными критериями формирования окончательного резерва являются результаты выполнения задач, решаемых руководителем, на занимаемой им ступени управления в период выдвижения в резерв. Решение по формированию окончательного резерва из числа кандидатов принимает руководитель организации. Состав окончательного резерва в конце каждого года пересматривается и пополняется в процессе анализа расстановки персонала и оценки его деятельности.

Формирование резерва персонала осуществляется в следующей последовательности.

1. В соответствии с данными отдела кадров составляется потенциальный резерв по каждой управленческой должности в том или ином подразделении.
2. Назначаются эксперты по оценке качеств кандидатов в предварительный резерв персонала.
3. Утверждается список экспертов.
4. Экспертам разъясняются цели оценки и ее процедура.
5. Определяется сравнительная экспертная оценка качеств кандидата и вероятность зачисления кандидата в предварительный резерв по сравнению с другими кандидатами.
6. Составляется список предварительного резерва.

7. Анализируются материалы оценки кандидатов и передаются руководителю подразделения.

8. С работниками, получившими в ходе экспертизы высокую оценку требуемых качеств, проводится совещание.

При зачислении из предварительного в окончательный резерв на руководящую должность можно сравнивать кандидата с руководителем, который занимает эту должность. Однако это лучший вариант подбора кадров, так как не всегда руководитель является образцом для подражания. Для такого сравнения необходима обобщенная модель должности, которая называется профессиограммой (или профилем требований).

Профессиограмма — это модель управленческой должности, которая включает перечень требований, предъявляемых к кандидатам на должность (профессионально-квалификационная модель).

Профессиограмма не является характеристикой идеального работника, который в наибольшей степени соответствует управленческой должности. Это результат обобщенного анализа деятельности руководителей, занимающих данную должность. Показатели профессиограммы устанавливаются путем экспертной оценки этих качеств.

Подготовка руководящих кадров

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы они овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением является необходимость удовлетворения работниками потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться следующими **методами**:

1. Организация лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбор конкретных деловых ситуаций, чтение литературы, деловые игры и ролевой тренинг. Хороший эффект дают организуемые курсы и семинары по проблемам управления.

2. Ротация по службе. Руководитель низового звена перемещается из отдела в отдел, на срок от трех месяцев до одного года. Так он знакомится со многими сторонами деятельности организации. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязи между различными подразде-

лениями. Такие знания не только жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях, но и полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

3. Подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Если новым руководителям поручить тривиальную работу, то они разочаруются в ней. Лучше использовать другой подход. Перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно вначале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением.

Женщины непропорционально представлены среди руководителей. Основные причины этого имеют глубокие корни в культуре и выражаются в целом ряде предрассудков, сложившихся у мужчин-руководителей по отношению к женщинам. К таким предрассудкам относятся, например, следующие:

- женщины, выходя замуж, покидают работу;
- женщины не будут работать, пока у них маленькие дети;
- женщины неуютно чувствуют себя в мире мужчин, а когда они в него попадают, то мужчины начинают ощущать неудобства;
- женщины — ненадежные работники, они слишком эмоциональны и могут сорваться в кризисной ситуации;
- женщин-руководителей нельзя перевести в другой город, если их мужья имеют аналогичную или лучшую работу.

Программы, направленные на увеличение доли женщин-руководителей и повышение эффективности их работы, предусматривают:

- обучение пониманию специфики поведения лиц обоего пола на рабочем месте;
- оказание помощи женщинам в осознании некоторых психологических и социально-этических барьеров на пути к исполнению руководящих ролей;
- обучение прямому и твердому стилю общения с мужчинами и женщинами.

Вопросы для самоконтроля

1. Внутренний и внешний рынок рабочей силы.
2. Достоинства и недостатки внутреннего рынка рабочей силы.
3. Достоинства и недостатки внешнего рынка рабочей силы.

4. Средства набора персонала.
5. Источники информации о персонале.
6. Сущность маркетинга персонала.
7. Средства поиска работников.
8. Факторы мотивации при привлечении персонала.
9. Лизинг персонала.
10. Виды резерва персонала.
11. Последовательность формирования резерва.
12. Профессиограммы.
13. Цели подготовки руководящих кадров.
14. Методы подготовки руководящих кадров.
15. Женщины — резерв управленческого персонала.

2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ

Тема «Подбор и оценка персонала»

Цели занятия:

- освоить методики подбора и оценки персонала;
- научиться проводить на практике оценку моральных, деловых и личностных качеств с использованием балльной системы.

Порядок подбора персонала

Процедура подбора кандидатуры на руководящую должность включает следующие этапы:

- учет условий будущей работы;
- определение основных требований к претенденту на должность;
- выбор методики оценки качеств кандидатов на должность и разработка критериев предпочтения;
- оценка кандидатов, выявление их положительных и негативных сторон;
- определение наиболее подходящей кандидатуры.

Методики подбора персонала

Существует несколько методик оценки кандидатов на должность руководителя. Хотя каждая из них имеет определенные недостатки, применение их дает возможность в основном правильно оценить кандидата с точки зрения соответствия тем требованиям,

которые предъявляются к руководителю, и тем самым более объективно решить вопрос.

На практике при рассмотрении кандидатур на руководящую должность используют следующие методики.

Анализ письменных характеристик и других документов. Он включает в себя сравнение основных данных каждого претендента и определение наиболее подходящей кандидатуры с точки зрения оценивающего лица.

Метод эталона. Одна из кандидатур выбирается в качестве эталона по одному, нескольким или по всем оцениваемым параметрам и с ней сравниваются остальные кандидатуры.

Классификация по порядку. Все кандидатуры располагаются по порядку: от лучшей — к худшей по каждому из оцениваемых параметров. После этого определяются итоговые оценки кандидатов, как суммы полученных ими порядковых номеров. Лучшим кандидатом является тот, у кого меньше суммарная оценка.

Попарное сравнение. Эта методика применяется, если кандидатов больше трех. Она заключается в последовательном сравнении кандидатур попарно друг с другом по всей совокупности параметров с точки зрения их общей ценности для предприятия. При каждом сравнении отмечается, например, плюсом, кандидатура, признанная лучшей. Кандидат, получивший наибольшее количество плюсов, признается лучшим.

Конкурс. Суть его в том, что должность периодически (через 3, 4, 5 лет) объявляется вакантной и замещается по конкурсу в установленном порядке.

Конкурс проектов. Кандидатам дается задание на разработку определенного проекта, в котором автор излагает свою точку зрения, вскрывает недостатки, излагает новые идеи, выдвигает и обосновывает свои предложения. Автор лучшего проекта имеет больше шансов занять место руководителя.

Метод тестов. Этот метод находит все более широкое использование. Здесь критерием являются откровенные ответы на целенаправленные вопросы или качество выполнения предлагаемого задания.

Оценка кандидатов с применением балльной системы. Эта методика предполагает разработку требований к различным качествам претендентов, определение критериев и шкалы их оценки.

Необходимо отметить, что использование только одного метода для оценки кандидата на предмет соответствия его должности зачастую бывает недостаточным. Необходима комплексная оценка

моральных, деловых и личностных качеств претендентов. Поэтому целесообразно одновременно применять в сочетании несколько методов, а также использовать и другие пути изучения кандидатов.

Методика оценки моральных, деловых и личностных качеств с использованием балльной системы

Суть этой методики состоит в том, что создается идеальная модель руководителя. Эта модель включает перечень моральных (нравственных), деловых и личностных (этических) качеств, которым должен удовлетворять руководитель. Все качества имеют свои коэффициенты «веса», соответствующие выбранной модели. В таблице 6.1 приведены некоторые качества и соответствующие им «весовые» коэффициенты одного из вариантов модели идеального руководителя. Максимальная оценка каждого качества равна 5 баллам.

Таблица 6.1 – Качества идеальной модели руководителя

Идеальная модель			
качества	максимальная оценка, балл	коэффициент «веса», ед.	максимальная оценка с учетом «веса», ед.
Моральные			
Добросовестность	5	2	10
Принципиальность	5	3	15
Честность	5	3	15
...			
Деловые			
Целеустремленность	5	3	15
Профессионализм	5	2	10
Коммуникабельность	5	1	5
...			
Личностные			
Трудолюбие	5	2	10
Инициативность	5	3	15
Скромность	5	1	5
...			

Кандидат на должность руководителя сравнивается с выбранной идеальной моделью. Сравнение осуществляется путем оценки каждой из характеристик качеств кандидата по 5-балльной системе. Критерий здесь может быть следующий:

- 5 баллов — качество проявляется постоянно;
- 4 балла — почти всегда, в 80–90 % случаев;
- 3 балла — в 50–80 % случаев;
- 2 балла — редко, в 30–50 % случаев;
- 1 балл — в менее 30 % случаев, когда это необходимо.

После завершения оценки кандидата производится подсчет набранных баллов по всем качествам с учетом коэффициентов их «веса». Расчетная формула для суммарной оценки с учетом веса баллов имеет вид:

$$S = B_1 * K_1 + B_2 * K_2 + \dots + B_i * K_i + \dots + B_n * K_n = \sum_i B_i * K_i,$$

где $B_1, B_2 \dots B_i \dots B_n$ — баллы, выставленные кандидату по каждому качеству; $K_1, K_2 \dots K_i \dots K_n$ — «весовые» коэффициенты оцениваемых качеств.

В таблице 6.2 в качестве примера приведены результаты оценки кандидата на должность руководителя и сравнение его с эталоном. Как видно, суммарные оценки с учетом «веса» у кандидата близки к максимальной суммарной оценке идеальной модели руководителя (разница – 12 %). Это позволяет сделать вывод о том, что претендент по рассматриваемым параметрам соответствует руководящей должности.

Таблица 6.2 – Сравнение кандидата на должность с идеальной моделью

Качества	Идеальная модель			Кандидат	
	макс. оценка, балл	коэф. «веса», ед.	макс. оценка с учетом «веса», ед.	оценка, балл	оценка с учетом «веса», ед.
1	2	3	4	5	6
Моральные					
Добросовестность	5	2	10	5	10
Принципиальность	5	3	15	4	12
Честность	5	3	15	5	15
Деловые					
Целеустремленность	5	3	15	4	12
Профессионализм	5	2	10	3	6

Продолжение таблицы 6.2

1	2	3	4	5	6
Коммуникабельность	5	1	5	5	5
Личностные					
Трудолюбие	5	2	10	4	8
Инициативность	5	3	15	5	15
Скромность	5	1	5	5	5
Результаты сравнения					
Суммарные оценки с учетом «веса»			100		88

Практическое задание

1. Изучите порядок и методики подбора персонала.
2. Изучите методику оценки моральных, деловых и личностных качеств с использованием балльной системы.
3. Постройте идеальные модели следующих руководителей:
 - руководитель высшего звена (председатель сельскохозяйственного производственного кооператива, руководитель перерабатывающего предприятия);
 - руководитель среднего звена (управляющий отделением, главный инженер, главный экономист, главный бухгалтер, начальник цеха);
 - руководитель первичного звена (бригадир, экономист, бухгалтер, заведующий гаражом, мастер).

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых строит модель идеального руководителя высшего, среднего или первичного звена.
2. Процедура построения модели включает следующие этапы:
 - формирование перечня моральных, деловых и личностных качеств, характеризующих руководителя;
 - определение коэффициентов «веса» оценок того или иного качества;
 - разработка шкалы оценок качеств руководителя, позволяющей сравнивать кандидата с идеальной моделью.
3. При формировании набора моральных, деловых и личностных качеств руководителя следует использовать приведенный ниже перечень характеристик человека и перечень иностранных терминов, используемых для характеристики человека.
4. Определение «весовых» коэффициентов оценок проводится в соответствии с представлениями о ценности тех или иных качеств для данной категории руководителей.
5. Разработанная модель идеального руководителя оформляется в виде таблицы 6.3, в которой предусмотрены четыре группы качеств человека (моральные, деловые, личностные, отрицательные) и их «весовые» коэффициенты. Оценки

отрицательным (негативным) качествам даются со знаком минус, что позволяет получить итоговую оценку алгебраическим суммированием.

Таблица 6.3 – Модель идеального руководителя

Положительные качества						Отрицательные качества	
моральные		деловые		личностные		качества	
качество	«вес»	качество	«вес»	качество	«вес»	качество	«вес»
1.		1.		1.		1.	
2.		2.		2.		2.	
3.		3.		3.		3.	
...		

6. Результаты построения модели идеального руководителя проверяются другой командой.
7. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

Перечень характеристик человека

(Ожегов, С.И. Словарь русского языка. — М., 1988)

- АВАНТЮРИЗМ** — склонность к беспринципному, сомнительному по честности делу, предпринятому в расчете на случайный успех.
- АВТОРИТЕТНОСТЬ** — влияние, признание.
- АГНОСТИЦИЗМ** — отрицание возможности познания объективного мира и его закономерностей.
- АГРЕССИВНОСТЬ** — враждебность.
- АЗАРТНОСТЬ** — увлеченность, страстность.
- АКТИВНОСТЬ** — деятельность, энергичность.
- АЛЬТРУИЗМ** — готовность действовать на пользу другим, не считаясь со своими личными интересами.
- АМБИЦИЯ** — обостренное самолюбие, а также спесивость, чванство.
- АМОРАЛЬНОСТЬ** — безнравственность.
- АНТАГОНИЗМ** — непримиримое противоречие.
- АНТИПАТИЧНОСТЬ** — вызов чувства неприязни.
- АПАТИЧНОСТЬ** — склонность к состоянию полного безразличия, равнодушия.
- АСКЕТИЗМ** — строгий образ жизни с отказом от жизненных удовольствий.
- АФЕРИСТ** — проходимец, занимающийся недобросовестными, мошенническими делами.
- БАЛАБОЛКА** — занимающийся пустой болтовней, пустомеля.

БАЛАГУР — шутник, весельчак.
БАЛАМУТ — вздорный болтун.
БАХВАЛЬСТВО — склонность самодовольно и кичливо хвастаться.
БЕЗАЛАБЕРНОСТЬ — бестолковость, беспорядочность.
БЕЗАПЕЛЛЯЦИОННОСТЬ — категоричность.
БЕЗДАРНОСТЬ — неспособность, неталантливость.
БЕЗЖАЛОСТНОСТЬ — жестокость.
БЕЗЗАСТЕНЧИВОСТЬ — отсутствие стеснительности.
БЕЗУПРЕЧНОСТЬ — поведение, ничем не опороченное.
БЕРЕЖЛИВОСТЬ — расчетливость, умение экономить.
БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ — справедливость.
БЕСПУТСТВО — разгульное и непристойное поведение.
БЛАГОРОДСТВО — высокая нравственность, соединенная с самоотверженностью и честностью.
БОЛТЛИВОСТЬ — любовь много и легкомысленно говорить, неумение хранить тайну.
БРАВАДА — показная удаля, бесцельно-дерзкая рисовка.
БРЮЗГЛИВОСТЬ — постоянное недовольство, надоедливая ворчливость.
ВАЖНОСТЬ — горделиво-надменное поведение, обращение, вид.
ВАРВАРСТВО — грубость, дикость нравов, невежественное отношение к культурным ценностям.
ВЕДОМСТВЕННОСТЬ — ограничение узкими интересами только своего учреждения.
ВЕЖЛИВОСТЬ — соблюдение правил приличия, учтивость.
ВЕЛИКОДУШИЕ — обладание высокими душевными качествами, снисходительность к другим до готовности бескорыстно жертвовать своими интересами.
ВЕРОЛОМСТВО — коварство, действие путем обмана, измены.
ВЕРХОГЛЯДСТВО — внешнее, неглубокое ознакомление с чем-нибудь.
ВЗБЪАЛМОШНОСТЬ — сумасбродность, неуравновешенность, с причудами.
ВЗДОРНОСТЬ — сварливость, ворчливость.
ВИРТУОЗНОСТЬ — совершенное владение своим делом.
ВЛАСТНОСТЬ — склонность и привычка повелевать.
ВЛАСТОЛЮБИЕ — стремление властвовать.
ВЛИЯТЕЛЬНОСТЬ — обладание авторитетом, властью.
ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ — проявление внимания, чуткости.
ВОЛЮНТАРИЗМ — субъективистские произвольные решения, игнорирующие объективно существующие условия и закономерности.
ВОСПИТАННОСТЬ — умение хорошо себя вести.
ВУЛЬГАРНОСТЬ — пошлость, грубость, непристойность.
ГАЛАНТНОСТЬ — изысканная вежливость, любезность.
ГЛУБОКОМЫСЛЕННОСТЬ — серьезность, сосредоточенность.

ГОРДЕЛИВОСТЬ — выражение собственного превосходства и достоинства, надменность.
ГОРДОСТЬ — 1) чувство собственного достоинства, самоуважения; 2) высокомерие, чрезмерно высокое мнение о себе.
ГОРЯЧНОСТЬ — возбужденность, вспыльчивость, несдержанность.
ГРАМОТНОСТЬ — обладание необходимыми знаниями, сведениями в какой-нибудь области.
ГРОЗНОСТЬ — жестокость, суровость.
ГРУБОСТЬ — недостаток культуры, учтивости, деликатности.
ГУМАННОСТЬ — человечность, отзывчивость.
ДАЛЬНОВИДНОСТЬ — предусмотрительность, способность предвидеть последствия.
ДВУЛИЧИЕ — лицемерие, неискренность.
ДЕЙСТВЕННОСТЬ — активность.
ДЕЛИКАТНОСТЬ — вежливость, мягкость в обращении.
ДЕЛОВИТОСТЬ — толковость, серьезность, предприимчивость.
ДЕРЗАНИЕ — смелое стремление к чему-нибудь благородному, высокому, новому.
ДЕРЗОСТЬ — непочтительность, оскорбительная грубость.
ДЖЕНТЛЬМЕНСТВО — подчеркнутая вежливость, корректность.
ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ — готовность содействовать благополучию других.
ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ — честное выполнение своих обязательств, обязанностей.
ДОБРОТА — отзывчивость, душевное расположение к людям.
ДОСТОИНСТВО — совокупность моральных качеств, уважение этих качеств в себе.
ДУШЕВНОСТЬ — искреннее дружелюбие.
ЕЛЕЙНОСТЬ — умиление, слащавость в обращении.
ЕХИДСТВО — злоба, язвительность, коварство.
ЖАДНОСТЬ — чрезмерное стремление удовлетворить какое-нибудь желание.
ЖЕМАННОСТЬ — отсутствие простоты и естественности, манерность.
ЖЕНОНЕНАВИСТНИЧЕСТВО — отвращение, ненависть к женщинам.
ЖЕСТКОСТЬ — суровость, резкость.
ЖЕСТОКОСТЬ — крайняя суровость, безжалостность, беспощадность.
ЖИЗНЕРАДОСТНОСТЬ — отсутствие уныния, бодрость.
ЖУЛЬНИЧЕСТВО — плутовство, недобросовестный, мошеннический поступок.
ЗАБЫВЧИВОСТЬ — рассеянность.
ЗАВИСИМОСТЬ — подчиненность другим, чужой воле, чужой власти при отсутствии самостоятельности, свободы.
ЗАНОСЧИВОСТЬ — высокомерие.

ЗЛОРАДСТВО — злобная радость при несчастье, неудаче другого.
ИЗВОРОТЛИВОСТЬ — находчивость, ловкость.
ИЗЫСКАННОСТЬ — утонченность, изящность.
ИМПОЗАНТНОСТЬ — способность производить положительное впечатление, внушать уважение.
ИНДИВИДУАЛИЗМ — стремление к выражению своей личности, своей индивидуальности в противопоставлении себя коллективу.
ИНТУИЦИЯ — чутье, тонкое понимание, проникновение в самую суть чего-нибудь.
ИНФАНТИЛЬНОСТЬ — подделывание под поведение, манеры ребенка.
ИНФОРМИРОВАННОСТЬ — хорошая осведомленность.
ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ — старательность, хорошее исполнение поручений.
КАРЬЕРИЗМ — стремление к личному благополучию, продвижению по службе в личных интересах.
КВАЛИФИКАЦИЯ — степень годности к какому-нибудь виду труда, уровень подготовленности.
КОВАРСТВО — злонамеренность, прикрытая показным доброжелательством.
КОМПЕТЕНТНОСТЬ — знания, осведомленность, авторитетность в какой-нибудь области.
КОНСЕРВАТИВНОСТЬ — враждебность всяким нововведениям, отстаивание неизменности чего-нибудь.
КОРЫСТОЛЮБИЕ — стремление к личной выгоде, наживе, жадность.
КОСНОСТЬ — тяготение к чему-нибудь привычному, невосприимчивость к новому, отсталость.
КРАСНОРЕЧИЕ — дар хорошо и красиво говорить.
ЛЕГКОМЫСЛИЕ — отсутствие серьезности в поведении, поверхностность.
ЛИБЕРАЛЬНОСТЬ — проявление излишней терпимости, снисходительности, вредное попустительство.
ЛОВКОСТЬ — хитрость, изворотливость, умение найти выход из любого положения.
МАКСИМАЛИЗМ — чрезмерная крайность в каких-нибудь требованиях, взглядах, не оправданная реальной действительностью.
МАНЕРНОСТЬ — отсутствие простоты и естественности.
МАСТЕРСТВО — высокое искусство в какой-либо области.
МЕЛОЧНОСТЬ — придание большого значения пустякам, мелочам.
МЕРКАНТИЛЬНОСТЬ — скупость в мелочах, излишняя расчетливость.
МИЗАНТРОПИЯ — нелюбовь, ненависть к людям, отчуждение от них.
МОТОВСТВО — расточительность.
МУЖЕСТВО — храбрость, присутствие духа в опасности.
МЯГКОСЕРДЕЧИЕ — душевная мягкость, доброта, отзывчивость.
НАБЛЮДАТЕЛЬНОСТЬ — внимательность, умение наблюдать, подмечать.

НЕВЕЖЕСТВО — отсутствие знаний, некультурность.
НЕВОЗМУТИМОСТЬ — самообладание, спокойствие.
НЕЗАВИСИМОСТЬ — самостоятельность в чем-нибудь.
НЕПРИНУЖДЕННОСТЬ — свобода в общении, отсутствие натянутости.
НИГИЛИЗМ — полное отрицание всего, полный скептицизм.
НОВАТОРСТВО — деятельность, вносящая новые, прогрессивные принципы, идеи, приемы в какой-нибудь области.
ОБАЯНИЕ — очарование, притягательная сила.
ОБСТОЯТЕЛЬНОСТЬ — обдуманность, рассудительность в действиях.
ОБЪЕКТИВНОСТЬ — непредвзятость, беспристрастность.
ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ — ответственность.
ОДАРЕННОСТЬ — талантливость.
ОДИОЗНОСТЬ — крайне отрицательное отношение.
ОЗОРСТВО — выходящее из обычных норм задорное поведение, шалости.
ОПЕРАТИВНОСТЬ — способность быстро, вовремя исправить или направить ход дел.
ОПТИМИЗМ — бодрое и жизнерадостное мироощущение, при котором человек во всем видит светлые стороны, верит в будущее, в успех.
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ — своеобразие, необычность.
ОРТОДОКСАЛЬНОСТЬ — последовательное, неуклонное следование основам какого-нибудь учения, мировоззрения.
ОСАНИСТОСТЬ — внушительная осанка.
ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ — обладание обширными сведениями в какой-нибудь области.
ОСТРОУМИЕ — изобретательность, тонкость ума, обнаруживающаяся в поступках, действиях.
ОТВАЖНОСТЬ — смелость, храбрость.
ОТКРОВЕННОСТЬ — искренность, чистосердечие.
ОТКРЫТОСТЬ — доступность для всех желающих.
ОТСТАЛОСТЬ — нахождение на более низком уровне развития сравнительно с другими.
ОТХОДЧИВОСТЬ — легкое быстрое успокоение после гнева, раздражения.
ОТЧАЯННОСТЬ — безрассудная смелость.
ОТЧУЖДЕННОСТЬ — погружение в себя, безразличие к окружающему.
ОЧКОВТИРАТЕЛЬСТВО — введение в заблуждение, обман.
ОШЕЛОМИТЕЛЬНОСТЬ — способность крайне удивить, внезапно озадачить.
ПАНИБРАТСТВО — бесцеремонно-фамильярное обращение.
ПАРАЗИТИЗМ — жизнь на средства, получаемые от чужого труда, тунеядство.
ПАССИВНОСТЬ — отсутствие деятельности, безучастность, безразличие к окружающей жизни.
ПЕДАНТИЧНОСТЬ — строгое выполнение всех требований, чрезвычайная точность и аккуратность.

ПЕССИМИЗМ — мрачное мироощущение, при котором человек не верит в будущее, во всем склонен видеть унылое, дурное, неприятное.

ПЛОДОВИТОСТЬ — способность много писать, сочинять.

ПОДАТЛИВОСТЬ — уступчивость, способность легко поддаваться уговорам, влиянию.

ПОДОЗРИТЕЛЬНОСТЬ — недоверчивость.

ПОДРАЖАТЕЛЬНОСТЬ — несамостоятельность в творчестве.

ПОДХАЛИМСТВО — поведение низкого, подлого льстеца.

ПОКОРНОСТЬ — послушность, уступчивость.

ПОЛЕМИЧНОСТЬ — склонность к спорам при обсуждении, выяснении различных вопросов.

ПОЛИТИКАНСТВО — ловкость и беспринципность, действия из мелких личных побуждений.

ПОПУЛЯРНОСТЬ — широкая известность.

ПОСТОЯНСТВО — отсутствие изменчивости, верность, твердость в чем-нибудь.

ПОТВОРСТВО — снисходительное отношение к чему-нибудь предсудительному, отрицательному.

ПРАКТИЧНОСТЬ — деловитость, умение разбираться в практических, жизненных делах.

ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ — умение предпринять что-нибудь в нужный момент, находчивость, изобретательность и практичность.

ПРЕДУПРЕДИТЕЛЬНОСТЬ — любезность, готовность оказать внимание, услугу.

ПРЕДУСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ — умение предусмотреть возможные результаты, события в будущем.

ПРЕТЕНЦИОЗНОСТЬ — вычурность, с претензией на оригинальность.

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ — способность расположить к себе.

ПРИНЦИПАЛЬНОСТЬ — следование убеждениям, твердым взглядам на вещи.

ПРИСТРАСТНОСТЬ — несправедливость.

ПРОГРЕССИВНОСТЬ — стремление к передовому.

ПРОДАЖНОСТЬ — готовность за деньги на бесчестный поступок.

ПРОЖЕКТЕРСТВО — увлечение несбыточными проектами.

ПРОЗОРЛИВОСТЬ — умение предвидеть, проницательность.

ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ — наблюдательность, способность многое замечать, предвидеть, угадывать.

ПРОТЕКЦИОНИЗМ — подбор сотрудников не по деловым признакам, а по знакомству.

ПУСТОЗВОНСТВО — пустые разговоры без дела.

ПЫТЛИВОСТЬ — любознательность.

ПЬЯНСТВО — постоянное и неумеренное потребление спиртных напитков.

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ — способность много и производительно работать.

РАВНОДУШИЕ — безразличие, безучастие, отсутствие интереса к чему-нибудь.

РАДИКАЛЬНОСТЬ — решительность, приверженность крайних взглядов.

РАЗБОРЧИВОСТЬ — требовательность, строгость в выборе.

РАЗГИЛЬДЯЙСТВО — нерадивость, разболтанность, небрежность в делах.

РАЗДРАЖИТЕЛЬНОСТЬ — предрасположенность быстро приходить в нервное возбуждение.

РАНИМОСТЬ — способность тяжело воспринимать всякую обиду, несправедливость.

РАСПОРЯДИТЕЛЬНОСТЬ — энергичность в организации чего-нибудь.

РАСПУЩЕННОСТЬ — развратность, безнравственность.

РАСТЕРЯННОСТЬ — беспомощность от волнения, сильного потрясения.

РАСТОРОПНОСТЬ — быстрота и ловкость в деле.

РАСХЛЯБАННОСТЬ — недисциплинированность, отсутствие собранности, организованности.

РЕПУТАЦИЯ — приобретенная общественная оценка, создавшееся общее мнение о качествах достоинствах и недостатках.

РЕСПЕКТАБЕЛЬНОСТЬ — почтенность, достоинство, вызывающая уважение.

РЕТРОГРАД — противник прогресса, человек отсталых взглядов.

РЕШИТЕЛЬНОСТЬ — твердость, непреклонность.

РИГОРИСТИЧНОСТЬ — склонность к чрезмерной строгости, прямолинейности в соблюдении нравственных принципов.

РОБОСТЬ — боязливость, опасливость.

РОТОЗЕЙСТВО — крайняя невнимательность и беспечность.

РЫЦАРСТВО — самоотверженность, благородство.

САМОНАДЕЯННОСТЬ — чрезмерная уверенность в самом себе.

САМООБЛАДАНИЕ — способность владеть собой, выдержка и хладнокровие.

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ — независимость, решительность.

САМОУСПОКОЕННОСТЬ — легкомысленно-благодущная и необоснованная уверенность в благополучном ходе дела.

СВИРЕПОСТЬ — зверская жестокость.

СЕНТИМЕНТАЛЬНОСТЬ — способность легко растрогаться, расчувствоваться.

СЕПАРАТИЗМ — стремление к отделению, обособлению.

СЕРДОБОЛЬНОСТЬ — сострадательность.

СЕРЬЕЗНОСТЬ — глубокомысленность, сосредоточенность.

СКРОМНОСТЬ — сдержанность, умеренность, простота и пристойность.

СКРУПУЛЕЗНОСТЬ — точность до мелочей, чрезвычайная тщательность.

СКРЫТНОСТЬ — отсутствие откровенности, рассказов другим о себе.

СЛАЩАВОСТЬ — излишняя нежность, льстивость.

СМЕКАЛИСТОСТЬ — сообразительность.

СМЫШЛЕННОСТЬ — сообразительность, понятливость.
СНИСХОДИТЕЛЬНОСТЬ — отсутствие строгости, взыскательности.
СОЛИДНОСТЬ — важность, представительность.
СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ — устремление на что-нибудь одно.
СТЕПЕННОСТЬ — важность, рассудительная серьезность.
СТЕСНИТЕЛЬНОСТЬ — застенчивость.
СТРАСТНОСТЬ — способность увлекаться чем-нибудь, целиком отдаваться какому-нибудь занятию.
СТЫДЛИВОСТЬ — чувство сильного смущения от сознания предосудительности поступка.
СУБЪЕКТИВИЗМ — личное, пристрастное отношение к чему-нибудь.
ТАЛАНТ — выдающиеся врожденные качества, особые природные данные.
ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ — строгость.
ТРЕЗВОСТЬ — воздержание от спиртных напитков.
ТУНЕЯДСТВО — жизнь на чужой счет, чужим трудом.
УБЕЖДЕННОСТЬ — твердая вера в истинность чего-нибудь.
УВАЖЕНИЕ — почтительное отношение, основанное на признании достоинств.
УГОДЛИВОСТЬ — чрезмерная услужливость, льстивость, заискивание.
УДАЛЬ, УДАЛЬСТВО — безудержная, лихая смелость.
УМЕРЕННОСТЬ — стремление занимать среднюю, нейтральную линию.
УНИВЕРСАЛИЗМ — разносторонность в знаниях, сведениях.
УПРЯМСТВО — крайняя неуступчивость.
УРАВНОВЕШЕННОСТЬ — ровность, спокойность.
УСТУПЧИВОСТЬ — сговорчивость.
УТОНЧЕННОСТЬ — изысканность, изощренность.
УЧАСТИЕ — сочувственное отношение.
УЯЗВИМОСТЬ — слабая защищенность.
ФАМИЛЬЯРНОСТЬ — неуместная развязность, излишняя непринужденность.
ФАНАБЕРИЯ — кичливость, спесь, мелкое чванство.
ФАНАТИЗМ, ФАНАТИЧНОСТЬ — страстная преданность какому-нибудь делу.
ФАНФАРОНСТВО — хвастливое выставление напоказ своих мнимых достоинств.
ФАРИСЕЙСТВО — лицемерие.
ФРАНТОВСТВО — склонность нарядно одеваться, шеголять.
ХАЛТУРА — недобросовестная, небрежная и без знания дела работа.
ХАНЖЕСТВО — лицемерное поведение, прикрывающееся добродетельностью и набожностью.
ХВАСТОВСТВО — неумеренное восхваление чего-нибудь своего, своих достоинств, часто мнимых, преувеличенных.

ХЛАДНОКРОВИЕ — спокойное состояние, при котором сохраняется ясность мысли и выдержка.
ХОЗЯЙСТВЕННОСТЬ — расчетливость, соблюдение во всем экономии.
ХУЛИГАНСТВО — крайнее бесчинство, поведение, обнаруживающее явное неуважение к обществу, к достоинству человека.
ЦЕЛОМУДРЕННОСТЬ — обладание строгой нравственностью, чистотой.
ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ — отзывчивость, гуманность.
ЧЕСТОЛЮБИЕ — жажда известности, почестей, стремление к почетному положению.
ЧОПОРНОСТЬ — чрезмерная строгость в поведении.
ШАЛОВЛИВОСТЬ — легкомысленная игривость.
ШУСТРОСТЬ — бойкость, проворность.
ЩЕПЕТИЛЬНОСТЬ — строгость, последовательность и принципиальность до мелочей.
ЭКСТРАВАГАНТНОСТЬ — странность, излишняя своеобразность, расхождение с общепринятыми обычаями.
ЭКСТРАОРДИНАРНОСТЬ — чрезвычайность, необыкновенность.
ЭКСЦЕНТРИЧНОСТЬ — крайняя своеобразность, необычность до странности.
ЭРУДИЦИЯ — начитанность, глубокие познания в какой-нибудь области.
ЯЗВИТЕЛЬНОСТЬ — злобная насмешливость, стремление досадить.

Перечень иностранных терминов, используемых для характеристики человека

(Словарь иностранных слов / под ред. Спиркина А. Г. — М., 1984)

АВТОРИТАРНЫЙ — основанный на беспрекословном подчинении власти.
АВТОНОМИЯ — самоуправление, право самостоятельного решения внутренних вопросов.
АВТОРИТЕТ — общепризнанное значение, влияние.
АВТОФИЛИЯ — самолюбование.
АДЕПТ — ревностный приверженец какого-либо учения, идеи.
АДМИНИСТРАТОР — управляющий формально, бюрократически, лишь посредством приказов, командования.
АДОРАЦИЯ — поклонение, обожание.
АДЮЛЬТЁР — супружеская неверность.
АЖИТАЦИЯ — сильное волнение, возбужденное состояние.
АКАДЕМИЗМ — чисто теоретическая направленность в научной и учебной деятельности, оторванность от практики, от требований жизни.
АККОМОДАЦИЯ — приспособление к чему-либо.
АКТИВИЗАЦИЯ — усиление, оживление деятельности.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ — допускающий одну из двух или нескольких возможностей.

АМИКОШОНСТВО — чрезмерная фамильярность, бесцеремонность в обращении.

АМОРАЛИЗМ — отказ от нравственных принципов.

АНАРХИЗМ — непризнание авторитета, порядка, дисциплины.

АНДРОФОБИЯ — мужененавистничество.

АНОМАЛИЯ — отклонение от нормы, от общей закономерности, неправильность.

АНТИЦИПАЦИЯ — предвосхищение, предугадывание событий.

АПЛОМБ — излишняя самоуверенность.

АПОЛОГЕТИКА — предвзятая защита, восхваление чего-либо вместо объективного осуждения.

АПОЛОГИЯ — заступничество, восхваление.

АПОСТЕРИОРНЫЙ — приобретенный опытным путем.

АПРИОРНЫЙ — независимый от опыта, предшествующий опыту.

АРХАИЧЕСКИЙ, АРХАИЧНЫЙ — древний, старинный, устаревший, вышедший из употребления.

АТТИЦИЗМ — утонченность и интеллектуальная образность речи.

АФФЕКТАЦИЯ — необычное, искусственное возбуждение, неестественность в жестах, манерах, чрезмерная приподнятость речи.

БАЛЛОТИРОВАТЬСЯ — выступать в качестве претендента на какую-либо выборную должность.

БАНАЛЬНЫЙ — лишенный оригинальности, избитый.

БАНКРОТ — потерпевший крах, оказавшийся в чем-либо несостоятельным.

БЛЕФ — выдумка, обман, из-за стремления к хвастовству, или рассчитанный на запугивание, введение в заблуждение.

БОНВИВАН — человек, любящий жить в свое удовольствие, богато и беспечно, кутила, весельчак.

БОНЗА — надменное, чванное должностное лицо.

БОНТОН — светская учтивость, изысканность в обращении.

БОСС — хозяин предприятия, учреждения, предприниматель.

БУРБОН — грубый, невежественный и властный человек.

БУФФОНАДА — шутовство, паясничанье.

БЮРОКРАТИЗМ — канцелярщина, волокита, пренебрежение к существу дела ради соблюдения формальностей.

ВАНДАЛИЗМ — варварское разрушение культурных ценностей.

ВИГИЛЬНОСТЬ — способность сосредоточить внимание на новых впечатлениях, зоркость, наблюдательность.

ГАСТРОЛЕР — постоянно меняющий место работы, случайный и обычно недобросовестный работник.

ГЕГЕМОНИЯ — преобладание, руководство.

ГЕЛЕРТЕР — человек, обладающий книжной ученостью, оторванный от жизни, практической деятельности.

ГЕНИЙ — высшая степень творческой одаренности, таланта.

ГЕРОСТРАТ — честолюбец, добивающийся славы любой ценой, вплоть до преступления.

ГИГАНТОМАНИЯ — неоправданное стремление к грандиозному, огромному.

ДЕМАГОГИЯ — использование лживых обещаний, преднамеренного извращения фактов, лести для достижения той или иной цели.

ДЕСПОТИЗМ — самовластие и произвол по отношению к окружающим.

ДИДАКТИЗМ — поучительность, наставительность.

ДИКТАТОРСКИЙ — властный, не терпящий возражений.

ДИПЛОМАТИЯ — тонкий расчет, уклончивость в действиях, направленных к достижению какой-либо цели.

ДИССИДЕНТ — инакомыслящий человек, не согласный с господствующей идеологией.

ДИСЦИПЛИНА — выдержанность, привычка к строгому порядку.

ДОКТРИНЕРСТВО — слепое, некритическое следование какой-либо теории, учению.

ДОСКОНАЛЬНЫЙ — подробный, тщательный, основательный.

ИМПОНИРОВАТЬ — внушать уважение, производить положительное впечатление, нравиться.

ИМПУЛЬСИВНЫЙ — склонный действовать под влиянием внезапного побуждения, импульса, порывистый.

ИНДИФФЕРЕНТНОСТЬ — равнодушие, безучастность, безразличие.

ИНЕРТНЫЙ — бездеятельный, безынициативный.

ИНИЦИАТИВНЫЙ — предприимчивый, способный к самостоятельным действиям.

ИНТРИГАН — человек, занимающийся происками, скрытыми действиями, обычно неблагоприятными, для достижения чего-либо.

ИПОКРИТ — человек, притворяющийся добродетельным, ханжа, лицемер.

ИПОХОНДРИЯ — угнетенное состояние, болезненная мнительность.

ИРРИТАЦИЯ — возбуждение, волнение, раздражение.

КАЗУИСТ — человек, искусный в доказательстве ложных или сомнительных положений, крючкотвор.

КАННИБАЛИЗМ — зверство, жестокость, варварство.

КАПИТУЛЯНТ — предательски отступающий перед трудностями, изменяя общему делу.

КАРТ-БЛАНШ — неограниченные полномочия, полная свобода действий.

КВИЕТИЗМ — безучастное пассивное отношение к окружающей жизни, непротивление.

КОММУНИКАбельНОСТЬ — способность, склонность к установлению контактов и связей.

КОНГЕНИАЛЬНЫЙ — очень близкий, совпадающий по духу, близкий по образу мыслей, по дарованию.

КОНКРЕТНЫЙ — реально существующий, вполне определенный, предметный, вещественный.

КОНСЕКВЕНТНЫЙ — последовательный.

КОНСЕРВАТИЗМ — приверженность ко всему устаревшему, отжившему, враждебность и противодействие прогрессу.

КОНТРАДИКТОРНЫЙ — противоречивый.

КОНТРАРНЫЙ — противоположный.

КОНФОРМИЗМ — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений.

КОНФРОНТАЦИЯ — противопоставление, противоборство, столкновение.

КОРИФЕЙ — выдающийся деятель на каком-либо поприще.

КОРПОРАТИВНЫЙ — узкогрупповой, обособленный.

КОРРЕКТНЫЙ — вежливый, тактичный, учтивый.

КРЕТИНИЗМ — тупоумие, тупость.

КРИМИНАЛ — уголовное преступление.

КРИСТАЛЬНЫЙ — совершенно безупречный, чистый в нравственном отношении.

КРИТИЦИЗМ — критическое отношение к чему-либо.

КУЛЬТУРНЫЙ — образованный, просвещенный.

КУРАЖ — смелость, зазор, развязность.

КУРТУАЗНЫЙ — изысканно вежливый, любезный.

ЛАВИРОВАТЬ — ловко избегать столкновений, конфликтов, умело обходить препятствия, трудности.

ЛАКОНИЗМ — краткость, четкость в выражении мысли.

ЛЕГЕНДАРНЫЙ — необыкновенный, небывалый.

ЛИРИЧЕСКИЙ — чувствительный, повышенно эмоциональный.

ЛОВЕЛАС — волокита, ловкий соблазнитель.

ЛОЯЛЬНЫЙ — корректно, благожелательно относящийся к чему-нибудь, кому-нибудь.

МАДРИГАЛ — льстивая похвала, комплимент.

МАЖОРНЫЙ — бодрый, радостный.

МАНКИРОВАТЬ — небрежно относиться к кому-либо, пренебрегать чем-нибудь.

МАРИОНЕТКА — лицо, являющееся послушным орудием в чужих руках.

МЕГЕРА — злая, сварливая женщина.

МЕДЕЯ — обольстительная, ревнивая, мстительная женщина.

МЕЛАНХОЛИЯ — уныние, тоска, грустное настроение.

МИССИЯ — ответственное задание, роль, поручение.

МОВЕТОН — дурной тон, невоспитанность.

МОРАЛИСТ — тот, кто проповедует строгую нравственность, занимается нравучением.

НЕГЛИЖЕ', НЕГЛИЖИРОВАТЬ — пренебрегать чем-либо, относится к чему-либо небрежно, без внимания.

НЕЙТРАЛИТЕТ — невмешательство в чужие споры, в борьбу между двумя сторонами.

НЕПОТИЗМ — служебное покровительство родственникам и своим людям, кумовство.

НОМЕНКЛАТУРА — круг должностных лиц, назначение и утверждение которых относится к компетенции какого-либо вышестоящего органа.

НОМИНАЛЬНЫЙ — являющийся каким-либо только по названию, только называющийся, но не выполняющий своего назначения.

НОНСЕНС — бессмыслица, нелепость.

ОБСКУРАНТИЗМ — крайне враждебное отношение к просвещению и науке, мракобесие.

ОППОЗИЦИЯ — противодействие, сопротивление, противопоставление своих взглядов, своей политики какой-либо другой политике, другим взглядам.

ОППОНИРОВАТЬ — возражать, оспаривать чье-либо мнение.

ОПТИМАЛЬНЫЙ — наиболее благоприятный, наилучший.

ОРДИНАРНЫЙ — обыкновенный, заурядный.

ОФИЦИАЛЬНЫЙ — деловой, бесстрастный, сдержанный.

ПАБЛИСИТИ — известность, популярность.

ПАЛАДИН — человек, преданный определенной идее, делу, лицу.

ПАНЕГИРИСТ — человек, неумеренно восхваляющий что-либо или кого-либо.

ПАТРИАРХАЛЬНОСТЬ — первобытная простота, традиционность, консервативность.

ПАТРИОТИЗМ — любовь к родине, преданность своему отечеству, своему народу.

ПАФОС — страстное воодушевление, подъем.

ПИЕТЕТ — глубокое уважение, почтительное отношение к кому-либо или чему-либо.

ПИКАНТНЫЙ — возбуждающий острый интерес, любопытство.

ПИКИРОВКА — обмен колкостями при разговоре.

ПЛАТОНИЧЕСКИЙ — лишенный практических целей, отвлеченный.

ПЛЕБЕЙСКИЙ — грубый, вульгарный.

ПОЗЕР — человек, заботящийся о внешнем эффекте своего поведения, любящий рисоваться, принимать позу.

ПОЛИТИКАН — ловкий и беспринципный человек, действующий из своих личных побуждений.

ПРАКТИЦИЗМ — деловитость, практическое отношение к чему-либо.

ПРЕЗЕНТАБЕЛЬНЫЙ — представительный, видный.
ПРЕСТИЖ — авторитет, влияние, уважение, которым пользуется кто-то.
ПРОВИНЦИАЛЬНЫЙ — отсталый, наивный и простоватый.
ПРОВОКАТОР — подстрекатель, действующий с предательской целью.
ПРОДУКТИВНЫЙ — производительный, плодотворный.
ПРОФАН — человек, совершенно несведущий в какой-либо области.
ПРОФЕССИОНАЛ — специалист своего дела.
ПУНКТУАЛЬНЫЙ — крайне точный, аккуратный.
ПУРИТАНСКИЙ — отличающийся строгим, аскетическим образом жизни.
РАФИНИРОВАННЫЙ — утонченный, изысканный, изощренный.
РЕАКЦИОННЫЙ — враждебный всему передовому, прогрессивному.
РЕАЛИЗМ — ясное понимание и учет условий действительности при осуществлении чего-либо.
РЕГУЛЯТИВНЫЙ — направляющий, вносящий порядок, планомерность.
РЕЗОНЕРСТВОВАТЬ — пространно и скудно рассуждать о чем-либо в нравоучительном тоне.
РЕЗОННЫЙ — разумный, обоснованный.
РЕНОМЕ — репутация, установившееся мнение о ком-, чем-либо.
РЕНЕГАТ — человек, изменивший своим убеждениям и перешедший в лагерь противников, отступник, изменник.
РИГОРИЗМ — суровое, непреклонное соблюдение каких-либо принципов, правил.
РИТОРИКА — напыщенная, красивая, но малосодержательная речь.
РОМАНТИЧЕСКИЙ — эмоционально-приподнятый, мечтательный.
САКРАМЕНТАЛЬНЫЙ — освященный традицией, традиционный.
СЕНТИМЕНТАЛИЗМ — излишняя чувствительность.
СЕРВИЛЬНЫЙ — раболепный, рабски угодливый.
СИЛЛОГИСТИКА — пустые, беспредметные общие рассуждения, бесплодные умствования.
СИМПАТИЯ — влечение, внутреннее расположение к кому-либо.
СИМУЛЯЦИЯ — притворство, создание ложного представления о чем-либо с целью ввести в обман.
СКАБРЕЗНЫЙ — неприличный, непристойный.
СКЕПТИЦИЗМ — критическое, недоверчивое отношение к чему-либо, сомнение в возможности, правильности или истинности чего-либо.
СКРУПУЛЕЗНЫЙ — предельно тщательный, точный до мелочей.
СПАРТАНСКИЙ — суровый, простой и строгий.
СПЕЦИАЛИСТ — человек, обладающий специальными знаниями и навыками в какой-либо отрасли производства, науки, техники, искусства, хорошо знающий что-либо, мастер своего дела.
СТАНДАРТНЫЙ — шаблонный, лишенный индивидуальности.

СТИХИЙНЫЙ — неорганизованный, нерегулируемый, без правильной организации руководства.
СТОИЦИЗМ — стойкость и мужество в жизненных испытаниях.
СУБЪЕКТИВНОСТЬ — отношение к чему-либо, определяемое личными взглядами, интересами или вкусами.
СХОЛАСТИКА — бесплодное умствование, формальное знание, оторванное от жизни и практики.
ТЕРРОРИЗИРОВАТЬ — запугивать, держать в состоянии страха.
ТОЛЕРАНТНОСТЬ — терпимость, снисходительность к кому- или чему-либо.
ТРЕТИРОВАТЬ — пренебрежительно, свысока обращаться с кем-либо, не считаться с кем-либо.
ТРИВИАЛЬНЫЙ — избитый, пошлый, лишенный свежести и оригинальности.
УТИЛИТАРИЗМ — узкий прагматизм, стремление извлекать из всего непосредственную материальную выгоду, пользу.
УТОПИЧЕСКИЙ — основанный на фантазии, несбыточной мечте.
ФАТОВСТВО — пошлое щегольство, самодовольство.
ФЕНОМЭН — выдающийся, исключительный в каком-либо отношении человек.
ФИАСКО — неуспех, неудача, провал.
ФИГЛЯР — кривляка, позер.
ФИЛАНТРОПИЯ — благотворительность, помощь нуждающимся.
ФИЛИСТЕР — человек с узким обывательским кругозором и ханжеским поведением.
ФИМИАМ — восторженная похвала, лесть.
ФИСКАЛ — доносчик, ябедник.
ФЛЕГМАТИК — человек, отличающийся медлительностью, спокойствием, слабым проявлением чувств.
ФОРМАЛИЗМ — соблюдение внешней формы в ущерб существу дела.
ФОРТЕЛЬ — ловкая проделка, неожиданная выходка.
ФРАЗЕР — человек, любящий употреблять громкие и красивые, но бессодержательные или не подкрепленные делом слова и фразы, болтун, пустослов, пустозвон.
ФРАППИРОВАТЬ — неприятно поражать, изумлять, удивлять.
ФРИВОЛЬНЫЙ — легкомысленный, малопрстойный.
ФРОНДЕР — недовольный, неуживчивый человек.
ФУРИЯ — разъяренная, злая женщина.
ФУРОР — шумный публичный успех.
ХИМЕРА — неосуществимая мечта, причудливая фантазия.
ХОЛЕРИК — человек, отличающийся быстротой действий, сильными, быстро возникающими чувствами, ярко выражающимися в действиях, в речи, жестах, мимике.
ЦЕРЕМОНИЙ — чопорный, жеманный.

ЦИВИЛИЗОВАННЫЙ — культурный просвещенный.
ЦИНИЗМ — бесстыдство, наглость, грубая откровенность, вызывающе-презрительное отношение к общепринятым нормам нравственности и морали.
ШАНТАЖ — запугивание, угроза разглашения позорящих, компрометирующих сведений с какой-либо определенной целью.
ШЕФ — начальник, глава предприятия, учреждения.
ШИК — показная роскошь, щегольство.
ШОКИРОВАТЬ — вызывать чувство неловкости, приводить кого-либо в смущение поведением, нарушающим общепринятые нормы.
ШУЛЕР — мошенник, плут.
ЭГОИЗМ — себялюбие, предпочтение своих личных интересов интересам общественным и интересам других людей.
ЭГОТИЗМ — преувеличенное мнение о своей личности, о своих достоинствах, самовлюбленность.
ЭКВИЛИБРИСТ — человек, проявляющий изворотливость, гибкость в поведении.
ЭКСПАНСИВНЫЙ — несдержанный в проявлении своих чувств, очень бурно реагирующий на все.
ЭКСПРЕССИВНЫЙ — выразительный.
ЭКСТРАОРДИНАРНЫЙ — чрезвычайный, необыкновенный, из ряда вон выходящий.
ЭКСТРЕМИСТ — человек, придерживающийся крайних взглядов, сторонник самых крайних мер.
ЭЛЕГАНТНЫЙ — изящный, изысканный.
ЭНТУЗИАЗМ — сильное воодушевление, душевный подъем, увлечение.
ЭПАТИРОВАТЬ — поражать, удивлять скандальными выходками, нарушением общепринятых норм и правил.
ЭСТЕТ — поклонник, ценитель изящного.
ЭСТЕТИКА — философская дисциплина, изучающая выразительные формы, соответствующие представлениям о прекрасном и безобразном, возвышенном и низменном и т. д.
ЭТИКА — система норм нравственного поведения человека.
ЭТИКЕТ — установленный порядок поведения где-либо.
ЭФФЕКТНЫЙ — производящий впечатление, привлекающий внимание, бросающийся в глаза.

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тема «Тесты в работе с персоналом»

В практике работы с персоналом организаций широкое применение находят тесты. *Тест* (англ. *test* — опыт, проба) — это метод исследования различных качеств кандидатов при помощи стандартизированных заданий.

Рост популярности тестов среди современных руководителей объясняется тем, что они открыты всему новому. К тому же неистребима вера в то, что есть некий метод, подобный философскому камню, способный сразу дать ответы на вопросы: какой будет работник, будет ли хорошо работать, надежен ли?

Стал почти хрестоматийным случай, когда руководитель одного агентства недвижимости пригласил университетского профессора, чтобы определить при помощи тестов степень полезности каждого работника. Результаты тестирования были ошеломляющие. Получилось, что дамы бальзаковского возраста, которые приносили наибольшую прибыль фирме, имели самые низкие тестовые показатели, а менеджеры, которых, как чемоданы, и выбросить жалко, и нести тяжело, — самые высокие. Руководителю агентства ничего не оставалось, как расплатиться с исследовательской группой и больше никогда не прибегать к тестированию.

Вместе с тем практика подтверждает, что кадровые службы имеют положительные результаты применения тестов. Но они должны быть серьезными, надежными, адаптированными.

Преимущества тестов:

- простота (тесты стандартизированы, четко описан порядок работы и подведения итогов);
- сравнительная краткость, оперативность процедуры тестирования;
- возможность получения такой информации о работнике или кандидате на должность, которую сложно получить с помощью других методов;
- конкретность результатов;
- практическая направленность исследования (тестирование позволяет выявить необходимые черты личности, профессиональные знания, умения, навыки);
- стандартность условий тестирования для всех кандидатов на должность (или работников) и относительная объективность полученных результатов;
- относительная экономичность при использовании;
- возможность использования для тестирования компьютерной техники.

Однако тесты имеют и определенные *недостатки*:

- экономичность тестирования, как метода получения информации, относительная. Некоторые тесты имеют несколько сотен вопросов (известный тест ММРП). Если тесты бланочные, то много времени уходит на их обработку;

- к тестированию можно подготовиться заранее и дать такие ответы, которые будут импонировать испытантелю (нанимателю);

- результаты тестирования — это состояние, срез какой-то сферы (личностной либо профессиональной) в данный момент. На основе результатов тестирования нельзя делать окончательные выводы о профессиональном, личностном уровне работника;

- для получения более объективной информации о человеке желательно использовать определенный подбор тестов (батарею), а это требует значительного опыта подготовки кадрового работника или специалиста, которому поручено проводить это испытание;

- тестирование и подготовка к нему могут вызвать стресс у человека. Он может беспокоиться за результаты и возможность утечки информации о, например, невысоких результатах тестирования, что снизит его самооценку и авторитет в глазах коллег.

Результаты тестов следует рассматривать только в связи с другой информацией о работнике (как правило, в общем объеме информации о работнике результаты тестирования не превышают 10–15 %).

Применение тестирования уместно в следующих ситуациях:

- при отборе кадров на вакантную должность;
- при отборе в состав резерва руководящих кадров;
- при оценке и регулярной аттестации персонала;
- при отборе на замещение вакантных должностей;
- во время проведения конкурса на замещение вакантных должностей;
- при отборе кандидатов на повышение квалификации и т. д.

Требования к подбору тестов для работы с персоналом:

- тест должен быть объективен, т. е. результаты тестирования должны быть независимы от того, кто проводит тестирование;

- тест должен быть пригоден именно для измерения запланированных качеств, то есть быть валидным (англ. *valid* — действительный, пригодный). Это значит, что, если вы запланировали исследовать мотивацию работника, то тест должен быть направлен на изучение именно мотивации;

- тест должен быть вполне надежен, т. е. давать устойчивые и стабильные результаты при повторном тестировании;

- тест должен быть научен, т. е. основываться на солидной научно-исследовательской базе, хорошо зарекомендовать себя на практике.

Не следует применять популярные тесты, публикуемые в различных непрофессиональных изданиях. Их можно использовать лишь для развлечения, когда у вас дома собралась шумная, веселая компания;

- тест должен быть адаптирован, т. е. приспособлен к данной социокультурной среде. Не следует брать зарубежные тестовые методики, которые, порой, плохо переведены, и делать после обработки результатов тестирования далеко идущие выводы. Ведь они рассчитаны на совершенно другой менталитет работников, уровень мышления, понимание и образ жизни. Это, конечно, не значит, что следует отказаться от зарубежных тестов. Абсолютное большинство тестов пришло к нам из-за рубежа. Следует использовать адаптации, сделанные нашими психологами, управленцами, учеными.

Правила применения тестов.

1. В организации должны быть четко определены стандарты применения тестирования. Они должны предусматривать:

- ситуации, в которых применяется тестирование (отбор работников на вакантную должность, на повышение квалификации, при аттестации, при отборе в состав резерва руководящих кадров и т. д.);

- наличие лиц, которые организуют и проводят тестирование в различных ситуациях;

- организацию и порядок проведения тестирования;

- принципиальные подходы к проведению и результатам тестирования.

2. Тестирование может проводиться только с согласия работника.

3. Тестирование могут проводить специалисты, в том числе кадровых служб, которые соответственно подготовлены, имеют практический опыт работы и могут профессионально и объективно интерпретировать результаты тестового исследования.

4. Специалист, проводящий тестирование, должен придерживаться этических норм ведения тестового исследования.

5. Перед проведением тестирования необходимо провести инструктаж с испытуемым, в ходе которого ему следует объяснить:

- цели тестирования;

- состав предлагаемых тестов;

- порядок работы с ними;

- результаты тестирования и т. д.

Инструктирование должно проводиться в доброжелательной, тактичной и понятной форме, учитывать особенности тестируемо-

го и не оставлять места для сомнений в необходимости тестового исследования.

Специалист, проводящий тестовое исследование, должен быть профессионалом и обязан обеспечить:

- доброжелательность, тактичность и коммуникабельность в ходе тестирования;
- объективность при интерпретации результатов исследования;
- конфиденциальность результатов тестирования и предоставление их только ограниченному кругу лиц, руководителю организации;
- исключение доступа к материалам тестового исследования посторонних лиц;
- недопущение раскрытия методики, при помощи которой анализируются результаты тестирования.

Структура тестов обычно включает несколько блоков:

- назначение теста;
- инструкция для испытуемого по выполнению теста;
- перечень вопросов или заданий, то есть сам тестовый материал;
- ключ, позволяющий расшифровать результаты тестирования;
- инструкция по толкованию результатов тестирования.

В процессе подготовки и проведения тестирования обычно выделяют несколько **этапов**.

1. Определение целей и задач исследования при помощи тестов.
2. Выбор теста (батареи тестов) для достижения поставленных целей и задач.
3. Инструктаж испытуемого.
4. Процесс тестирования и контроль над его выполнением.
5. Подведение итогов тестирования.

Типы тестов, которые можно применять в работе с персоналом, условно можно разделить на различные группы, в зависимости от того, что принять за основу классификации. Обычно выделяют следующие группы тестов:

- **личностные**. Они определяют, как правило, характерные психологические качества людей (темперамент, агрессивность, тревожность, интересы, склонности и т. п.);
- **тесты способностей**. Они требуют от тестируемого проявления своих способностей, знаний, умений в определенной сфере (определяют уровни интеллекта, памяти, внимательности, волевых качеств, профессиональных умений, навыков);

- **социально-психологические**. Они способствуют изучению отношений, складывающихся в малой группе (различные социометрические тесты);

- **ситуационные тесты**. Они позволяют изучать поведение человека в конкретной ситуации.

По конструкции тесты, в зависимости от представляемого ответа, можно разделить на четыре основные группы: структурированные, шкалированные, свободные, с пробелами.

Структурированные тесты требуют:

- ответа «да-нет» на поставленный вопрос;
- лучшего ответа (выбирается наиболее точный ответ из ряда предложенных);
- правильного ответа из предложенного ряда и т. п.

Структурированные тесты относительно легко оценивать, но они довольно трудоемки при разработке. Кроме того, существует опасность угадывания правильных ответов.

Шкалированные тесты требуют выбора ответа, находящегося между двумя крайними вариантами (к примеру, «никогда», «редко», «иногда», «часто», «всегда»).

Свободные тесты предоставляют возможность испытуемому выбирать форму ответа. Это может быть: исправление ошибок, краткие ответы на поставленные вопросы, рисование, продолжение предложений и т. п. Такие тесты легко формулировать, но довольно сложно оценить и прокомментировать.

Тесты с пробелами предполагают, что тестируемый заполнит пробелы в текстовом материале, чтобы получить логичный, правильный ответ.

Примеры тестов

Тест 1 «Определение лидерского потенциала руководителя»

В тест включены 30 видов деятельности, которые характеризуют лидерские качества.

Умения, качества и способности		Оценки				
1.	Оперативное и действенное доведение информации до своих подчиненных	1	2	3	4	5
2.	Четкое и убедительное выражение своих мыслей	1	2	3	4	5
3.	Умение хорошо выступать перед коллективом	1	2	3	4	5
4.	Способность выслушать и понять собеседника	1	2	3	4	5
5.	Умение заинтересовать своими идеями, планами, предложениями	1	2	3	4	5
6.	Умение завоевать и поддерживать свой авторитет в коллективе	1	2	3	4	5
7.	Умение собрать информацию от подчиненных, оперативно ее обобщить	1	2	3	4	5

8.	Внимание к нуждам и запросам подчиненных	1	2	3	4	5
9.	Умение по достоинству оценить работу подчиненных	1	2	3	4	5
10.	Умение морально поддержать подчиненных	1	2	3	4	5
11.	Умение привлечь людей на свою сторону	1	2	3	4	5
12.	Быть в курсе той работы, которая выполняется подчиненными	1	2	3	4	5
13.	Обеспечение коллективной работы для достижения намеченной цели	1	2	3	4	5
14.	При постановке задачи четкое определение границ полномочий и ответственности исполнителей	1	2	3	4	5
15.	Создание условий, когда достижение целей организации способствует достижению личных целей работников	1	2	3	4	5
16.	Высокая требовательность	1	2	3	4	5
17.	Способность отдавать распоряжения и указания, которые встречают поддержку со стороны подчиненных	1	2	3	4	5
18.	Последовательность и твердость в реализации намеченного	1	2	3	4	5
19.	Умение брать на себя ответственность	1	2	3	4	5
20.	Умение привлекать работников к подготовке и принятию решений	1	2	3	4	5
21.	Способность четко обосновать принимаемое решение	1	2	3	4	5
22.	Умение работать с информацией (сбор, оценка, анализ) при подготовке и принятии решений	1	2	3	4	5
23.	Умение признать собственную ошибку или просчет	1	2	3	4	5
24.	Умение принимать рискованные решения	1	2	3	4	5
25.	Умение выявлять и использовать сильные стороны работников	1	2	3	4	5
26.	Умение стимулировать подчиненных к работе с полной отдачей	1	2	3	4	5
27.	Умение поддержать подчиненных, когда они встречают затруднения в работе	1	2	3	4	5
28.	Способность воодушевлять работника	1	2	3	4	5
29.	Умение создать деловую атмосферу в коллективе	1	2	3	4	5
30.	Способность формировать у подчиненных чувства удовлетворенности от работы и гордости за ее результаты	1	2	3	4	5

Прочитайте каждый вопрос теста. Определите, в какой степени у вас выражены соответствующие качества, умения, способности, обведя в кружок нужную цифру, согласно предлагаемой шкале:

- 5 – данное качество выражено в полной мере;
- 4 – достаточно хорошо выражено;
- 3 – умеренно выражено;
- 2 – плохо выражено;
- 1 – практически отсутствует.

Подсчитайте число набранных баллов по следующим разделам:

Раздел	Вопросы	Набранные баллы
1.	Коммуникативные способности	1–6
2.	Внимание к людям	7–12
3.	Использование власти	13–18
4.	Принятие решения	19–24
5.	Мотивация подчиненных	25–30

Менее 11 баллов — слабая выраженность соответствующего качества;

12–21 балл — средняя выраженность;
более 21 балла — высокая степень выраженности.

Комментарии

Смысл ответов на вопросы данного теста состоит в том, чтобы помочь лучше увидеть, какие составляющие вашего лидерского потенциала нуждаются в усилении. Для этого важно обратить внимание не только на те составляющие, которые у вас находятся ниже среднего уровня, но и на те, которые развиты слабее, чем другие составляющие, выявленные в результате ответа на вопросы данного теста.

Тест 2. «Стиль руководства»

По каждому из приведенных ниже тезисов выберите тот вариант (а, б, в), который наиболее полно характеризует ваш стиль управления.

1. Методы принятия решений

- а) решаю все вопросы единолично;
- б) перед принятием решения консультируюсь с подчиненными;
- в) жду указаний от руководства или представляю подчиненным возможность самим принимать решения.

2. Способ доведения информации до исполнителей

- а) предпочитаю приказывать, отдавать распоряжения;
- б) выдвигаю подчиненным свои идеи и подходы к работе, стремлюсь убедить в их правильности;
- в) прошу подчиненных выполнять мои просьбы и уговариваю их, если они отказываются.

3. Распределение ответственности

- а) принимаю всю полноту ответственности на себя или четко определяю ответственность подчиненных;
- б) делегирую ответственность подчиненным в том объеме, который позволяет лучше выполнить порученную работу;
- в) считаю, что всю полноту ответственности за результаты должны нести исполнители.

4. Отношение к инициативе

- а) считаю, что каждый должен выполнять свою работу в соответствии с требованием, а инициатива подчиненных может помешать выполнению их прямых обязанностей;
- б) поощряю инициативу подчиненных, если это в интересах их дела;
- в) предоставляю подчиненным полную свободу для проявления инициативы.

5. Подбор кадров

- а) стремлюсь приглашать на работу, может быть, не самых квалифицированных, но дисциплинированных и исполнительных работников;
- б) подбираю деловых, грамотных работников;
- в) подбором персонала должен заниматься отдел кадров.

6. Стиль общения

- а) считаю, что между руководителем и подчиненными должна быть дистанция, и требую соблюдения субординации;
- б) стараюсь создать условия для делового общения с подчиненными;
- в) считаю, что у руководителя должны быть хорошие отношения с подчиненными, поэтому предпочитаю неформальное общение.

7. Ваш характер отношений с подчиненными

- а) формальный;
- б) ровная манера поведения;
- в) мягкость и избегание конфликтов.

8. Дисциплина

- а) считаю, что в коллективе должна быть жесткая дисциплина и строгий распорядок;
- б) я – сторонник разумной дисциплины и считаю, что к людям должен быть индивидуальный подход;
- в) не требую соблюдения формальной дисциплины, так как люди сами знают свои обязанности.

9. Мотивация

- а) считаю, что добиться хороших результатов от подчиненных можно, делая упор на денежные стимулы и наказания;
- б) использую различные виды поощрений и наказаний;
- в) использую в основном поощрения.

Заполните таблицу, приведенную ниже, обводя в кружок варианты, которые вы выбрали.

Вопрос	Вариант ответа		
1	А	б	в
2	а	б	в
3	а	б	в
4	а	б	в
5	а	б	в
6	а	б	в
7	а	б	в
8	а	б	в
9	а	б	в
ИТОГО			
Стиль руководства	Авторитарный	Демократический	Либеральный

Выраженным считается тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов.

Тест 3 «Стиль руководства»

Для каждого тезиса проанализируйте все варианты (т. е. присвойте им баллы от 1 до 5) по степени характерности для вас проявления данного поведения, где 1 — самое нехарактерное, а 5 — самое характерное поведение. Впишите присвоенные ранги в клеточки слева от каждого утверждения.

1. Принятие решений

- а) стремлюсь соглашаться с решением других;
- б) стараюсь устанавливать хорошие отношения с другими людьми;
- в) придаю большое значение принятию неотложных мер;
- г) стараюсь принимать приемлемые, пусть не самые лучшие, решения;

д) придаю значение принятию творческих решений в результате переговоров и достижения согласия.

2. Убежденность

- а) с готовностью следую предложениям и решениям других людей;
- б) скорее буду следовать предложениям и решениям других, чем настаивать на своих;
- в) настаиваю на своих предложениях и решениях даже тогда, когда это кого-то задевает;
- г) если высказываются разные предложения, стараюсь найти решение, устраивающее обе стороны.
- д) всегда внимательно выслушиваю других людей, даже когда они высказывают мнение, отличное от моего. Если предложения другого человека хорошо обоснованы, я могу изменить свое мнение.

3. Конфликт

- а) если возникает конфликт, стараюсь не вмешиваться в него;
- б) стараюсь предупредить возникновение конфликта, но если он все же возникает, пытаюсь помирить ссорящихся;
- в) когда возникает конфликт, стараюсь быстрее прекратить его или отстоять свою позицию;
- г) когда возникает конфликт, стараюсь быть справедливым и находить взвешенное решение;
- д) если возникает конфликт, стараюсь определить его причины и разрешить его.

4. Самоконтроль

- а) в напряженных ситуациях стараюсь быть спокойным и редко выхожу из себя;
- б) стараюсь держать свои эмоции под контролем;
- в) когда работа выполняется не так, как надо, я выхожу из себя;
- г) редко выхожу из себя, но иногда проявляю нетерпение, если дело не движется;
- д) редко выхожу из себя даже в сложных ситуациях.

Обведите кружком те варианты ответов, которые получили 5 баллов. Графа, где будет больше кружков, соответствует тому стилю руководства, к которому вы тяготеете.

Вопрос	Вариант ответа				
1	а	б	в	г	д
2	а	б	в	г	д
3	а	б	в	г	д
4	а	б	в	г	д
ИТОГО					
Стиль руководства	(1; 1)	(1; 9)	(9; 1)	(5; 5)	(9; 9)

Комментарии

Исходя из полученных результатов, можно определить тот стиль управления, которого вы придерживаетесь. Это тот стиль, по которому вы набрали максимальное число вариантов:

а) стиль, соответствующий координатам (1; 1), проявляется в низком внимании, как к людям, так и к порученным им задачам;

б) стиль, соответствующий координатам (1; 9), отмечает приоритетное внимание к проблемам подчиненных;

в) стиль, соответствующий координатам (9; 1), подтверждает повышенное внимание руководителя к интересам дела в ущерб интересам подчиненных;

г) стиль, соответствующий координатам (5; 5), говорит о стремлении руководителя установить равновесие между решаемыми задачами и интересами подчиненных;

д) стиль, соответствующий координатам (9; 9), характеризуется высоким вниманием к интересам дела и к интересам подчиненных.

Тест 4 «Анкета лидера: определение стиля»

Представленная ниже анкета характеризует различные аспекты лидерства. Отвечайте на каждый вопрос в соответствии с тем, как бы вы реагировали, если бы были лидером коллектива. Обведите кружком тот ответ, который описывает то, как бы вы, скорее всего, начали действовать.

В — всегда; **Ч** — часто; **О** — время от времени; **Р** — редко; **Н** — никогда.

1.	Я вел бы себя, скорее всего, как представитель группы	В	Ч	О	Р	Н
2.	Я поощрял бы работу во внеурочное время	В	Ч	О	Р	Н
3.	Я представил бы сотрудникам полную свободу действий в работе	В	Ч	О	Р	Н
4.	Я поощрял бы использование единообразных приемов в работе	В	Ч	О	Р	Н
5.	Я разрешил бы сотрудникам самим решать проблемы в соответствии с их взглядами	В	Ч	О	Р	Н
6.	Я настаивал бы, чтобы коллектив всегда шел впереди остальных отделов	В	Ч	О	Р	Н
7.	Я выступал бы как доверенное лицо коллектива	В	Ч	О	Р	Н
8.	Я подталкивал бы сотрудников к большим успехам	В	Ч	О	Р	Н
9.	Я опробовал бы свои идеи в группе	В	Ч	О	Р	Н
10.	Я позволил бы сотрудникам делать работу так, как они считают нужным	В	Ч	О	Р	Н
11.	Я бы много работал для карьеры	В	Ч	О	Р	Н
12.	Я бы снисходительно относился к неопределенности в работе сотрудников	В	Ч	О	Р	Н
13.	Я бы выступал от лица группы (части коллектива) в присутствии посетителей	В	Ч	О	Р	Н
14.	Я продвигал бы работу коллектива быстрыми темпами	В	Ч	О	Р	Н
15.	Я сделал бы так, чтобы сотрудники эффективно работали	В	Ч	О	Р	Н
16.	Я бы старался урегулировать конфликты, если бы они имели место в коллективе	В	Ч	О	Р	Н
17.	Я растворился бы в мелочах	В	Ч	О	Р	Н
18.	Я бы представил интересы коллектива на общих собраниях предприятия	В	Ч	О	Р	Н
19.	Я бы не стремился предоставить членам коллектива свободу действий	В	Ч	О	Р	Н

20.	Я решал бы, что должно быть сделано, и как должно быть сделано	В	Ч	О	Р	Н
21.	Я бы подстегивал рост производства и его эффективность	В	Ч	О	Р	Н
22.	Я бы передал отдельным сотрудникам часть своих полномочий	В	Ч	О	Р	Н
23.	Все происходило бы так, как я предсказал заранее	В	Ч	О	Р	Н
24.	Я приветствовал бы проявления в коллективе инициативы	В	Ч	О	Р	Н
25.	Я представил бы сотрудникам возможность решения конкретных проблем	В	Ч	О	Р	Н
26.	Я хотел бы проводить реформы	В	Ч	О	Р	Н
27.	Я просил бы сотрудников работать еще эффективнее	В	Ч	О	Р	Н
28.	Я верил бы в то, что у сотрудников есть конкретное предложение	В	Ч	О	Р	Н
29.	Я планировал бы работу, которую нужно сделать	В	Ч	О	Р	Н
30.	Я бы отказался объяснять, почему я действую так, а не иначе	В	Ч	О	Р	Н
31.	Я бы старался убедить других, что мои предложения идут им на пользу	В	Ч	О	Р	Н
32.	Я позволил бы коллективу работать в своем темпе	В	Ч	О	Р	Н
33.	Я бы стимулировал коллектив улучшить свои предыдущие результаты	В	Ч	О	Р	Н
34.	Я бы действовал, не консультируясь с коллективом (группой)	В	Ч	О	Р	Н
35.	Я бы требовал от сотрудников выполнения установленных правил и инструкций	В	Ч	О	Р	Н

З (задача) _____ **Л** (люди) _____

Подсчет баллов:

а) Обведите кружком ответы в пунктах 8, 12, 17, 18, 19, 20, 30, 34 и 35.

б) Поставьте возле обведенного кружком ответа один балл (**1**) за каждый ответ **Р** (редко) и **Н** (никогда).

в) Поставьте напротив неотмеченных пунктов единицу (1), если вы ответили **В** (всегда) и **Ч** (часто).

г) Обведите кружком эти единицы, если они стоят перед следующими пунктами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 и 35.

д) Подсчитайте все единицы, которые стоят напротив ответов, обведенных кружком. Полученное число показывает степень вашей заботы о людях. Напишите его в графе **Л** (люди) в конце анкеты.

е) Подсчитайте все единицы, которые не стоят напротив обведенных кружков ответов. Запишите это число в графе **З** (задача).

После того, как вы сделали все подсчеты, сравните свои результаты с результатами коллег.

Тест 5 «Двенадцать заповедей руководителя»

Поставьте галочку в графе «**Верно**», если вы согласны с данным утверждением, или «**Неверно**», если не согласны.

Принципы управления		Верно	Неверно
1.	У каждой проблемы есть только одно правильное решение. Найдя это верное решение, ни в коем случае нельзя отклоняться от него		

2.	Нельзя судить только по результатам. Необходимо принимать во внимание личные качества, характер исполнителя и обстоятельства выполнения работы		
3.	Существует много типов личностей. Не следует тратить время на узнавание всех, искать подход к каждому слишком долго		
4.	Сотрудники всегда, в любых обстоятельствах должны вести себя в соответствии с правилами, установленными в организации		
5.	Необходимо искоренять недостатки у подчиненных. Для этого следует критиковать их, и только так можно добиться хороших результатов		
6.	Если постоянно хвалить подчиненных за хорошую работу, то они могут расслабиться. Особенно не следует хвалить их во время выполнения задания, иначе они успокоятся, перестанут работать эффективно		
7.	Нельзя быть слишком демократичным. Официальный тон и дистанция должны напомнить сотрудникам, что здесь работа, а не вечеринка		
8.	Не следует тратить силы и время на постоянный контроль. Необходимо выдать всем задания и объявить меры наказания в случае невыполнения, после чего не надо вмешиваться в работу подчиненных, пока не будет достигнут результат		
9.	Если подчиненный делает что-то хорошо, это не правило, а, скорее, — исключение из него		
10.	Руководитель лучше других видит положение дел, а поэтому не следует подчиненным давать руководителю советы		
11.	Необходимо держать свои планы в секрете от подчиненных. Если подчиненный не знает, чего ждет от него руководитель, он может сделать вдвое больше и лучше		
12.	Общение с подчиненными для руководителя не имеет большого значения. Умение анализировать ситуацию, принимать решение и держать всех под контролем — вот главное, а общение отодвинуть на второстепенный план		

Комментарии

Особенность этого теста в том, что все его вопросы — это заповеди «наоборот». Поэтому, если вы ответили *«Верно»* на большинство высказываний, вам следует задуматься о том, насколько способствуют ваши взгляды эффективному руководству.

Прочтите еще раз предложенные вопросы и попытайтесь сформулировать противоположную точку зрения. Это и будут «12 заповедей руководителя».

Тест 6 «Готовность руководителя к проведению изменений в организации»

По каждому вопросу обведите кружком цифру, соответствующую вашему мнению, используя приведенную ниже шкалу:

- 5 — в полной мере;
- 4 — в основном;
- 3 — частично;
- 2 — незначительно;
- 1 — нет.

Вопросы о готовности к проведению изменений		Оценка				
1.	Обладаете ли вы знаниями и опытом, чтобы по достоинству оценить предложения, высказанные подчиненными?	5	4	3	2	1
2.	Знаете ли вы, что надо сделать, когда предложения подчиненных нуждаются в доработке?	5	4	3	2	1
3.	В какой мере вы опираетесь на анализ, когда требуется внести те или иные улучшения в работу?	5	4	3	2	1
4.	Насколько развиты у вас навыки работы с информацией?	5	4	3	2	1
5.	Обладаете ли вы способностью определять приоритеты, отделять важное от второстепенного?	5	4	3	2	1
6.	Можете ли вы, заняв отрицательную позицию к предложению, относиться без предубеждения к подчиненному, высказавшему это предложение?	5	4	3	2	1
7.	Оказываете ли вы своим подчиненным поддержку при выдвижении ими новых идей?	5	4	3	2	1
8.	Могут ли ваши подчиненные свободно вносить идеи и предложения?	5	4	3	2	1
9.	Готовы ли вы помогать подчиненным, когда их усилий недостаточно для успешного решения практической задачи?	5	4	3	2	1
10.	В какой мере вы способны обеспечить эффективное сотрудничество с подчиненными?	5	4	3	2	1
11.	Вникаете ли вы в каждую из предлагаемых идей?	5	4	3	2	1
12.	В какой степени ваши подчиненные осведомлены о состоянии дел в организации?	5	4	3	2	1
13.	Можете ли вы убедительно донести до подчиненных свою точку зрения?	5	4	3	2	1
14.	Учитываете ли вы эмоциональное состояние, переживания людей, с которыми приходится иметь отношения на работе?	5	4	3	2	1
15.	Высказываете ли вы честно и открыто свое признание тому, кто его заслуживает?	5	4	3	2	1
16.	Способны ли вы без предубеждения относиться к новым идеям подчиненных?	5	4	3	2	1

Продолжение вопросов

17.	Анализируете ли вы те идеи, которые кажутся ошибочными, не отвергая их сразу?	5	4	3	2	1
18.	Проявляете ли вы терпение при обосновании своей позиции перед оппонентами?	5	4	3	2	1
19.	Проявляете ли вы настойчивость в достижении намеченного?	5	4	3	2	1
20.	Готовы ли вы нести ответственность за ошибки подчиненных, выполняющих ваши поручения?	5	4	3	2	1
21.	Проявляете ли заинтересованность в поиске новых подходов в работе?	5	4	3	2	1
22.	Уделяете ли вы внимание тому, насколько подчиненные удовлетворены работой?	5	4	3	2	1
23.	Учитываете ли вы заинтересованность работников к порученной работе?	5	4	3	2	1
24.	Стремитесь ли вы воодушевить работников на успешное решение поставленных задач?	5	4	3	2	1
25.	Стараетесь ли вы выявить и устранить факторы, негативно влияющие на стремление подчиненных к внедрению новаций?	5	4	3	2	1

Подсчитайте сумму баллов, набранных по всем вопросам:
100–125 — высокая степень готовности к изменениям;
51–99 — удовлетворительная степень готовности к изменениям;
50 и меньше — недостаточная степень готовности к изменениям.

Комментарии

Готовность к изменениям зависит от пяти составляющих:

- от интеллектуальных предпосылок — способности видеть проблемы и затруднения в работе;
- готовности к сотрудничеству с подчиненными, поддержке их инициативы;
- коммуникативных предпосылок;
- мотивационных предпосылок.

Чтобы лучше понять, какие составляющие определяют вашу готовность к изменениям, подсчитайте сумму баллов по каждой из составляющих и внесите их в колонку «Сумма баллов».

Составляющие готовности к изменениям		Номер вопроса	Сумма баллов
1.	Интеллектуальные предпосылки – способность видеть проблемы и затруднения в работе	<i>1, 2, 3, 4, 5</i>	
2.	Готовность к сотрудничеству с подчиненными, поддержка их инициативы	<i>4, 5, 6, 7, 8</i>	
3.	Коммуникативные предпосылки	<i>7, 8, 9, 10, 11</i>	
4.	Личностные предпосылки	<i>11, 12, 13, 14, 15</i>	
5.	Мотивационные предпосылки	<i>16, 17, 18, 19, 20</i>	

По каким составляющим вы имеете наибольшие показатели?

По каким — наименьшие?

Ответы на данный тест позволяют выявить сильные и слабые стороны вашей готовности к изменениям.

3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Изучить материал, обратив внимание на следующие вопросы:

- популярность тестирования;
- преимущества и недостатки тестов;
- особенности применения тестов;
- основные правила применения тестов;
- требования к подбору тестов;
- структура тестов;
- типы тестов, используемые в работе с персоналом;
- порядок подготовки и проведения тестирования.

2. Изучите приведенные примеры тестов. Проведите тестирование себя, своих коллег, друзей, родственников, знакомых. Проанализируйте результаты тестирования.

3. Подберите несколько тестов для оценки:

- способностей;
- творческого потенциала;
- авторитета;
- эффективности руководства;
- коммуникабельности;
- организованности;
- самостоятельности;
- уверенности;
- наблюдательности;
- и др. качеств.

4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Контроль знаний по модулю предполагает выяснение того, как студент усвоил сущность привлечения персонала из различных источников и формирования кадрового резерва, может ли он на практике проводить подбор и оценку персонала, использовать тесты.

На *репродуктивном уровне* студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в привлечении персонала. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на установление правильной последовательности;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — *альтернативный*.

Выберите один правильный ответ.

Работники, привлекаемые на предприятие извне, составляют ...

- а) внутренний рынок рабочей силы;
- б) маркетинг персонала;
- в) лизинг персонала;
- г) внешний рынок рабочей силы.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на различение*.

Выберите все правильные ответы.

Маркетинг персонала включает:

- а) планирование трудовых ресурсов;
- б) исследование рынка рабочей силы;
- в) исследование качеств кандидатов;
- г) рекламу должностей;
- д) сегментирование рынка рабочей силы;
- е) управление деловой карьерой.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление соответствия**.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятие	Основной признак понятия
а) Социальный резерв персонала	1. Перспективные работники, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту.
б) Потенциальный резерв	2. Резерв в самом широком смысле, который составляет творческая молодежь, молодые специалисты и те, кто заканчивает учебные заведения без отрыва от производства. 3. Формирование, развитие и реализация кадрового потенциала организации.

4. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление правильной последовательности**.

Укажите правильную последовательность этапов.

Процедура подбора кандидата на руководящую должность включает следующие этапы:

- а) выбор методики оценки качеств кандидатов на должность и разработка критериев предпочтения;
- б) определение основных требований к претенденту на должность;
- в) оценка кандидатов, выявление их положительных и негативных сторон;
- г) определение наиболее подходящего кандидата;
- д) учет условий будущей работы.

5. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка)**.

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

Потенциальный резерв — это перспективные работники (руководители, специалисты, рабочие), удовлетворяющие основным требованиям по ...

- а) величине зарплаты;
- б) образованию, специальности, возрасту;
- в) месту проживания;
- г) условиям будущей работы.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в привлечении персонала. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ**.

В чем состоит различие между социальным и потенциальным резервом персонала?

Чем объясняется, что женщины непропорционально представлены среди руководителей?

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типовая задача**.

При оценке моральных, деловых и личностных качеств кандидатов на вакантную должность В.С. Петрову были выставлены следующие баллы:

- предприимчивость — 4;
- скромность — 4;
- принципиальность — 5;
- бережливость — 3;
- исполнительность — 4.

Сколько баллов набрал В.С. Петров в группе деловых качеств?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в привлечении персонала, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых

знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **проблемная задача.**

Какова роль лизинга персонала в формировании кадрового потенциала организации?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **нетиповая задача.**

Предложите набор вопросов для составления теста, обеспечивающего выявление уровня профессиональной подготовки кандидата на должность главного экономиста сельскохозяйственного производственного кооператива.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — **научно-исследовательская задача.**

Дайте оценку различным факторам мотивации при привлечении персонала в конкретную сельскохозяйственную организацию (например, в базе вашей производственной практики).

5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ МАТЕРИАЛА МОДУЛЯ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Студенты заочной формы обучения самостоятельно изучают материал модуля и рекомендуемую литературу. Они должны знать источники, средства и методы привлечения персонала. Особое внимание необходимо обратить на характеристики рынков рабочей силы, особенности маркетинга и лизинга персонала, этапы формирования резерва персонала, специфику подготовки руководящих кадров, методики подбора и оценки персонала, использование тестов.

В контрольной работе необходимо изложить теоретические аспекты следующих вопросов:

- маркетинг как условие роста кадрового потенциала организации;
- виды и этапы формирования резерва персонала.

Практические задания контрольной работы:

- провести оценку моральных, деловых и личностных качеств руководителей и специалистов своей организации;
- проанализировать опыт применения тестов и анкет при подборе персонала в своей организации.

Примеры выполнения заданий содержатся в материалах модуля.

МОДУЛЬ 7 Работа с персоналом

Цель модуля «Работа с персоналом» состоит в формировании у студентов базы знаний о профессиональной ориентации, адаптации, обучении работников и их использовании; формах и теориях мотивации персонала, формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе; сущности дисциплинарных отношений; целях, видах и показателях оценки персонала, необходимых для решения практических задач по управлению развитием персонала, климатом в коллективе и дисциплиной; применением эффективных методов мотивации и оценки персонала.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** задачи и формы профориентационной работы, основные направления и условия адаптации персонала, виды и этапы его обучения, принципы и цели использования персонала, формы и типы мотивации, содержательные и процессуальные теории мотивации, материальные и нематериальные стимулы, виды коллективов и выполняемые ими функции, факторы микро- и макросреды, определяющие климат в коллективе, виды дисциплины, механизм и методы управления дисциплинарными отношениями, виды, показатели и методы оценки персонала.

- **уметь** планировать, организовывать и контролировать развитие персонала, определять наиболее эффективные методы для мотивации различных категорий персонала, проводить социометрическую диагностику отношений в коллективе, давать оценку уровню трудовой дисциплины.

1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

Словарь основных понятий

Адаптация персонала — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Внешняя мотивация — мотивация, возникающая не от самой работы, а даваемая организацией, например, в виде заработной платы, продвижения по службе, похвалы и признания, дополнительных льгот.

Внутренняя мотивация — мотивация, даваемая самой работой, возникающая при наличии, например, чувства удовлетворения от достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

Воспитательные дисциплинарные отношения — это отношения, включающие право и обязанность администрации воспитывать работника.

Дисциплина — это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе, государстве.

Дисциплинарные отношения — это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав.

Использование персонала — это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и трудового потенциала работников.

Коллектив — это официально организованное объединение людей, занятых общественно полезным видом деятельности.

Материальные стимулы — это денежные (зароботная плата, премии, доплаты) и неденежные (льготное предоставление путевок на отдых и лечение, бытовое обслуживание на предприятии, предоставление жилья, средств на его строительство и покупку, обеспечение детскими учреждениями и т. д.) средства, предоставляемые работнику за хорошо выполняемую работу.

Мотив — это внутреннее желание человека удовлетворить свою возникшую потребность.

Мотивация — это процесс воздействия на конкретные потребности работника, побуждающие его к достижению целей организации.

Обучение персонала — это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации с целью подготовки их к успешному выполнению стоящих перед ними задач.

Организационные дисциплинарные отношения — это отношения, включающие определение прав, обязанностей, ответственности и распределение их между работниками.

Охранительные дисциплинарные отношения — это отношения, возникающие либо при невыполнении обязанностей, либо превышении прав и причинении ущерба другим работникам.

Оценка персонала — это процесс определения соответствия качественных характеристик работников требованиям должности или рабочего места, выполняемой организационной роли.

Поощрение — это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почта, повышения его престижа.

Поощрительные дисциплинарные отношения — это отношения, возникающие при проявлении работником активности, которая может быть поощрена.

Потребность — это ощущение неудовлетворенности, наличие нужды человека в благах, необходимых для поддержания и улучшения условий жизни и деятельности, внутренний побудитель активности.

Принуждение — это применение администрацией к работнику, совершившему нарушение трудовой дисциплины, мер дисциплинарного или общественного воздействия.

Профориентация — это комплекс экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального признания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или смену рода деятельности.

Социально психологический климат — это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе совместной деятельности и общения членов коллектива.

Социометрическая диагностика — это исследование межличностных и межгрупповых отношений в коллективе с целью их изменения, улучшения, совершенствования.

Стимул — это возможность получения средств удовлетворения своих потребностей в обмен на выполнение определенных действий.

Убеждение — это метод воспитания, воздействия на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

План лекции

1. Развитие персонала.
2. Мотивация персонала.
3. Социально-психологический климат в коллективе.
4. Управление дисциплинарными отношениями.
5. Оценка персонала

Развитие персонала

Развитие персонала включает в себя профессиональную ориентацию, адаптацию, обучение работников и их использование.

Профориентация — это комплекс экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального признания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или смену рода деятельности.

Задача профориентации состоит в оказании помощи молодым людям в выборе профессии, работы с учетом их склонностей, интересов, психофизических особенностей, а также складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Основные формы профориентационной работы:

- профессиональное просвещение;
- профессиональная информация;
- профессиональная консультация.

Качественный уровень профориентационной работы — это одно из условий успешной трудовой адаптации работников.

Адаптация персонала — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Приходя в организацию, человек имеет определенные цели, потребности и нормы поведения, на основе которых он предъявляет определенные требования к организации. При этом адаптация пройдет тем успешнее, чем быстрее нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями отдельного работника. Успеху адаптации способствует ряд условий:

- объективность деловой оценки работника;
- престиж и привлекательность профессии;
- организация труда, реализующая мотивационные установки сотрудника;
- гибкость системы обучения персонала;
- благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- личностные свойства адаптанта, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением.

Выделяют 2 формы адаптации:

- первичная — это приспособление молодых работников (не имеющих опыта) к условиям работы;

- вторичная — это приспособление к ним сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

Обучение персонала — это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации с целью подготовки их к успешному выполнению стоящих перед ними задач.

Обучение персонала полезно и требуется в трех основных случаях:

1. Когда человек поступает в организацию;
2. Когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу;
3. Когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Повышение квалификации персонала включает в себя:

- обучение сотрудников предприятия на рабочем месте;
- обучение сотрудников вне рабочего места внутри организации;
- обучение сотрудников вне организации;
- самообразование работников.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, имеет тесную связь с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудитории. Но, вместе с тем, такое обучение ограничено рамками данного рабочего места.

Обучение вне рабочего места внутри организации связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работников от их служебных обязанностей. Оно позволяет не только повышать их квалификацию, но проводить переквалификацию и повышать их общеобразовательный уровень.

Обучение вне организации требует еще больших финансовых затрат и более длительного отвлечения работников от их обязанностей. Оно, прежде всего, нацелено на повышение их общеобразовательного уровня, ознакомление с достижениями науки и практики в сфере их профессиональной деятельности. Работнику позволяют оторваться от повседневной работы и расширить свои профессиональные и социальные контакты.

Процесс профессионального обучения включает следующие *этапы*:

1. Определение потребностей в обучении.
2. Формирование бюджета обучения.
3. Определение целей обучения и критериев оценки его эффективности.
4. Определение программ и выбор методов обучения.

Потребности в обучении. Они формируются на основе потребностей развития персонала организации и необходимости выполнения сотрудниками своих основных производственных обязанностей. Источниками информации о потребностях в профессиональном обучении являются:

- индивидуальные планы развития;
- заявки и пожелания самих сотрудников;
- стратегия развития предприятия.

Бюджет профессионального обучения. Профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. На величину бюджета обучения влияют два фактора:

- потребности предприятия в обучении персонала;
- его финансовое состояние.

Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на обучение персонала в течение следующего года и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

Цели обучения и критерии его эффективности. Цели профессионального обучения должны быть конкретными и специфическими, ориентирующими на получение практических навыков, поддающимися оценке, т. е. измеримыми. При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием:

- профессиональное обучение служит развитию конкретных навыков и умений, необходимых данной организации;
- образование направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Для оценки эффективности обучения используют 4 основные категории эффектов обучения, которые можно измерить:

- реакция. Оценивают реакцию обучаемых на программу обучения, т. е. нравится ли им эта программа, считают ли они ее полезной;
- степень усвоения. Тестируют обучающихся, чтобы определить, удалось ли им в полной мере приобрести необходимые навыки;
- поведение. Выясняют, изменилось ли поведение обучающихся на рабочем месте благодаря обучению;
- результаты. Определяют, какие окончательные результаты достигнуты в рамках изначально поставленных целей.

Программы обучения. Они создаются как для выработки конкретных профессиональных навыков, так и для формирования определенного типа мышления и поведения.

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80 % зависит от ее подготовки и на 20 % — от желаний и способностей обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию». Факторами, ориентирующими сотрудников на активное участие в программах обучения, являются:

- стремление сохранить работу, оставаясь в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программ обучения.

Использование персонала — это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и трудового потенциала работников. Оно должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде.

Основные **принципы использования персонала:**

- рациональная занятость работников;
- стабильная и равномерная нагрузка в течение рабочего периода;
- соответствие трудового потенциала работника, его квалификации, психофизических данных требованиям рабочего места и производства в целом;
- периодический переход работников с одного рабочего места на другое.

Сбалансированность числа рабочих мест и численности работников достигается посредством:

- правильной расстановки работников по структурным подразделениям;
- внутриорганизационной мобильности (внутриорганизационные трудовые перемещения, внутрипрофессиональные и квалификационные перемещения, межпрофессиональные перемещения за счет освоения дополнительных профессий, междолжностные перемещения, связанные с изменением места работы, ротация).

При этом преследуются 2 цели:

- формирование активно действующих коллективов в рамках структурных подразделений;
- перспективность расстановки, способствующая росту кадров.

Мотивация персонала

Организация добивается успеха, если при прочих равных условиях персонал трудится более производительнее, повышает квалификацию, поддерживает дисциплину. Возникает вопрос, каким образом можно помочь или заставить людей выполнять определенную работу для достижения общих целей. Для этого руководство использует мотивы поведения работников и стимулы их трудовой деятельности. В основе мотивов лежат потребности.

Потребности — это ощущение неудовлетворенности, наличие нужды человека в благах, необходимых для поддержания и улучшения условий жизни и деятельности, внутренний побудитель активности. Они многогранны и делятся на материальные, духовные, физические и др.

Мотив — это внутреннее желание человека удовлетворить свою потребность. Например, если человек голоден, то его мотив — удовлетворить свою потребность в еде.

Стимул — это возможность получения средств удовлетворения своих потребностей в обмен на выполнение определенных действий. Обещание накормить — стимул для голодного человека, который будет готов за это сходить в магазин, обработать участок земли.

На любом предприятии должна существовать система стимулов, соответствующих мотивам работников и направляющая их деятельность на достижение целей организации, т. е. мотивация.

Мотивация — это процесс воздействия на конкретные потребности работника, побуждающие его к достижению целей организации.

Мотивация имеет 2 формы: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя мотивация возникает не от самой работы, а дается организацией. Примером внешней мотивации является заработная плата, продвижение по службе, похвала и признание, а также дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль).

Внутренняя мотивация дается самой работой и возникает при наличии, например, чувства удовлетворения от достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

Выделяют 3 типа мотивации человека к труду: прямую, косвенную и побудительную.

Прямая мотивация формирует интерес к работе и ее результатам. В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда, осознание своих достижений, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации личности в труде. Деятельность, основанная на таких мотивах, приносит удовлетворение. Человек трудится не только ради получения заработка, он испытывает интерес к содержанию самой работы, творчеству.

Косвенная мотивация основана на материальной заинтересованности. Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень инфляции, цены на продукцию. В данном случае труд выступает в форме цены за рабочую силу, как инструментальная ценность, которая обменивается на производимые товары и услуги.

Побудительная мотивация базируется на страхе и обязанностях. Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантии сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне.

Различают **перспективную и текущую мотивацию**. Если мотивы деятельности человека и поставленная им цель относятся к отдаленному будущему и предусматривают стратегию поведения, то такую мотивацию называют перспективной. Перспективная мотивация побуждает работника бороться с трудностями и препятствиями в работе, так как настоящее для него является лишь этапом достижения перспективных целей. Если же мотивы связаны только с ближайшим будущим, то они определяют тактику поведения, и такая мотивация рассматривается как текущая.

Для того чтобы мотивация была действенной, необходимо знать, как взаимодействуют мотивы и стимулы. Задача эта довольно сложная, поскольку различными людьми движут разные мотивы.

Существующие **теории мотивации** можно разделить на 2 группы:

- содержательные (теория иерархии потребностей Маслоу, теория Х и У Макгрегора, теория мотивационной гигиены Герцберга);
- процессуальные (теория ожиданий Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Теория Маслоу базируется на том, что люди имеют множество различных потребностей, с помощью которых можно попытаться

объяснить характер влияния внутренних и внешних факторов, воздействующих на поведение человека. В соответствии с предложенной Маслоу классификацией была построена иерархическая пирамида мотивов, в которой все потребности объединены в пять групп.

1. Физиологические потребности. Они включают потребности в еде, воде, тепле, сне и т.д. Стимулом здесь может быть высокий уровень зарплаты.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем, которые включают потребности в защите от физических и психологических опасностей. Эти потребности могут удовлетворяться с помощью таких стимулов, как подписание долгосрочного контракта, поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности. Они выражаются в необходимости социального взаимодействия в коллективе, участии в общественных мероприятиях. Такие потребности могут быть удовлетворены созданием возможности общения на работе, поддержкой совместных мероприятий вне рабочего времени.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании. Этой группе могут соответствовать такие стимулы, как присвоение званий, повышение в должности, вручение наград.

5. Потребности самовыражения. Они отражают стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, к их постоянному развитию. Эта группа носит индивидуальный характер, что усложняет задачу поиска соответствующих стимулов. Такими стимулами могут быть: предоставление оригинального задания, большей свободы действий, создание условий для творчества.

Считается, что потребности высшего уровня удовлетворяются с большим трудом, чем все остальные. Каждый последующий мотив начинает действовать только после предыдущего. Для того чтобы следующий, более высокий уровень начал влиять на поведение людей, в ряде случаев необязательно удовлетворить потребность более низкого уровня полностью.

Теория Маслоу вносит исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководитель должен понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, нужно дать ему возможность удовлетворить

его важнейшие потребности посредством того образа действий, который способствует достижению целей всей организации, т. е. хорошо понимать суть мотивов поведения людей и располагать широким арсеналом стимулов для их реализации. Однако необходимо отметить, что теория иерархии потребностей Маслоу не позволяет учесть индивидуальные отличия людей.

По *теории Х и У Макгрегора*, самым важным считается то, как руководитель представляет отношение работников к труду. *Теория Х* полагает, что человек имеет естественную неприязнь к труду и ничего бы не делал, если бы мог. Функция руководителя — заставить его работать с помощью средств принуждения и поощрения (угрозы, наказания, награды). *Теория У* опирается на то, что труд не есть сам по себе ни приятный, ни неприятный. Работник вкладывает свои силы в том случае, если усилия пропорциональны ожидаемому вознаграждению и есть возможность проявить инициативу. Функция руководителя — мобилизовать наилучшим образом энергию персонала.

Ф. Герцберг выдвинул теорию «мотивационной гигиены». По его мнению, труд, приносящий удовлетворение, способствует психическому здоровью человека. «Гигиенические факторы» (заработная плата, условия труда, межличностные отношения, социальный статус работника, условия личной жизни и др.) обеспечивают удовлетворенность трудом со стороны работников. Однако эти факторы еще не являются побудителями высокой трудовой активности людей. Таковыми у Герцберга выступают следующие мотиваторы: трудовые успехи, признание заслуг, ответственность за порученное дело, профессиональный, служебный рост, сам процесс труда.

Содержательные теории мотивации, как видно, базируются на удовлетворении потребностей и не учитывают многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды.

Процессуальные теории мотивации не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение работника является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Теория ожиданий базируется на трех взаимосвязях:

- затраты труда — результаты. Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если работник чувствует, что прямой связи между ними нет, то мотивация будет ослабевать;

- результаты труда — вознаграждение. Это ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на полученный результат;

- вознаграждение — удовлетворенность вознаграждением. Эту взаимосвязь характеризует степень относительной удовлетворенности или неудовлетворенности размером, ценностью вознаграждения.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо важного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оцениваются людьми невысоко.

Теория справедливости основывается на том, что люди сравнивают полученное вознаграждение с затраченными усилиями и размером вознаграждения других работников, выполняющих аналогичную работу. Как показывает практика, работники, которым, по их мнению, недоплачивают, начинают работать менее интенсивно. Но и работники, которым переплачивают, воспринимают это как должное и не стремятся к повышению эффективности своего труда. Отсюда можно сделать вывод, что результат труда должен оцениваться адекватно, с соответствующим уровнем вознаграждения, иначе стимулирующая роль мотивации снижается.

Модель мотивации Портера-Лоулера включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости. Ее основной тезис: человек удовлетворяет свои потребности посредством адекватного вознаграждения за свой трудовой вклад. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно этой модели, результативность порождает удовлетворенность, а не наоборот.

Содержательные и процессуальные теории мотивации не противоречат, а органически дополняют друг друга. Все они могут эффективно использоваться в решении возникающих задач побуждения людей к высокопроизводительному труду.

Каждый руководитель должен знать и уметь использовать, в зависимости от конкретных ситуаций, не только теории мотивации, но и существующие формы и методы регулирования трудового поведения и **стимулирования персонала**. Все стимулы подразделяются на:

- материальные;

- нематериальные.

Материальные стимулы могут быть денежными (зарботная плата, премии и доплаты) и неденежными (льготное предоставление путевок на отдых и лечение, бытовое обслуживание на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями и т. п.).

Группа **нематериальных стимулов** включает:

- социальные стимулы. Они связаны с потребностью в уважении со стороны коллектива и руководства, в признании работника как хорошего специалиста;

- творческие стимулы. Они основаны на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении. Возможности самореализации зависят от уровня образования, творческого потенциала и профессиональной подготовки работников;

- социально-психологические стимулы. Они вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Это одна из главных его потребностей. Участвуя в процессе производства и выполняя трудовые функции, человек имеет возможность общения с другими людьми.

Социально-психологический климат в коллективе

В широком смысле слова **коллектив** — это официально организованное объединение людей, занятых общественно полезным видом деятельности.

Исходя из этого определения, можно выделить объективные признаки трудового коллектива:

- это объединение людей для решения задач, полезных обществу;
- поставленные перед коллективом цели достигаются только совместно, в процессе кооперации и разделения труда;
- наличие органов управления и самоуправления;
- психологическая направленность на достижение целей, основанная на деловых отношениях, сплоченность, самоорганизованность, т. е. способность сохранять целостность и продуктивность в условиях дефицита руководства.

Различают следующие **виды коллективов**:

1. Номинальная группа. Это коллектив, созданный официально, но существующий формально. В таком коллективе общая задача решается только в том случае, если она является средством достижения индивидуальных целей.

2. Ассоциация. Это коллектив, который имеет общую цель, требующую объединения трудовых усилий. Деятельность каждого члена такого коллектива индивидуальна, а конечный результат — простая сумма результатов всех членов.

3. Кооперация. Здесь есть общая цель и объединение трудовых усилий. Деятельность всех членов коллектива взаимозависима, функции распределены и согласованы. Слаженная работа такого коллектива основана на индивидуальной выгоде при распределении благ по результатам общей работы.

4. Корпорация. У такого коллектива единая цель, развитая функциональная структура, групповые нормы поведения, сплоченность.

5. Гомфотерный коллектив. Это высший уровень развития трудового коллектива. Здесь ко всем признакам трудового коллектива добавляется психологическая совместимость его членов. Такие коллективы встречаются редко, но их можно целенаправленно создавать, специально подбирая людей.

Функции, выполняемые коллективом:

- трудовая. Ради этого и создается трудовой коллектив;
- хозяйственная. Трудовой коллектив должен заботиться о своей собственности, ее сохранности и совершенствовании;
- управленческая. Она реализуется в различных формах участия в управлении производством;
- контроля. Речь идет о контроле деятельности администрации, общественных организаций;
- взаимопомощи. Коллектив защищает интересы каждого своего члена;
- политическая. Ее выполняют общественные организации коллектива;
- воспитательная. В коллективе формируются профессиональные, деловые и личностные качества человека;
- социально-бытовая. Эта функция состоит в удовлетворении потребностей членов коллектива;
- саморегуляции. Коллектив приспосабливается к меняющимся условиям.

Между членами трудового коллектива устанавливается **ответственная зависимость**, которая закрепляется:

- уставом организации;
- положениями о структурных подразделениях;
- приказами о назначениях.

Ведущую роль в жизни трудового коллектива играют экономические факторы. Однако нельзя принижать значение социально-психологических явлений, оказывающих сильное воздействие на экономические и организационно-управленческие процессы в трудовых коллективах. Никакой экономический или организационно-управленческий механизм не может полностью нивелировать индивидуально-психологические различия между людьми в коллективе.

В коллективе различают стихийные и организованные социально-психологические процессы.

Стихийные процессы возникают и развиваются независимо от желания руководителя. Это общение людей; формирование общественного мнения, норм поведения и морали; выбор неформального лидера; адаптация новичков.

Организованные социально-психологические процессы могут возникнуть только под целенаправленным воздействием руководителя на коллектив. К способам такого воздействия относятся:

- постоянная установка на совместную деятельность с акцентированием на том, что цель может быть достигнута только коллективно;
- периодический публичный анализ результатов работы коллектива. При этом нельзя, чтобы обзор недостатков превалировал над успехами — неудачи разобщают людей;
- создание условий для постоянного общения в коллективе (соборания, коллективные формы труда, общественная деятельность);
- информированность о жизни коллектива, его успехах, трудовых достижениях работников;
- поощрительное отношение к общению вне производства.

Внимание к социально-психологическим проблемам оправдано тем, что трудовой коллектив, как организованная общность людей, отражает все общественные изменения.

Социально-психологический климат в коллективе — это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе совместной деятельности и общения членов коллектива. Он отражает ряд объективных факторов: характер отношений по вертикали и горизонтали, а также отношение к труду, условия труда и т. д.

Психологический климат складывается в процессе межличностных отношений в коллективе и действует на каждую личность через них. В частности, социально-психологический климат оказывает влияние на следующие **стороны жизнедеятельности человека:**

- **отдача личности** в трудовой деятельности, степень реализации ее способностей. Очевидно, что если общий эмоциональный настрой в коллективе положительный, то человек с удовольствием идет на работу с максимальным желанием реализовать себя в ней;

- **трудова́я стабильность** личности (намерение продолжить работу в данном коллективе или искать другую работу). Этот фактор связывает социально-психологический климат с проблемой текучести кадров. Анализ причин увольнения показывает, что в качестве основных выдвигаются такие объективные факторы, как удаленность от дома, неудовлетворительные условия работы и т. д. Однако очень часто предлог скрывает основную причину — неблагоприятные отношения в коллективе;

- **здоровье людей**. Эмоциональная сфера человеческой психики теснейшим образом связана с работой нервной системы. Таким образом, неблагоприятный социально-психологический климат вызывает различные заболевания нервной системы. В хорошем коллективе человек старается не подводить других, и некоторые болезни переносит на ногах, а в коллективе с отрицательным психологическим климатом даже легкое недомогание вызывает у него тревогу, он бессознательно использует этот повод для отлучки с работы;

- **эмоциональный настрой в семье**. При плохом социально-психологическом климате в коллективе человек вынужден разряжать свои переживания и напряженное состояние дома;

- **общее отношение к жизни**. Благоприятный социально-психологический климат раскрепощает способность человека получать удовольствие от жизни, радоваться ей. При этом человек полон энергии, бодрости. И, напротив, при плохом социально-психологическом климате он пытается «уйти» от отрицательных эмоций, переоценивая ценности, стремясь только к своему дому, личному покою. Меняются и личностные особенности человека, он становится более эгоистичным. Это особенно опасно в период адаптации молодежи в коллективе. Неблагоприятные состояния могут закрепиться в отрицательных чертах характера и повлиять в дальнейшем на судьбу молодого человека.

Социально-психологический климат в коллективе оценивается как **благоприятный по следующим признакам**:

- непринужденная атмосфера общения;
- активное обсуждение разнообразных вопросов (в том числе и о том, как лучше работать);

- общность ценностной ориентации членов коллектива. Правильно понятая всеми цель деятельности;

- уважительное отношение к мнению других. Публичная огласка каждой идеи;

- обсуждение и анализ доводов всех сторон при расхождении личных мнений по тому или иному вопросу на собраниях и в процессе совместной работы;

- критические замечания без явных и скрытых личных выпадов;

- возможность свободно выражать свои чувства и эмоции;

- разумное разделение обязанностей между членами коллектива. Отсутствие мелочной опеки со стороны руководителя;

- высокое личное влияние и авторитет руководителя;

- выполнение работ коллективом без напряжения. Постоянный и результативный поиск резервов повышения эффективности труда;

- соответствие реального поведения членов коллектива утвердившимся в нем нормам и требованиям.

Рассматривая **условия, формирующие социально-психологический климат коллектива**, выделяют 2 группы факторов: макросреды и микросреды.

К **факторам макросреды** относятся:

- общественный строй данного общества, его мораль;

- социально-демографические характеристики членов коллектива (пол, возраст, образование).

Проанализируем роль **социально-демографических факторов**:

- **пол**. Оптimalен смешанный половой состав, так как в этих условиях отношение к труду лучше за счет того, что женщины меньше затрачивают времени на обсуждение личных проблем, мужчины испытывают прилив соревновательной активности, повышается культура поведения, есть общий стимул для общения вне работы. Диспропорции в составе по полу могут приводить к неблагоприятным последствиям.

- **возраст**. В молодежных коллективах социально-психологический климат зависит от возможностей общения. У молодежи повышенная потребность в общении, а в рабочее время она не удовлетворяется. В коллективах людей старшего возраста есть проблемы, связанные с возрастными изменениями личности, проявляющимися в ранимости, претензиях различного рода. Желательно, чтобы в коллективах разница в годах не превышала 15 лет, иначе возможно расслоение на «возрастные» группировки.

- **образовательный уровень.** В группах с низким уровнем образования микроклимат хуже. С ростом уровня образования социально-психологический климат улучшается, но в группах, где работают специалисты с высшим образованием, он хуже, чем в группах работников со средним специальным. Это связано с ростом жизненных претензий, повышенной требовательностью и критичностью, особенно к деятельности администрации. Поэтому организация работы в таких коллективах должна проводиться на более высоком уровне.

Факторы **микросреды**, проявляющиеся непосредственно в самом коллективе и, в большей степени, зависящие от руководителей, можно разделить на факторы материальной и социальной микросреды.

К факторам **материальной микросреды** относятся:

- содержание и характер выполняемой трудовой деятельности;
- условия труда;
- уровень организации труда;
- система материального стимулирования.

Хорошие условия труда могут поддерживать благоприятный социально-психологический климат, но не создавать его. Благоприятно влияет на коллектив не столько уровень, сколько динамика условий труда.

К факторам **социальной микросреды** относятся:

- система морального стимулирования и оценка труда;
- индивидуально-психологические особенности членов коллектива;
- личность руководителя, его взаимоотношения с подчиненными.

Очень большое влияние на коллектив оказывает руководитель — своим поведением, деятельностью, особенностями личности. В личности руководителя, в его деятельности можно выделить несколько факторов, которые непосредственно влияют на социально-психологический климат:

- **личный пример.** Влияние личного примера руководителя на подчиненных очень существенно. Если он сам включен в деятельность, получает от нее удовольствие, то этим настроением заражает и подчиненных. Внимание к межличностным отношениям, личная доброжелательность и самоконтроль поведения вызывают соответствующее настроение в коллективе;

- **деловая направленность.** Огромное значение в сплочении людей имеют деловая направленность руководителя, его умение ставить перед коллективом цели, обеспечивающие достижение высоких результатов. Руководитель влияет на сплоченность не только

путем регулирования взаимоотношений в коллективе, но и другими средствами. Одно из них — рациональное использование сил и времени;

- **отношение к людям.** Большое значение имеет установление с первых же дней определенного стиля отношений и требований руководителя к людям. Нельзя быть далеким от людей, но и нельзя быть слишком близким, т.е. быть в так называемых панибратских отношениях. Сохраняя за собой право управлять, руководитель должен дать простор для творческой инициативы членов коллектива, которых нужно рассматривать не только и не столько как исполнителей, но и как творческих работников;

- **формирование общественного мнения.** Важнейшим средством влияния на коллектив является общественное мнение. Его формирование является первостепенной задачей руководителя, который должен максимально использовать это во всех аспектах жизни коллектива;

- **проверка исполнения.** С помощью контроля или проверки выясняется, во-первых, как усвоено требование и в какой мере оно претворяется в жизнь, во-вторых, исполнители не только в случае плохого, но и удовлетворительного состояния дела более активно относятся к поручению. Одних людей следует контролировать чаще, других — реже, а некоторых и совсем не следует проверять;

- **оценка.** Одним из основных средств влияния руководителя на активность личности является оценка. Она особенно значима, если выносится публично или от имени коллектива. Та или иная оценка, даваемая руководителем, а тем более — коллективом, помимо сознания и воли, внушает личности соответствующую самооценку. Человек под ее влиянием начинает чувствовать себя более способным или менее способным, чем раньше, у него в конечном итоге появляется чувство уверенности или неуверенности, что влияет на его активность и работоспособность. Оценка работника со стороны руководителя затрагивает и весь коллектив. Дело в том, что коллектив также оценивает своего работника, и при несовпадении этих оценок возникает возбужденное состояние, коллектив требует объяснений. И если мотивы оценки неудовлетворительны, то коллектив меняет свое отношение или к руководителю, или к тому, кто подлежит оценке. При оценке человека необходимо учитывать возможности и результаты его труда. При одних и тех же достижениях, при различии способностей двух людей оценка должна быть, по существу, различной. Работавший на пределе своих сил должен быть особенно отмечен за верность делу и чувство ответственно-

сти, а тот, кто достиг такого же результата без особого напряжения сил, должен быть подвергнут критическому замечанию в оптимистической форме: «Вы могли бы сделать вдвое больше, чем сделали». Оцениваться должен каждый. В коллективе не должно быть, с одной стороны, любимчиков, с другой — нелюбимчиков, а между ними тех, кого вовсе не замечают. Социальная оценка личности и коллектива, даваемая руководителем, имеет различные аспекты: организационный, моральный, педагогический. Руководитель, прежде всего, должен быть объективен в оценке и справедлив в отношениях с людьми. Он должен учитывать не только общее развитие коллектива, но и развитие отдельных лиц, знать их характер, склонности, требования, чтобы правильно использовать людей, корректировать их поведение, воспитывать их и одновременно формировать, укреплять коллектив;

- **наказание.** Оно призвано воспитывать человека. Любое наказание должно быть объективным. Наказание определяет и руководитель, и коллектив. Если это делает руководитель, то он должен организовать дело так, чтобы коллектив поддержал его, чтобы в наказании была выражена воля и мнение не только руководителя, но и всего коллектива. Бывает так, что наказание, даже справедливое, вызывает недовольство у некоторых членов коллектива, так как они сами ожидают тех же последствий в связи с тем же образом поведения или действием. В таком случае наказание будет иметь большое воспитательное значение.

Управление дисциплинарными отношениями

Дисциплина и дисциплинарные отношения. В широком смысле управление дисциплиной охватывает все сферы деятельности организации. Это борьба против неорганизованности, пассивности, нечестности, лени, безответственности и т. д. Эффективное управление дисциплиной позволяет решать следующие задачи:

- организовывать труд людей, и тем самым создавать условия для удовлетворения ими в процессе труда своих потребностей;
- обеспечить распределение трудовых функций между работниками;
- мотивировать их труд;
- добиваться от каждого работника максимально эффективной работы;
- обеспечивать решение производственных задач.

Дисциплина — это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе, государстве.

По **способу подчинения** дисциплина делится на:

- принудительную,
- добровольную.

По **видам социальных норм** выделяют следующие виды дисциплины:

- экономическую,
- финансовую,
- трудовую,
- технологическую,
- плановую и т. д.

Различают также 3 **разновидности дисциплины**:

- **исполнительская.** Это исполнение каждым сотрудником своих обязанностей. Недостаток этого вида дисциплины состоит в том, что работнику не предоставляют права и, более того, не хотят, чтобы он их имел и проявлял какую-либо активность;

- **активная.** Это использование прав при исполнении обязанностей. Такой вид дисциплины более предпочтителен, ибо работник проявляет в своем поведении активность — активно пользуется своими правами;

- **самодисциплина.** Это исполнение работником своих обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления.

Целью управления дисциплинарными отношениями является воспитание не исполнительской дисциплины, и даже не активной дисциплины, а самодисциплины.

Дисциплинированность (высокая, средняя, низкая) — это степень соблюдения норм в организации. Когда говорят о дисциплинированном человеке, то имеют в виду, как правило, степень исполнения им обязанностей.

Дисциплинарные отношения — это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав.

По **содержанию дисциплинарные отношения** делятся на 4 вида:

- **охранительные.** Они возникают либо при невыполнении обязанностей (в том числе некачественном исполнении обязанностей), либо превышении прав и причинении ущерба другим работникам;

- **поощрительные.** Они возникают при проявлении работником активности, которая может быть поощрена;

- **воспитательные.** Их содержание включает право и обязанность администрации воспитывать работника;

- **организационные.** Они включают определение прав, обязанностей, ответственности и распределение их между работниками.

Объектом дисциплинарных отношений является поведение человека, а также уровень трудовой дисциплины, отражающий количественную и качественную оценку поведения.

Выделяют 3 вида поведения:

- **активное.** Работник не только исполняет свои обязанности, но и использует свои права. Кроме того, он проявляет большую активность, чем предусмотрено нормой;

- **правомерное.** Это исполнение обязанностей и использование прав;

- **отклоняющееся** (неисполнение обязанностей). Это превышение прав, причиняющее ущерб другим людям, коллективу.

Право — это средство, которым пользуется человек, организация для достижения своих целей, это мера дозволенного поведения, обеспеченная юридическими обязанностями. **Обязанность** — это необходимое поведение.

Существуют два механизма управления дисциплинарными отношениями:

- **прямой.** Он включает использование средств убеждения (воспитания), поощрения, принуждения;

- **косвенный.** Он состоит в управлении условиями организации труда.

Соответственно выделяют 4 метода управления дисциплинарными отношениями:

- убеждение;

- поощрение;

- принуждение;

- организация труда.

Практика их применения насчитывает тысячелетия. В течение веков меняются не сами методы управления дисциплинарными отношениями, а их содержание и комбинации.

Убеждение. Человек воздействует на другого человека или силой, или убеждением. Убеждение — основной метод управления дисциплинарными отношениями.

Убеждение — это метод воспитания, воздействия на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.

Процесс убеждения включает следующие элементы:

- субъект убеждения — администрация, общественные организации, трудовой коллектив, каждый работник организации;

- объект убеждения — человек, трудовой коллектив, администрация, которую убеждает работник, профсоюз, трудовой коллектив;

- средства убеждения — речь, реальное поведение, создание реальных ситуаций, условия труда, жизни;

- процедура убеждения.

Убеждение можно рассматривать как вид взаимодействия между многочисленными субъектами и объектами. Можно выделить 3 вида убеждений:

- эмоциональное, при котором воздействуют на чувства;

- логическое воздействие на разум;

- убеждение практикой.

Цель убеждения, как основного метода управления трудовой дисциплиной, состоит в формировании отношения к труду, трудовой и правовой активности, непримиримости к нарушениям трудовой дисциплины.

Результат убеждения оценивается по уровню трудовой активности, дисциплинированности человека.

Убеждение, как процедура, включает следующие виды деятельности:

- выяснение имеющихся убеждений и определение их дефекта. Часть работников имеют негативные убеждения, ценностные ориентации и не скрывают их. Процесс переубеждения сопровождается внутренней борьбой, корректировкой взглядов, установок. Во всех случаях необходимо выяснить причину, основание неверных убеждений и показать, доказать, что эти взгляды несостоятельны, ошибочны;

- передача правовых знаний. Необходимо, прежде всего, точно выяснить их уровень и запланировать мероприятия (лекции, беседы и т. д.) по его изменению. Необходимо показать человеку его ошибки, доказать справедливость существующих норм законодательства, их ценность;

- формирование собственного отношения к знаниям, принципам, нормам, целям законодательства, средствам их достижения. Целесообразно добиться, чтобы человек прочувствовал знания, выработал по отношению к ним собственное отношение, убедился в их справедливости, пережил их. Для этого его необходимо поставить в такую ситуацию, чтобы он на собственном опыте убедился в необходимости этих норм, их справедливости и ценности.

Некоторые **правила**, обеспечивающие эффективность убеждения:

- начинать разговор рекомендуется с мысли, которая должна прийти по душе слушателю;

- убеждающему рекомендуется принять образ, который вызывает большое доверие и распространяет ощущение надежности;

- убеждая, следует просить больше, чем на самом деле нужно для организации;

- говоря, следует чаще обращаться к слушателю, повторяя слово «вы»;

- в споре, дискуссии рекомендуется говорить последним, так как в этом случае больше шансов повлиять на слушателя;

- чем больше правды в сообщении, идее, в которой хотят убедить человека, тем вероятнее, что идея станет убеждением;

- идея должна отражать потребности, интересы, надежды, желания, стремления человека;

- в идее должен быть искренне уверен тот, кто убеждает.

Существуют различные **формы убеждения**:

- диалог — это форма общения, которая требует активности с обеих сторон. Это постоянная смена субъекта и объекта в процессе общения. Для диалога нужны общая основа и различие во взглядах на решение той или иной проблемы между его участниками. Это битва идей, доводов, доказательств. Объектом критики обычно являются отрицательные явления;

- дискуссия, полемика — это поиск истины путем всестороннего сопоставления различных мнений. Их цель — в публичной форме защитить свою точку зрения и опровергнуть оппонента.

Поощрение. Поощрение — это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почта, повышения его престижа.

Несправедливым применением поощрения можно рассорить весь коллектив. Поэтому при применении мер поощрения целесообразно учитывать **правила** эффективности поощрения.

1. Поощрение следует применять при проявлении трудовой активности работника с положительным результатом. Нередки ситуации, когда у работника, проработавшего 20 лет и более, нет ни поощрений, ни взысканий. В такой ситуации у работника складывается убеждение: в нашем коллективе работай — не работай — все равно не заметят и не оценят, а раз так — то зачем стараться? Разумеется, совсем не обязательно в каждом случае использовать одну форму поощрения, например, денежную премию. Целесообразно

использовать весь комплекс поощрительных мер.

2. Поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда. Каждый работник должен четко представлять, что работать максимально хорошо очень выгодно, так как тогда предоставляются все льготы и преимущества. На практике иногда в трудовом коллективе при выполнении всех показателей устанавливаются минимальные премии, которые можно расценить как насмешку над добросовестным трудом. Целесообразно установить максимальные поощрения за добросовестный труд, чтобы каждому в коллективе было ясно, что если ты хорошо работаешь, то и живешь хорошо.

3. Гласность поощрения. Иногда работник узнает о том, что его поощрили, спустя полгода и даже год, что сводит действие поощрения к нулю. Любое поощрение поднимает престиж работника, а ведь престиж, уважение нередко ценятся людьми значительно выше, чем материальное обеспечение. Все поощрения целесообразно делать в присутствии коллектива. Причем администрация должна обратить особое внимание на разработку процедуры (ритуала) проведения собраний, на которых объявляются поощрения.

4. Следует учитывать: чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает. Если работнику обещают получение поощрения через год, два, а может быть, и через несколько лет, то его активность вряд ли будет высокой. Надолго отложенное поощрение неэффективно.

5. Доступность поощрения. По состоянию здоровья и работоспособности трудовой коллектив можно разделить на три группы: 1) сильные работники — люди, которые могут работать в максимальном режиме длительное время, не уставая и не снижая темпа; 2) средние — те, которые не могут долго выдерживать максимальную нагрузку; 3) слабые — те, которые быстро устают и кому часто требуется отдых. Иногда коллективу устанавливаются такие показатели, которых могут достичь только сильные и средние работники. Понятно, что поощрение в данном случае недостижимо для слабых.

Рассмотрим другой пример. Установлено поощрение за лучшую разработку программного обеспечения при выполнении курсового проекта. В соревновании участвуют 100 студентов. По положению о премировании установлены места — одно первое, два вторых и два третьих. В этой ситуации, как бы ни старались все студенты получить призовые места, для большинства они недостижимы. Возможно, правильнее будет установить, например, 10 первых мест, 20 вторых и 30 третьих мест. Тогда каждый студент будет видеть, что, если он очень постарается, то

сможет занять призовое место. Ведь цель соревнования состоит в том, чтобы большинство или все работали с полной отдачей, чуть лучше, чем они работали до соревнования, а не в том, чтобы выделить и наградить троих лучших.

Существует немало и других правил эффективности поощрения, которые разрабатываются в разных организациях. Некоторые из них следующие:

- вознаграждение необходимо увязывать с производительностью;
- вознаграждение полезно выражать публично тем людям, чьи результаты выше средних;
- человек должен получать свою долю от повышения производительности труда, а значит, и прибыли;
- поощрение работника — это участие вместе с руководителем в разработке целей какой-либо деятельности;
- интересы сотрудников не должны входить в противоречие с целями повышения доходов организации;
- нельзя поощрять того, кто этого не заслужил;
- не должно быть разрыва между декларацией руководителя о системе поощрения и реальной системой вознаграждения;
- целесообразно активно использовать систему внутреннего вознаграждения, которое дает само содержание работы;
- следует выяснить, что работник считает ценным для себя, и на этой основе строить систему поощрения данного работника;
- система поощрения должна быть индивидуальной для каждого работника;
- у работника должна быть возможность заработать второй оклад на своем рабочем месте.

В дисциплинарном отношении администрация может применять поощрения ко всем работникам. **Виды поощрений** определены в Трудовом кодексе, а также устанавливаются Правилами внутреннего трудового распорядка организации и Коллективным договором:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой;
- занесение в Книгу почета;
- помещение на Доску почета;
- присвоение звания «Лучший по профессии» и др.

Целесообразно применять и другие меры поощрения, например:

- фотографирование на фоне организации;

- поощрение при достижении работником юбилейных дат (30-, 40-, 55-, 60-летия и т. д.);
- дополнительные оплаты, персональные надбавки к окладу;
- повышение по службе;
- предоставление особого статуса, более комфортных условий на работе.

За особые трудовые заслуги — трудовой подвиг — работники представляются в вышестоящую организацию к поощрению, к государственным наградам, награждению орденами, медалями, почетными грамотами, нагрудными значками и к присвоению почетных званий и звания лучшего работника по данной профессии.

Принуждение. Если работник совершил нарушение трудовой дисциплины, то администрация обязана применить к нему меру дисциплинарного или общественного воздействия, т. е. **меру принуждения**. Основными **причинами нарушения** трудовой дисциплины являются следующие:

- недостатки в организации труда;
 - условия труда, которые способствуют нарушениям или даже вынуждают работника совершать нарушения;
 - оплата труда, не стимулирующая дисциплинированную работу;
 - бесконтрольность в процессе труда;
 - безнаказанность работников;
 - личная неорганизованность работника;
 - семейно-бытовые условия человека и т. д.
- Причинами нарушений являются также противоречия между:
- нормами права и реальными нормами, по которым функционируют трудовые отношения;
 - квалифицированным и неквалифицированным трудом;
 - умственным и физическим трудом;
 - частной собственностью и коллективной организацией труда;
 - интересами людей и т. д.

Нарушитель трудовой дисциплины может быть ограничен или лишен благ (премии, права на путевку и т. д.). **Цель наказания** — убедить человека отказаться от совершения нарушений в дальнейшем и удержать от нарушений других работников.

Правила эффективности наказания.

1. Неотвратимость воздействия. Представим, что все нарушители знают наперед, что сразу же после совершения ими нарушения к ним будут применены меры воздействия. Скорее всего, в такой ситуации лишь очень незначительная часть все же совершит нарушение.

ния. Большинство же нарушителей надеются и даже уверены, что никакой ответственности они нести не будут.

2. Индивидуализация наказания.

3. Значимость для работника наказания. Применяя наказание, следует учитывать, что оно должно быть для работника чрезвычайно значимым. Например, работник нарушил трудовую дисциплину — опоздал на работу. Руководитель решил объявить ему выговор. Но для этого человека выговор не имеет большого значения. Для него более значимо, например, блокирование карьеры.

4. Справедливость наказания. Привлечь человека к ответственности можно лишь за виновное неисполнение им своих обязанностей.

5. Администрация должна учитывать тяжесть совершения дисциплинарного проступка, а также его экономические последствия, обстоятельства, при которых оно совершено, предшествующую работу, отношение человека к своему нарушению.

6. Форма наказания не должна унижать честь и достоинство человека.

За нарушение трудовой дисциплины администрация может применить к работнику в соответствии с Трудовым кодексом следующие **виды дисциплинарных взысканий**:

- замечание;
- выговор;
- увольнение (за систематические нарушения, прогул, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, совершение по месту работы хищения и др.).

Организация труда. Для поддержания высокой дисциплины необходима хорошая организация труда. Она определяется такими характеристиками, как цель организации, способы привлечения людей к труду, кооперация и разделение труда, методы, приемы и условия труда, нормирование труда, организация рабочих мест и т. д. Важным элементом организации труда является четкое определение функции каждого работника.

Конечной целью работы по управлению дисциплинарными отношениями является развитие самодисциплины. При этом во всех организациях должны решаться следующие общие задачи:

- изучение условий, способствующих неисполнению обязанностей, превышению прав различными категориями работников, сведения этих условий до минимума. Одним из условий является безнаказанность нарушителя. Чем чаще повторяются на глазах коллектива безнаказанные нарушения дисциплины, тем слабее убеждение в необходимости соблюдать дисциплину;

- постоянная работа по управлению дисциплинарными отношениями;
- развитие трудовой активности;
- создание условий, препятствующих нарушениям;
- обеспечение применения мер воздействия за каждое без исключения нарушение;
- учет всех случаев неисполнения обязанностей, превышения прав, проявления активности;
- поощрение всех работников, проявивших активность и достигших положительных результатов;
- создание экономических и организационных условий для нормальной работы коллектива.

Оценка персонала

Оценка персонала — это процесс определения соответствия качественных характеристик работников требованиям должности или рабочего места, исполняемой организационной роли.

Такая оценка **включает**:

- текущий контроль результатов деятельности;
- проведение различных аттестационных мероприятий;
- анализ результатов текущего контроля и аттестаций;
- доведение результатов текущего контроля и аттестаций до сотрудников.

Оценка персонала на предприятии служит трем основным *целям*:

1. Административная цель. Это — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится с целью принятия административных решений.

2. Информационная цель. В результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает свои сильные и слабые стороны.

3. Мотивационная цель. Результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив хороших работников, их можно вознаградить.

Все эти цели взаимосвязаны. Информация, ведущая к административному решению, должна побудить человека к хорошей работе.

Оценка персонала дает возможность решить следующие *задачи*:

- выявить уровень профессиональной подготовленности работника (знания, навыки, умения);

- выявить уровень его психологической подготовленности (направленность личности, мотивы поведения, адаптивность, черты характера, темперамент);

- определить эффективность труда (производительность и качество труда, стремление к рационализации и изобретательству);

- выработать рекомендации по развитию личностных и деловых качеств;

- определить степень соответствия оплаты труда затрачиваемым работником усилиям, результативности его труда и его ожиданиям;

- определить основные направления развития персонала;

- сформировать эффективный механизм трудовой мотивации персонала.

Для **эффективной оценки** персонала необходимы:

- универсальность системы оценки. Кадровая служба разрабатывает единую систему или несколько систем для работников разной категории. Необходимо обеспечить единообразное понимание и применение этой системы;

- установление стандартов и норм оценки. Для этого необходимо определить критические факторы, определяющие успех на каждом рабочем месте;

- выбор методов оценки.

Различают два основных **вида** деловой оценки:

- оценка кандидатов на вакантную должность. Она обычно проводится при найме работников;

- текущая периодическая оценка сотрудников организации. Она предполагает оценку результатов работы и факторов, определяющих степень достижения результатов, а также анализ динамики результативности труда.

При оценке персонала используют различные **показатели**:

- **объективные показатели**. Они достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Их используют для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, служба главного инженера (соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта техники, время устранения неисправностей), агрономическая служба (сроки проведения полевых работ) отдел материально-технического снабжения (сроки поставок и цены);

- **субъективные показатели**. Они используются при оценке тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные кри-

терии эффективности деятельности (планово-экономический отдел, юридическая служба);

- **показатели профессионального поведения**. Они охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности;

- **показатели личностных качеств**. Из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности. При этом следует иметь в виду, что качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять.

Качественной характеристикой персонала является его **квалификация**, то есть возможность работника выполнять трудовые функции определенного уровня сложности. Квалификация выступает как индивидуальный признак, присущий отдельному работнику, и отражает степень его профессиональной подготовленности. При оценке квалификации персонала обычно принимаются во внимание два основных признака: **образовательный уровень и стаж работы** в определенной должности. Однако практика показывает, что наличие стажа не всегда является непереносимым условием. Очень часто выпускники учебных заведений, имея хорошую теоретическую подготовку, быстро адаптируются к должности, «обходят» работников со стажем и достигают более весомых результатов в своей деятельности.

При оценке персонала используют различные **критерии**. В каждом конкретном случае набор критериев для оценки зависит от содержания выполняемой работы. В таблице 7.1 приведен пример

Таблица 7.1 – Критерии для оценки персонала

Показатель	Степень развития показателя				
	недостаточна	соответствует требованиям	соответствует требованиям в полном объеме	превосходит требования в наиболее полном объеме	превосходит требования в значительной степени
1	2	3	4	5	6
1. Количество труда (объем,					

Продолжение таблицы 7.1

1	2	3	4	5	6
результативность, интенсивность труда, использование рабочего времени)					
2. Качество труда (доля брака в работе, качество продукции, ее соответствие лучшим образцам)					
3. Отношение к работе (инициативность, способность выдерживать большие нагрузки в работе, возможность приспособливаться к различным ситуациям)					
4. Тщательность в работе (отношение к средствам производства, сырью и материалам, предметам труда, их оптимальное использование, учет затрат на рабочем месте)					
5. Готовность к сотрудничеству (участие в решении совместных задач, взаимоотношения с сотрудниками, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны)					

критериев для оценки персонала. Оценка проводится по пяти признакам развития показателя. Но перечень оценочных критериев может быть расширен. Важно, чтобы каждый из этих признаков можно было выразить количественно (например, в баллах). Если ставится конкретная задача, которую должен решить персонал, то можно ввести повышающие весовые коэффициенты для отдельных показателей.

Выделяют следующие **методы оценки** персонала:

- **прогностические методы.** Здесь используются анкетные данные, письменные и устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы, тесты;

- **практические методы.** Пригодность работника к выполнению служебных обязанностей определяется на основе результатов его практической работы. При этом могут использоваться пробные перемещения;

- **имитационные методы.** Претенденту дается конкретная ситуация, которую он должен разрешить.

Одной из разновидностей оценки персонала является **аттестация**. Это процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. В центре этого процесса – аттестационное собеседование. Оно требует тщательной подготовки как аттестуемого, так и руководителя.

Вопросы для самоконтроля

1. Профорентация персонала.
2. Адаптация персонала.
3. Обучение персонала.
4. Этапы профессионального обучения.
5. Использование персонала.
6. Формы и типы мотивации.
7. Содержательные теории мотивации.
8. Процессуальные теории мотивации.
9. Материальные и нематериальные стимулы.
10. Виды коллективов.
11. Функции, выполняемые коллективом.
12. Стихийные и организованные процессы в коллективе.
13. Социально-психологический климат в коллективе.
14. Факторы макросреды, материальной и социальной среды, определяющие климат в коллективе.

15. Дисциплина и ее виды.
16. Дисциплинарные отношения.
17. Механизм и методы управления дисциплинарными отношениями.
18. Убеждение и его элементы.
19. Виды и формы убеждения.
20. Правила эффективного убеждения.
21. Поощрение и его виды.
22. Правила поощрения.
23. Принуждение.
24. Причины нарушения трудовой дисциплины.
25. Правила эффективности наказания.
26. Организация труда как метод управления дисциплинарными отношениями.
27. Оценка персонала и ее цели.
28. Виды и показатели оценки персонала.
29. Методы оценки персонала.

2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практическое занятие 1

«Социометрическая диагностика»

Цели занятия:

- освоить методику проведения социометрических исследований;
- научиться проводить на практике социометрическую диагностику отношений в коллективе.

Социометрическая диагностика применяется для исследования межличностных и межгрупповых отношений в коллективе с целью их изменения, улучшения, совершенствования. С помощью социометрии можно изучать социальное поведение людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретного коллектива.

Социометрические исследования могут иметь *целью*:

- измерение степени сплоченности-разобщенности в коллективе;
- выявление социальных позиций, т. е. соотносительного авторитета членов коллектива по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказываются «лидер» и «отвергнутый»;
- обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

При проведении социометрических исследований каждому члену коллектива предлагается ответить на подготовленные вопросы, выбирая тех или иных членов группы в зависимости от предпочтительности их по сравнению с другими, симпатий или антипатий, доверия или недоверия и т.д. Общая **схема действий** следующая:

- выбор формы социометрической диагностики;
- разработка социометрической карточки (анкеты);
- обработка социометрических карточек.

Социометрическая диагностика обычно проводится в двух **формах**. Первая — **непараметрическая процедура**. В этом случае предлагается ответить на вопросы без ограничения числа выборов. Если в группе насчитывается N человек, то каждый из опрашиваемых может выбрать до $(N - 1)$ человека (кроме самого себя). Недостатком такой процедуры является то, что испытуемые выбирают всех. Скорее всего, они дают ложный ответ, прикрываясь формальной лояльностью к коллегам.

Вторая форма социометрической диагностики — **параметрическая процедура** с ограничением количества выборов. Здесь испытуемым предлагается выбирать строго фиксированное количество из всех членов группы. Величину ограничения количества выборов называют социометрическим ограничением. Введение социометрического ограничения повышает надежность полученных результатов и облегчает статистическую обработку данных. С психологической точки зрения социометрическое ограничение заставляет испытуемых более внимательно относиться к своим ответам и выбирать только тех членов коллектива, которые действительно соответствуют предлагаемым ролям партнера, лидера или товарища по совместной деятельности.

При использовании параметрической процедуры необходимо стандартизировать условия выбора в группах с разной численностью. Для этого определяют вероятность случайного выбора по формуле:

$$P(A) = d / (N - 1) ,$$

где $P(A)$ — вероятность случайного выбора; d — величина социометрического ограничения; N — количество членов в группе.

На практике величина $P(A)$ выбирается в пределах 0,2–0,3. В таблице 7.2 приведены величины социометрических ограничений для различного количества членов в группе.

Таблица 7.2 – Величины ограничения социометрических выборов

N	$P(A)$	d
5–7	0,25–0,17	1
8–11	0,29–0,2	2
12–17	0,27–0,19	3
18–22	0,24–0,19	4
23–27	0,23–0,19	5
28–33	0,22–0,19	6
34–39	0,21–0,18	7

При разработке **социометрической карточки** или социометрической анкеты учитывается специфика (тип) проводимого исследования: изучаются ли отношения в производственном коллективе, в группе досуга, во временном или постоянном коллективе. Указывается критерий выбора (с точки зрения совместной работы, участия в решении деловых задач, проведения досуга и т. д.). В социометрической карточке каждый испытуемый должен указать (сделать выбор) свое отношение к коллегам, перечислив их или расположив в определенной последовательности. Пример социометрической карточки показан на рисунке 7.1.

№	Тип	Критерий	Выбор	
1	Работа	а) Кого бы вы хотели выбрать своим бригадиром? б) Кого бы вы не хотели выбрать своим бригадиром?		
2	Досуг	а) Кого бы вы хотели пригласить на встречу Нового года? Б) Кого бы вы не хотели пригласить на встречу Нового года?		

Рисунок 7.1 – Социометрическая карточка

После того как социометрические карточки заполнены и собраны, начинается этап их обработки. Простейшим способом является табличный, включающий построение **социометрической матрицы**. В ней указываются фамилии выбранных, отмечаются положительные и отрицательные выборы по каждой карточке, проводится

суммирование положительных и отрицательных выборов. Если в социометрической карточке фамилии перечислены в определенной последовательности, то подсчитывается сумма мест (или сумма баллов за каждое место). В таблице 7.3 приведен пример социоматрицы. Ее анализ по каждому критерию дает достаточно наглядную картину взаимоотношений в коллективе. Могут быть построены суммарные социоматрицы, дающие картину сделанных выборов по нескольким критериям. Основное достоинство социометрической матрицы — возможность наглядно представить выборы в числовом виде, т. е. дать количественную оценку взаимоотношений в коллективе.

Таблица 7.3 – Социометрическая матрица

№	Фамилия	Результат выбора									
		по социометрической карточке								суммарный	
		1	2	3	4	5	6	7	8	$\Sigma(+)$	$\Sigma(-)$
1	Иванов И.И.	+	+	+		+	+	+	+	7	
2	Петров П.П.	+			+			+		3	
3	Сидоров С.С.	-					-	-			3
4	Комаров К.К.	-	-	-		-			-		5
5	Макаров М.М.		+	+	+	+			+	5	
6	Носов Н.Н.		-		-		-		-		4
7	Петухов П.П.			-	-						2
8	Соснов С.С.					-		-			2
9	Краснов К.К.						+		-	1	1

Социометрическая диагностика может проводиться как анонимно, так и с указанием лица, делающего тот или иной выбор. В последнем случае представляется возможным оценить характер отношений между человеком, делающим выбор, и человеком, ставшим объектом выбора.

Пример социометрической диагностики отношений в коллективе. Объектом социометрических исследований является коллектив ОАО «Молочные продукты», а точнее, его команда высшего руководства. Общее руководство производственной деятельностью осуществляет генеральный директор. Он нанимается на работу Правлением ОАО. С ним заключается контракт, основные условия которого определяет собрание акционеров. Руководство конкретными направлениями деятельности возложено на функциональных руководителей. Главный инженер проводит техническую политику и обеспечивает внедрение достижений научно-технического прогресса с целью получения наилучших конечных резуль-

татов при наименьших затратах ресурсов. В сферу обязанностей главного инженера входит также контроль за работой служб главного механика и главного энергетика. Первая обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию оборудования. Главный механик организует разработку планов ремонта оборудования, контролирует их выполнение и обеспечивает техническую подготовку производства. Энергетическая служба во главе с главным энергетиком обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия энергоресурсами и контроль за соблюдением режима их экономии. Службу оперативного управления производством возглавляет заместитель генерального директора по производству, который обеспечивает выполнение производственной программы в заданном объеме. Коммерческому директору подчиняются службы снабжения, реализации, охраны и транспортный цех. Главный экономист возглавляет планово-экономическую деятельность предприятия в направлении мобилизации резервов повышения эффективности производства. Главный бухгалтер осуществляет руководство финансовой деятельностью ОАО, заключающейся в контроле, учете и анализе товарно-материальных ценностей и денежных средств. Работники кадровой службы помогают генеральному директору реализовывать кадровую политику на предприятии и решать социальные вопросы. Одну из специфических функций управления — делопроизводство — выполняет канцелярия предприятия.

При социометрической диагностике проводилось анкетирование всех работников коллектива — от генерального директора до инструктора по физкультуре. Анкетирование проводилось анонимно. Социометрическая анкета включала два вопроса (рис. 7.2). Первый вопрос задавался для измерения авторитета функциональных и линейных руководителей, второй — для получения среза избирательных отношений в коллективе.

При обработке анкет за каждый 1-й выбор сотруднику начислялся 1 балл, за 2-е место — 0,7 балла, за 3-е — 0,6 балла. В анкетировании приняло участие 17 человек.

Уважаемый товарищ! Отвечая на вопросы анкеты, назовите, пожалуйста, трех сотрудников нашего коллектива, ставя их в порядке предпочтительности на 1-е, 2-е или 3-е место. Если вы затрудняетесь ответить, поставьте прочерк в соответствующей графе

Вопрос	Фамилия кандидата		
	1-е место	2-е место	3-е место
1. Кто, по вашему мнению, может возглавить коллектив?			
2. С кем из сотрудников вы посоветовались бы по личному вопросу?			

Рисунок 7.2 – Социометрическая анкета

Результаты обработки анкет представлены в таблицах 7.4 и 7.5.

Таблица 7.4 – Результаты обработки анкет по первому вопросу

№ п/п	Должность сотрудника	Номер анкеты															Итоговая сумма баллов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		16	17
1	Генеральный директор	0,7		1		1			0,6			1		1	0,7		0,6		5,6
2	Гл. инженер	1			0,7				0,7	0,7				0,6	0,7	1			6,4
3	Зам. генерального директора по производству		0,6		1		0,7	1				0,7						1	5,0
4	Нач. цеха молочной продукции		1		0,6			0,7					0,6			1	0,7		4,6
5	Гл. экономист			0,7					1			0,6	0,7		0,6				3,6
6	Коммерческий директор	0,6				0,7					1				1			0,6	3,9
7	Гл. энергетик		0,7				1			0,6			1					0,7	4,0
8	Гл. бухгалтер			0,6						1				0,6					2,2
9	Секретарь по делопроизводству							0,6					0,7						1,3
10	Инженер по охране труда						0,6			0,7									1,3
11	Технолог					0,6					0,6								1,2

Таблица 7.5 – Результаты обработки анкет по второму вопросу

№ п/п	Должность сотрудника	Номер анкеты																	Итоговая сумма баллов	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	Генеральный директор	0,7		1			0,7	0,6							0,7				0,7	4,4
2	Гл. инженер		0,6	0,6			1				0,7			0,6				0,6		4,1
3	Зам. генерального директора по производству					0,6					1							0,7		2,3
4	Нач. цеха молочной продукции	0,6				0,7		1				1			0,6					3,9
5	Гл. экономист			0,7	1						0,6			1						3,3

Продолжение таблицы 7.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
6	Коммерческий директор		1							0,6					1				2,6
7	Гл. энергетик				0,6		0,6						0,7				1		2,9
8	Гл. бухгалтер				0,7	1			0,6			0,7				1			4,0
9	Секретарь по делопроизводству	1						0,7		1		0,6				0,7		1	5,0
10	Инженер по охране труда								0,7				1	0,7				0,6	3,0
11	Технолог		0,7						1	0,7			0,6			0,6			3,6

Анализ социометрических исследований позволяет сделать вывод, что в коллективе ОАО «Молочные продукты» генеральный директор и другие руководители достаточно квалифицированы и по праву занимают свои должности. Наибольшим авторитетом пользуются генеральный директор и главный инженер. Большинство сотрудников стремятся контактировать с ними и решать деловые и личные проблемы. Коллектив отмечает их и как квалифицированных специалистов, и как личностей. Эти руководители уделяют должное внимание и процессу трудовой деятельности, и заботе о людях. Тот факт, что у генерального директора и главного инженера сложились доверительные контакты с подчиненными, говорит о том, что на предприятии неплохой социально-психологический климат.

В то же время главному экономисту рекомендуется повысить деловые качества и пересмотреть свое отношение к сотрудникам. Вероятно, у него не очень доверительные отношения с подчиненными.

Есть в коллективе и неформальные лидеры. В первую очередь это секретарь по делопроизводству и главный бухгалтер. У них достаточно высокие личные показатели. Видно, что они пользуются авторитетом в коллективе.

Не очень высокие личные показатели у главного энергетика. Ему следует больше внимания уделять сотрудникам возглавляемой службы.

Опрос показал, что в коллективе есть резервы для улучшения взаимоотношений и, следовательно, для повышения качества работы. Этому могут способствовать небольшие кадровые перемещения. Кроме того, некоторым сотрудникам и руководителям следует подумать о повышении своей квалификации. Вполне возможно, что тех знаний, которые были получены ими ранее, сейчас недостаточно для того, чтобы организовать эффективную работу.

Практическое задание

1. Изучите цель, формы и методику проведения социометрических исследований в трудовом коллективе, разработку социометрических анкет и карточек, составление и анализ социометрических матриц.

2. Разберите пример социометрической диагностики.

3. Проведите социометрическую диагностику отношений в коллективе сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики.

Какие рекомендации могут быть даны для улучшения взаимоотношений и социально-психологического климата в коллективе?

4. Проведите социометрическую диагностику предпочтений в учебной группе, соблюдая следующую последовательность:

- выберите форму социометрической диагностики. Обоснуйте использование параметрической процедуры;
- определите величины социометрических выборов (табл. 7.2). Рекомендуется анкетирование проводить в группе из 10–20 человек;
- разработайте социометрическую анкету. Как вариант, может быть использована социометрическая карточка, приведенная на рисунке 7.3. Вопросов в карточке может быть несколько;
- проведите опрос студентов группы. Анкеты могут быть анонимные;

Уважаемый товарищ! Ответы на вопросы анкеты располагайте, пожалуйста, в порядке предпочтительности, ставя их на 1-е, 2-е, 3-е и т.д. место.

Вопрос	Предпочтение			
	1-е место	2-е место	3-е место	...
Какому цвету автомобиля вы отдадите предпочтение?				
...				

Рисунок 7.3 – Социометрическая карточка

- разработайте шкалу, в которой предусмотрено начисление определенного количества баллов за 1-е, 2-е, 3-е и т. д. место;

- обработайте результаты анкетирования. Составьте социометрическую матрицу, возможный вариант которой приведен в таблице 7.6. По каждому вопросу социометрической карточки составляется отдельная социоматрица;

- проанализируйте полученные результаты и определите предпочтения студентов в группе;

- результаты социометрической диагностики не оглашаются, если они затрагивают личность.

Таблица 7.6 – Социометрическая матрица

№	Предпоч- тение	Номер анкеты															Сумма	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		...
1																		
2																		
3																		
...																		

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит социометрические исследования в трудовом коллективе выбранной организации, используя материалы производственной практики.
2. При социометрической диагностике предпочтений в учебной группе каждая команда разрабатывает свою социометрическую анкету с набором оригинальных вопросов.
3. При подведении итогов дается оценка выполнения задания и определяется команда, получившая наиболее интересный результат.

Практическое занятие 2

«Экспертная оценка уровня трудовой дисциплины»

Цели занятия:

- освоить методику экспертной оценки уровня трудовой дисциплины;
- научиться на практике разрабатывать шкалы и проводить оценку уровня трудовой дисциплины в коллективе.

Для управления дисциплинарными отношениями необходимо, прежде всего, научиться измерять уровень трудовой дисциплины, чтобы можно было определить, как те или иные меры, факторы, условия воздействуют на дисциплину, на что следует обратить внимание, какое звено в этой работе выделить. Измерение уровня дисциплины необходимо и для того, чтобы можно было сравнить ее в различных структурных подразделениях.

Уровень трудовой дисциплины рассчитывают различными способами, используя следующие формулы.

$$Y_{\text{тд}} = \frac{H}{M},$$

где H — количество нарушителей (или нарушений) дисциплины, то есть лиц, чьи поступки противоречат требованиям дисциплины; M — общее число работающих, то есть участников дисциплинарных отношений в организации.

$$Y_{\text{тд}} = 1 - \frac{P}{PB},$$

где P — сумма потерь рабочего времени из-за нарушений; PB — сумма отработанного рабочего времени.

$$Y_{\text{тд}} = \frac{T_{\text{ФР}} - T_{\text{П}}}{T_{\text{ФР}}} \cdot 100 \%,$$

где $T_{\text{ФР}}$ — абсолютный фонд рабочего времени работников; $T_{\text{П}}$ — непроизводительные потери.

Следует отметить, что здесь при расчетах учитываются только отрицательные отклонения от норм, чего явно недостаточно.

Формула для расчета уровня трудовой дисциплины, которая учитывает отклоняющееся и активное поведение, имеет вид:

$$Y_{\text{тд}} = 1 - \frac{H}{HP - H + \Pi},$$

где H — число всех нарушений; HP — величина, характеризующая нормативное поведение коллектива; Π — число всех поощрений.

По этой формуле единица — это эталон, когда все работники соблюдают трудовую дисциплину. Отклонения от единицы характеризуют существующий уровень дисциплины. Однако и эта формула имеет недостатки. Она не дает возможности сравнить дисциплину в различных трудовых коллективах, особенно если в одном из коллективов значительно больше работников. Учет только поощрений и взысканий, объявленных администрацией, не дает представления об уровне трудовой дисциплины, так как многие нарушения и активность не фиксируются. Целесообразно учитывать не взыскания, а все нарушения, тем более что в любом коллективе они на виду, как впрочем, и все случаи проявления активности.

Достаточно объективную картину может дать **экспертная оценка** уровня трудовой дисциплины. Рассмотрим процедуру ее проведения на конкретном примере.

Пример. На участке животноводства в сельскохозяйственном производственном кооперативе работают 60 человек. Уровень трудовой дисциплины в этом кол-

лективе будем оценивать по пяти шкалам (табл. 7.7), каждая из которых характеризует определенную сторону или качество дисциплины:

1-я шкала характеризует в целом поведение каждого члена коллектива;

2-я шкала учитывает трудовую активность каждого работника (выполнение плановых заданий);

3-я шкала — активность в осуществлении своих прав (злоупотребление своими правами во вред коллективу или защита интересов коллектива);

4-я шкала — качество труда (ошибки или соблюдение стандартов качества);

5-я шкала — использование рабочего времени (потери или экономия).

Таблица 7.7 – Характеристики шкал для экспертной оценки уровня трудовой дисциплины

Номер шкалы					№ группы	Вид поведения
1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7
Имеет два и более нарушений за отчетный период	Постоянно не выполняет план, не справляется со своими обязанностями	Злоупотребляет своими правами, составляет жалобы на коллектив, одобряет и поддерживает нарушителей	Постоянно допускает брак и систематические ошибки по личной вине	Имеет потери рабочего времени в форме прогулов, отсутствует на работе более трех часов по различным причинам	I	Отклоняющееся
Имеет одно нарушение	Имеются отдельные случаи невыполнения плана по личной вине	Склонен к интригам в коллективе, мешает нормальной работе	Периодически допускает брак и ошибки по личной вине	Имеет нарушения, повлекшие потери рабочего времени менее трех часов	II	Отклоняющееся
Нет нарушений, но и не проявляет активность	План выполняет на 100 %	Пассивен, мирится с недостатками в коллективе	Выпускает продукцию, соответствующую низким требованиям к качеству, справляется с работой	Не имеет потерь рабочего времени, но и нет его экономии	III	Правомерное

Продолжение таблицы 7.7

1	2	3	4	5	6	7
Активен, только в пределах трудового коллектива	План выполняет на 100–110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения, но только в пределах трудового коллектива	Выпускает продукцию, соответствующую требованиям к качеству	За счет экономии рабочего времени перевыполняет план на 10 %	IV	Активное
Проявляет трудовой героизм	План перевыполняет более чем на 110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения и за пределами коллектива	Имеет высочайшее качество работы	За счет экономии рабочего времени перевыполняет план на 20 % и более	V	Активное

По каждой из этих шкал поведение работников в целом (их трудовая активность, активность в осуществлении своих прав, качество труда и использование рабочего времени) может быть активным, правомерным или отклоняющимся. Построенные таким образом по принципу симметрии шкалы позволяют разделить всех работников на пять групп:

I и II группы — с отклоняющимся поведением;

III группа — поведение работников правомерное;

IV и V группы — активное поведение.

Следует отметить, что в IV и V группы включаются лица, проявившие активность. Они могут быть поощрены за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, экономию сырья, материалов, энергии и т. д. Пятая группа — это лица, проявившие трудовой героизм. Как правило, они представляются к наградам. В эту группу включаются как представленные к наградам, так и награжденные орденами, медалями и проявляющие высокий уровень трудовой и общественной активности.

Используя 5-балльную систему, работникам I группы выставим оценку 1 (у них самая низкая дисциплина), II группы — 2, III группы — 3, IV группы — 4 и V группы — 5 (у них самая высокая дисциплина). Средний уровень дисциплины в коллективе в таком случае равен 3,0.

Определим вначале уровень дисциплины по первой шкале. Оценки экспертов, в роли которых могут выступать руководители и специалисты хозяйства, а также сами работники оцениваемого подразделения и, конечно же, сотрудники службы управления персоналом, показали, что к I группе относится 4 человека, ко II — 9, к III — 30, к IV — 14, к V — 3. Рассчитаем уровень трудовой дисциплины:

$$Y_{\text{тд}}^1 = \frac{4}{60} \times 1 + \frac{9}{60} \times 2 + \frac{30}{60} \times 3 + \frac{14}{60} \times 4 + \frac{3}{60} \times 5 = 3,05 .$$

По второй шкале к I группе относится 5 человек, ко II — 7, к III — 27, к IV — 15, к V — 6. Уровень трудовой дисциплины:

$$Y_{\text{тд}}^2 = \frac{5}{60} \times 1 + \frac{7}{60} \times 2 + \frac{27}{60} \times 3 + \frac{15}{60} \times 4 + \frac{6}{60} \times 5 = 3,17 .$$

По третьей шкале к I группе относится 0 человек, ко II — 2, к III — 39, к IV — 15, к V — 4. Уровень трудовой дисциплины:

$$Y_{\text{тд}}^3 = \frac{0}{60} \times 1 + \frac{2}{60} \times 2 + \frac{39}{60} \times 3 + \frac{15}{60} \times 4 + \frac{4}{60} \times 5 = 3,35 .$$

По четвертой шкале к I группе относится 7 человек, ко II — 14, к III — 26, к IV — 11, к V — 2. Уровень трудовой дисциплины:

$$Y_{\text{тд}}^4 = \frac{7}{60} \times 1 + \frac{14}{60} \times 2 + \frac{26}{60} \times 3 + \frac{11}{60} \times 4 + \frac{2}{60} \times 5 = 2,78 .$$

По пятой шкале к I группе относится 6 человек, ко II — 16, к III — 25, к IV — 12, к V — 1. Уровень трудовой дисциплины:

$$Y_{\text{тд}}^5 = \frac{6}{60} \times 1 + \frac{16}{60} \times 2 + \frac{25}{60} \times 3 + \frac{12}{60} \times 4 + \frac{1}{60} \times 5 = 2,77 .$$

Усредним рассчитанные значения уровня трудовой дисциплины по всем пяти шкалам. Это даст экспертную оценку среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе:

$$Y_{\text{тд}} = (3,05 + 3,17 + 3,35 + 2,78 + 2,77) : 5 = 3,02 .$$

Полученное значение $Y_{\text{тд}}$ свидетельствует о том, что в коллективе уровень трудовой дисциплины несколько выше среднего. При этом поведение каждого отдельного работника отражается на общем уровне дисциплины.

Описанная методика экспертной оценки уровня трудовой дисциплины позволяет учесть разнокачественные явления, из которых

складывается состояние трудовой дисциплины в коллективе. При необходимости ее можно дополнить шкалами других показателей, характеризующих различные дополнительные и значимые для данного коллектива признаки и свойства.

Практическое задание

1. Изучите способы оценки уровня трудовой дисциплины.
 2. Разберите пример экспертной оценки уровня трудовой дисциплины, обратив внимание на построение шкал для экспертной оценки и методику расчета среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе.
 3. Проведите экспертную оценку уровня трудовой дисциплины в коллективе сельскохозяйственной организации, которая являлась базой производственной практики. При необходимости скорректируйте шкалы для оценки уровня трудовой дисциплины или введите дополнительные.
- Проанализируйте полученный результат. Какие мероприятия могут быть предложены для повышения уровня трудовой дисциплины?

4. Проведите оценку уровня дисциплины в вашей учебной группе. Рекомендуется следующий порядок выполнения задания.

- 4.1. Разработайте шкалы для оценки успеваемости, посещаемости занятий, общественной работы, участия в различных мероприятиях и других показателей (табл. 7.8). Чем большее количество различных шкал будет использовано, тем полнее и точнее будет оценен уровень дисциплины. По каждой шкале предусмотрите пять групп учащихся: с отклоняющимся поведением (I и II группы), правомерным (III группа) и активным (IV и V группы).

Таблица 7.8 – Шкалы оценки уровня дисциплины

№ группы	Вид поведения	№ шкалы и оцениваемый показатель				
		1	2	3	4	5
		Успеваемость	Посещаемость занятий	Общественная работа	Участие в мероприятиях	...
I	Отклоняющееся					
II	Отклоняющееся					
III	Правомерное					
IV	Активное					
V	Активное					

- 4.2. Определите (дайте экспертную оценку) количество учащихся, по-

падающих в I, II, III, IV и V группы по каждой шкале. Результаты оценки занесите в таблицу 7.9.

Таблица 7.9 – Количество учащихся в группах по различным шкалам

№ группы, i	№ шкалы, j				
	1	2	3	4	5
I					
II					
III					
IV					
V					

4.3. Рассчитайте уровень дисциплины, используя формулу:

$$Y_{\text{тд}} = \frac{1}{N} \left[\sum_{j=1}^N \frac{1}{K} \left(\sum_{i=1}^M p_{ij} \cdot i \right) \right] =$$

$$= \frac{1}{N} \left[\sum_{j=1}^N \frac{1}{K} (p_{1j} \cdot 1 + p_{2j} \cdot 2 + p_{3j} \cdot 3 + p_{4j} \cdot 4 + p_{5j} \cdot 5) \right],$$

где i — индекс, соответствующий номеру группы; j — индекс, соответствующий номеру шкалы; p_{ij} — количество учащихся, отнесенных к i -й группе по j -й шкале; M — количество групп (в нашем случае $M = 5$); K — общее количество учащихся; N — количество шкал.

При расчетах рекомендуется использовать пятибалльную систему, тогда оценка будет совпадать с номером группы.

5. Проанализируйте полученные результаты. Что может повысить уровень дисциплины в группе?

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит экспертную оценку уровня трудовой дисциплины в коллективе организации, которая была базой производственной практики.

2. При оценке уровня дисциплины в учебной группе каждая команда разрабатывает свои шкалы для своего набора показателей.

3. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тема «Методы мотивации персонала»

Для эффективного управления персоналом руководители различных уровней должны применять систему многообразных методов мотивации, которые можно подразделить на семь групп.

1. Социально-экономические методы. Их результатом являются материальные вознаграждения или стимулы (зарплата, премии, подарки, путевки, служебный автотранспорт и т. п.). Эта группа методов предполагает создание гибкой системы экономического стимулирования работников: разработку научно-обоснованных систем оплаты труда, тарифных ставок, окладов, эффективной системы премирования работников, оплаты путевок в санатории и дома отдыха, создания на предприятии сферы оказания различных торговых и бытовых услуг, содержание детских дошкольных учреждений. Это может быть эффективным стимулом к производительному труду.

Социально-экономические методы влекут за собой значительные издержки для предприятия, однако, они оказывают существенное влияние на мотивацию работника. Следует помнить о том, что они довольно быстро приводят к насыщению, и руководству надо быть постоянно в поиске новых методов этой группы.

2. Социально-психологические методы. Их результатом являются психологические поощрения или стимулы: удовлетворение от работы, общественное признание, благодарности, чествование, присуждение почетных званий, награждения, похвала и внимание к работникам со стороны руководства, уважение окружающих коллег, хороший психологический климат и благоприятная обстановка в коллективе.

Эти методы не требуют ни материальных, ни денежных затрат и, как правило, не приводят к насыщению, так как люди редко устают от похвалы, внимания или признания.

Руководителю следует помнить: чтобы психологическое поощрение было действенным стимулом, оно должно производиться своевременно, в соответствии с полученным результатом (не откладывать до какого-либо торжественного случая), быть очень престижным, им должны гордиться не только сами поощряемые, но

и близкие им люди. Необходимо внимательно следить за тем, чтобы награды получали действительно достойные люди, лучшие из лучших. При выборе морального поощрения следует также учитывать возраст работника, стаж его работы на предприятии, прежние поощрения и награды, положение в коллективе.

3. Организационно-экономические методы. Они связаны с эффективной организацией производства и труда на предприятии, способствующей созданию благоприятных условий для работников, вызывающих их удовлетворенность и ведущих к усилению мотивации к высокопроизводительному труду. К таким методам относятся: создание нормального микроклимата, безопасных условий труда; обеспечение работникам содержательности труда за счет вытеснения тяжелого, малоквалифицированного труда, преодоления его монотонности, насыщения творческими элементами; решение вопросов производственной эстетики; рациональная организация рабочих мест, расстановка кадров на них, оптимизация размеров трудовых коллективов.

4. Дисциплинарные (административные) методы. Они основываются на присущих системе управления принципах подчинения (приказы, распоряжения, решения, которые носят обязательный характер и адресуются работникам, регламентируют их действия, а также отдельные выговоры, публичные предупреждения, лишение премий и других привилегий, увольнение).

5. Правовые методы. Они базируются на системе законов, определяют и регламентируют трудовую деятельность людей. Соблюдение законов должно касаться как руководителей, так и подчиненных. Необходимо установить права, обязанности и ответственность каждого работника в трудовом процессе, что, в конечном счете, ведет к усилению трудовой и производственной дисциплины, организованности работников и активной мотивации к труду.

6. Информационно-разъяснительные методы. Они направлены на проведение информационно-разъяснительной работы руководством предприятия в трудовых коллективах цехов, бригад, участков, с отдельными работниками на рабочих местах по раскрытию социально-экономического содержания конкретных производственных задач, обсуждению путей их решения. Важную роль играет своевременное доведение достоверной и полной информации о производственно-экономической деятельности предприятия, роли данных коллективов и отдельных работников в решении производственных проблем. При этом для руководителя

важно найти для каждой категории работников специфические, привлекательные стороны их деятельности и, опираясь на них, вызвать у людей энтузиазм, инициативу и стремление к производительному труду, т. е. их мотивацию.

7. Методы, направленные на устранение отрицательных стимулов (например, фаворитов, несправедливости, неравных условий работы и оплаты труда, привилегий для отдельных работников и т. п., что вызывает неудовлетворенность у работников и снижает их мотивацию).

Эффективная мотивация достигается лишь тогда, когда эту систему методов руководители используют в комплексе по всем направлениям, включающим каждую группу мотивационных методов.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучить материал, обратив внимание на следующие вопросы:
 - содержание различных методов мотивации, объединенных в семь групп;
 - применение различных методов мотивации;
 - особенности различных методов мотивации.

2. Составить карту мотивации персонала организации, которая являлась базой производственной практики (табл. 7.10).

Карта мотивации должна включать набор методов мотивации для следующих категорий персонала:

- руководители высшего звена;
- функциональные руководители среднего звена;
- линейные руководители среднего звена;
- специалисты среднего звена;
- руководители первичного звена;
- рабочие;
- младший обслуживающий персонал;
- ученики.

Группы методов и используемые методы мотивации для каждой категории персонала располагаются в порядке их значимости.

Дайте обоснование разработанной карте.

Таблица 7.10 – Карта мотивации персонала

№ п/п	Категория персонала	Группа методов	Метод мотивации
1	2	3	4
1.	Рабочие	Дисциплинарные	Выговор

Продолжение таблицы 7.10

1	2	3	4
			Предупреждение ...
		Социально-психологические	Благодарность Чествование ...
	
2.	Руководители высшего звена	Социально-экономические	Премия Подарок ...
		Правовые	Права ...
	
3.

3. Определите степень удовлетворения своих потребностей. Для этого используйте тест «Потребности».

Попробуйте протестировать своих родственников, друзей, соседей, знакомых и определить степень удовлетворения их потребностей.

Тест «Потребности»
(Парные сравнения)

Тест оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека.

Инструкция. Перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой. Сначала оцените 1-е утверждение со 2-м, 3-м и т. д. и результат впишите в 1-ю колонку таблицы 7.11. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым, предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку впишите цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1. Затем то же самое проделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с 3-м, потом с 4-м, 5-м и т.д. Аналогично вписывайте результат во вторую колонку. Далее поочередно сравнивайте 3-е, 4-е и т. д. утверждения с остальными.

Во время работы с тестом полезно к каждому утверждению проговаривать фразу «Я хочу ...».

1. Добиваться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.

4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечивать себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятности.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

Ключ. Закончив работу, подсчитайте количество баллов, выпавших на каждое утверждение. Выберите 5 утверждений, получивших наибольшее количество баллов, и расположите их по иерархии. Это ваши главные потребности.

Для определения степени удовлетворенности пяти главных потребностей, подсчитайте сумму баллов по пяти секциям по следующим вопросам:

- материальные потребности — 4, 8, 13;
- потребности в безопасности — 3, 6, 10;
- социальные (межличностные) потребности — 2, 5, 15;
- потребности в признании — 1, 9, 12;
- потребности в самовыражении — 7, 11, 14.

4

Таблица 7.11 – Результаты сравнения утверждений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Результат. Подсчитайте суммы баллов по каждой из пяти секций и отложите на вертикальной оси графика результата. По точкам-баллам постройте общий график результата (рисунок 7.4), который укажет три зоны удовлетворенности по пяти потребностям.

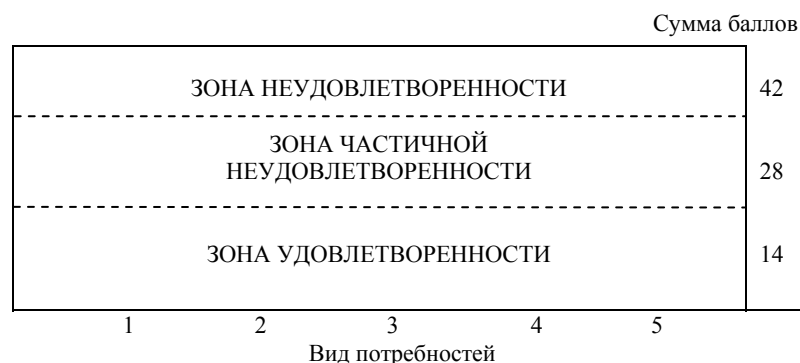


Рисунок 7.4 – График результата: степень удовлетворенности потребностей

4. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Контроль знаний по модулю предполагает выяснение того, как студент усвоил сущность развития, мотивации и оценки персонала, роль факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе и дисциплинарные отношения, может ли он на практике применять методы мотивации персонала, осуществлять анализ отношений в трудовом коллективе и состояние трудовой дисциплины.

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в работе с персоналом. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на установление правильной последовательности;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — **альтернативный**. Выберите один правильный ответ.

На обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении основаны ...

- а) творческие стимулы;
- б) социальные;
- в) материальные стимулы.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на различение**.

Выберите все правильные ответы.

Денежные стимулы — это ...

- а) премии;
- б) заработная плата;
- в) путевки;
- г) доплаты;
- д) грамоты;
- е) ценные подарки.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление соответствия**.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятие	Основной признак понятия
а) Активная дисциплина	1. Степень соблюдения норм в организации.
б) Исполнительская дисциплина	2. Использование прав при исполнении обязанностей. 3. Исполнение работником своих обязанностей.

4. Тест на узнавание; вид тестового задания — **на установление правильной последовательности**.

Укажите правильную последовательность этапов.

Процесс профессионального обучения включает следующие этапы:

- а) определение целей обучения и критериев оценки его эффективности;
- б) определение потребностей в обучении;
- в) определение программ и выбор методов обучения;
- г) формирование бюджета обучения.

5. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка)**.

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

... — стимулы, основанные на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении.

- а) Творческие стимулы.
- б) Материальные стимулы.
- в) Социальные стимулы.
- г) Социально-психологические стимулы.

На *продуктивном уровне* студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в работе с персоналом. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — *на свободно конструируемый ответ*.

Чем объясняется, что поощрение должно быть значимым?

В чем состоит различие творческих и материальных стимулов?

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — *типовая задача*.

Бригада состоит из 20 человек. Степень участия членов бригады в различных общественных мероприятиях оценена следующим образом:

- 2 человека — 3 балла;
- 12 человек — 4 балла;
- 6 человек — 5 баллов.

Чему равен уровень трудовой дисциплины в бригаде по шкале «Участие в общественных мероприятиях»?

На *творческом уровне* студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия, используемые в работе с персоналом, проводить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — *проблемная задача*.

Какова роль социально-демографических факторов в формировании благоприятного климата в коллективе?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — *нетиповая задача*.

Предложите макет документа «Регламент применения социально-психологических методов мотивации», обеспечивающего удовлетворение конкретных потребностей работников организации.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — *научно-исследовательская задача*.

Разработайте социометрическую анкету с набором оригинальных вопросов и проведите социометрическую диагностику предпочтений работников конкретной сельскохозяйственной организации (например, базы производственной практики).

5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ МАТЕРИАЛА МОДУЛЯ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Студенты заочной формы обучения самостоятельно изучают материал модуля и рекомендуемую литературу. Они должны знать роль профессиональной ориентации, адаптации, обучения, мотивации и оценки персонала, принципы управления социально-психологическим климатом в коллективе и дисциплинарными отношениями. Особое внимание необходимо обратить на проведение социометрической диагностики, оценку уровня трудовой дисциплины в коллективе и анализ эффективности методов мотивации.

В контрольной работе необходимо изложить теоретические аспекты следующих вопросов:

- развитие персонала организации;
- теории, формы и типы мотивации персонала;
- формирование социально-психологического климата в коллективе;
- механизм и методы управления дисциплинарными отношениями;
- цели, виды, методы и показатели оценки персонала.

Практические задания контрольной работы:

- дать экспертную оценку уровня трудовой дисциплины в своей организации;
- проанализировать применение различных методов мотивации персонала своей организации;
- провести социометрические исследования в трудовом коллективе своей организации.

Примеры выполнения заданий содержатся в материалах модуля.

МОДУЛЬ 8

Выбытие персонала

Цель модуля «Выбытие персонала» состоит в формировании у студентов базы знаний о видах и этапах карьеры, причинах увольнения работников и текучести кадров, необходимых для решения практических задач по управлению деловой карьерой и высвобождению персонала.

В результате изучения модуля студент должен:

- **знать** сущность карьеры и определяющие ее факторы, а также мероприятия, регулирующие выбытие персонала и текучесть кадров;
- **уметь** планировать деловую карьеру, анализировать причины увольнения работников и обеспечивать поиск работы.

1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

Словарь основных понятий

Карьера — это система процессов развития человека и его продвижения в определенной сфере деятельности (в спорте, воинской службе, науке, политике, производстве и т.д.).

Деловая карьера — это продвижение работника по ступенькам служебной иерархии, последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни.

Профессиональная карьера — это прохождение в процессе профессиональной деятельности различных стадий развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка профессиональных способностей).

Организационная карьера — это продвижение по службе путем изменения места работы, перехода из одной организации в другую.

Внутриорганизационная карьера — это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

Вертикальная карьера — это подъем на более высокую ступень в структурной иерархии.

Горизонтальная карьера — это перемещение в другую функциональную область деятельности либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой должности с адекватным изменением вознаграждения.

Центростремительная карьера — это продвижение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, приглашения на встречи, совещания и т.д.

Реактивное высвобождение персонала — это избавление от излишков рабочей силы в течение короткого промежутка времени.

Опережающее высвобождение персонала — это основанное на прогнозах потребности в персонале альтернативное применение сотрудников и естественная убыль рабочей силы.

Безработные — это трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, ищут работу и готовы приступить к ней.

ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

План лекции

1. Деловая карьера.
2. Высвобождение персонала.
3. Текучесть кадров.

Деловая карьера

Современные организации стремятся рационально использовать человеческие ресурсы и дать каждому сотруднику шанс сделать карьеру. Для человека карьера означает часть его жизненного пути, которая связана с производственно-хозяйственной или профессиональной деятельностью. Карьера определяет ожидания, цели, развивает способности человека, которые могут быть реализованы. Карьера представляет собой не всегда власть, не всегда продвижение по службе, не всегда богатство, но это всегда успех, по крайней мере, в одном из слоев общества или организации, это всегда рост: творческий, профессиональный, служебный или просто экономический в виде повышения заработной платы.

Согласно общетеоретическому определению, **карьера** — это система процессов развития человека и его продвижения в определенной сфере деятельности (в спорте, воинской службе, науке, политике, производстве и т. д.).

Деловая карьера — это продвижение работника по ступенькам служебной иерархии, последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни.

Различают следующие **виды карьеры**:

- **профессиональная**. Она характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит

различные стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию). Пройти их можно последовательно как в разных организациях, так и в одной;

- **организационная.** Она означает продвижение по службе путем изменения места работы, перехода из одной организации в другую;
- **внутриорганизационная.** Это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

Детальная **классификация типов карьеры** может быть проведена на основании различных признаков. По направлению:

- **вертикальная** карьера (подъем на более высокую ступень структурной иерархии);
- **горизонтальная** (перемещение в другую функциональную область деятельности или расширение и усложнение задач в рамках занимаемой должности с адекватным изменением вознаграждения);
- **центростремительная** (продвижение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, приглашения на встречи, совещания и т. д.).

По скорости переходов между рабочими местами:

- **стабильная.** Длительное время (7–8 лет) деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга;
- **нормальная** (равномерная). Имеет место редкая (менее одного раза в три года) смена рабочих мест, должностей, видов деятельности;
- **стремительная** карьера. Переходы с одного места на другое совершаются чаще, чем один раз в три года.

В зависимости от направленности ступеней карьеры (спад, подъем):

- **целевая** карьера. Она проиллюстрирована на рисунке 8.1, где St — статус работника в организационной иерархии; Uk — уровень компетентности работника. Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его продвижению;
- **монотонная** карьера (рисунок 8.2). Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии (даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения);

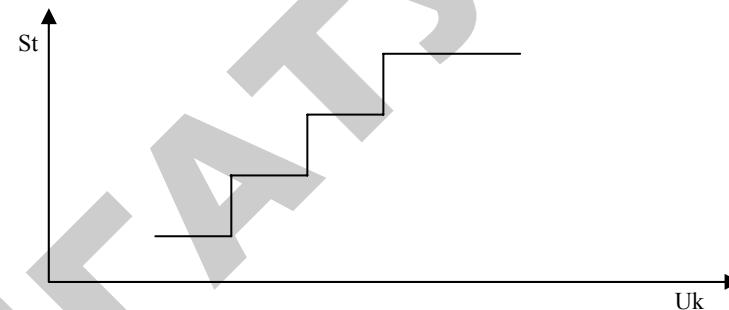


Рисунок 8.1 – Целевая карьера

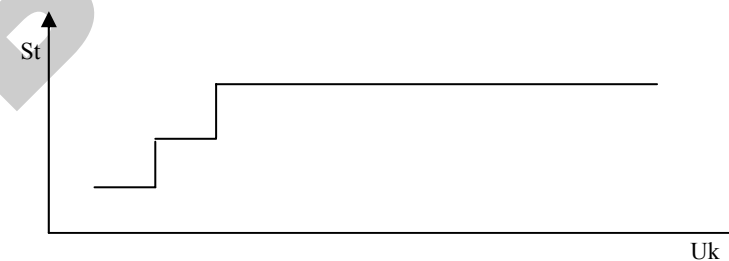


Рисунок 8.2 – Монотонная карьера

- **спиральная** карьера (рисунок 8.3). Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга). По мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии;

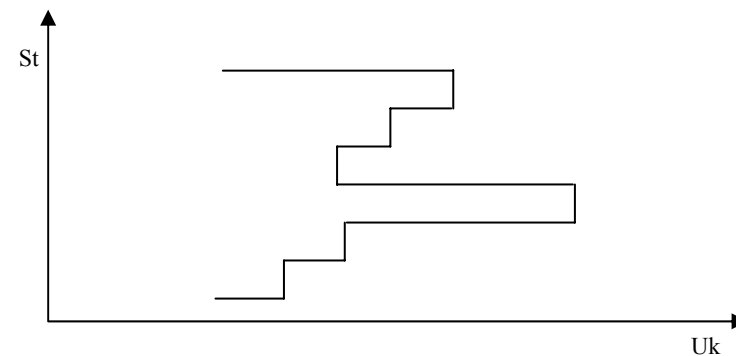


Рисунок 8.3 – Спиральная карьера

- **мимолетная** карьера (рис. 8.4). Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности;

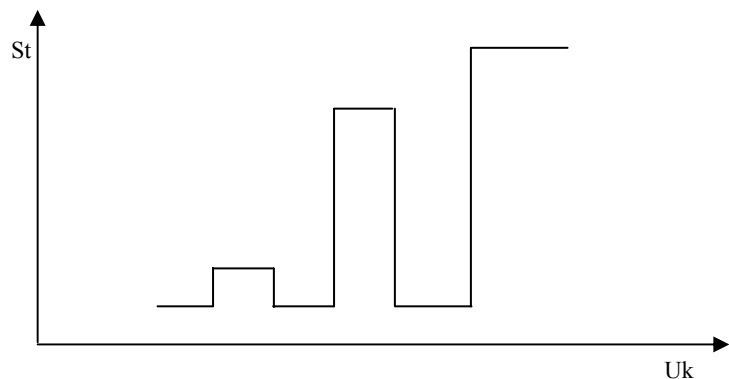


Рисунок 8.4 – Мимолетная карьера

- **стабилизационная** карьера (рисунок 8.5). Работник растет до определенного уровня и остается на нем длительное время (более восьми лет);

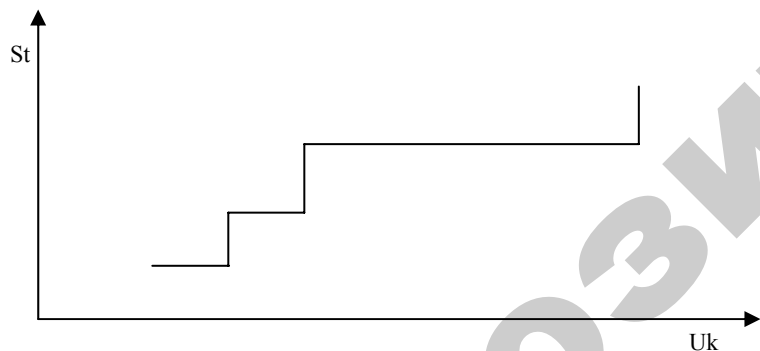


Рисунок 8.5 – Стабилизационная карьера

- **затухающая** карьера (рисунок 8.6). Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется «затухание» — заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации.

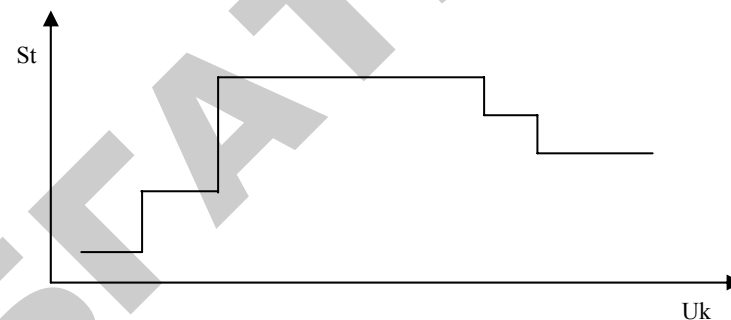


Рисунок 8.6 – Затухающая карьера

В деловой карьере условно можно выделить несколько **этапов**:

- **предварительный** (до 25 лет) — учеба, испытания на разных работах;
- **становления** (до 30 лет) — освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя;
- **продвижения** (до 45 лет) — продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации;
- **сохранения** (до 60 лет) — пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя, повышение своей квалификации, обучение молодежи;
- **завершения** (после 60 лет) — подготовка к уходу на пенсию, обеспечение себе замены и поиск новых видов деятельности на пенсии;
- **пенсионный** (после 65 лет) — занятие новым видом деятельности.

Тип карьеры, скорость перехода между рабочими местами, направленность стадий карьеры определяются действием системы **факторов**. Важнейшие из них следующие:

- **экономические**. Характер и содержание накопления и использования человеческого капитала обусловлены существующим общественным разделением труда;
- **социально-психологические**. Достижения человека в том или ином виде профессиональной деятельности зависят от его потенциала, базирующегося на природных данных этого человека и определяющего его пригодность к тому или иному виду деятельности;
- **социально-экономические**. Формирование карьеры определяется уровнем образования и квалификацией работника, его материаль-

ной обеспеченностью. Исследования отечественных ученых в области трудовой мобильности человеческих ресурсов свидетельствуют, что наибольшей профессиональной подвижностью отличаются выходцы из малообеспеченных семей. Наибольшая профессиональная устойчивость характерна для высококвалифицированных профессиональных групп работников;

- **социально-демографические.** Пол, возраст, социальное положение человека коррелируют со скоростью и направленностью карьерного развития. С возрастом в силу биолого-психологических особенностей работника замедляется его продвижение в иерархии организации. Это связано как с уменьшением количества рабочих мест по мере приближения к вершине организационной пирамиды, так и с увеличением требований к работнику в плане сложности работы.

- **культурные.** Во многих культурах достаточно распространено мнение о сугубо мужских и сугубо женских профессиях.

В настоящее время карьера является объектом управления. Оно обычно осуществляется кадровыми службами и сводится к совокупности мероприятий, которые позволяют работникам раскрыть свои способности и использовать их в наиболее выгодной для себя и организации форме.

Высвобождение персонала

На каждом предприятии имеет место процесс выбытия персонала. Это может быть как реактивное, так и опережающее высвобождение персонала.

Реактивное высвобождение персонала применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе.

Опережающее высвобождение персонала основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства, как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. Опережающее высвобождение — это своеобразный социальный буфер, снимающий напряженность, что на практике более приемлемо.

Разрыв трудовых отношений работника с организацией может быть или по профессиональным причинам, или по личным. Для предприятия возникают проблемы, связанные с дополнительными расходами на подготовку новых работников. Поэтому при своевременном получении информации об уходе работника предприятие должно создать условия для его **неувольнения**.

Организация может быть и инициатором увольнения работника, причем по двум причинам: из-за личных качеств работника или из-за ситуации на предприятии. При этом работник может занять другую должность или быть уволенным.

Причины увольнения из-за личности работника:

- не соответствие занимаемой должности;
- недостаточная готовность устранить недостатки (например, учиться);
- напряженность в отношениях с другими работниками.

Причины увольнения работника по условиям предприятия:

- изменение квалификационных требований;
- изменение структуры предприятия и упразднение должностей;
- изменение формы хозяйствования.

Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать также в двух аспектах. Первый основывается на формальных критериях. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений складывается из следующих оснований:

- по собственному желанию, по соглашению сторон;
- в связи с переводом;
- временные работники;
- прогул без уважительных причин;
- появление на работе в состоянии наркотического или алкогольного опьянения;
- по сокращению численности;
- в связи со смертью;
- выход на пенсию.

Этот анализ может быть сопоставлен с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров лишь частично может дать ответ на вопрос, почему уволился работник. Так, основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда;

- задержки выплаты зарплаты;
- причины личного характера;
- тяжелые и опасные условия труда;
- неприемлемый режим работы.

Интересные данные получены при проведении исследований среди персонала промышленных предприятий. На вопрос, «По какой причине вы меняли работу?», были даны следующие ответы:

- низкая зарплата — 43 %;
- отсутствие перспектив роста — 24 %;
- не сложившиеся отношения с руководством — 11 %;
- неудобный график работы — 6 %;
- неудобное расположение работы — 5 %;
- другое — 11 %.

Для увольнения работников на предприятии имеются следующие **возможности**:

- отстранение от информации и принятия решений (**бойкот**). Работник оказывается отрезанным от информации и не участвует в принятии решений;
- перемещение на другие должности (**высылка**). Работник переводится на другую должность, часто — на менее ответственную и не престижную;
- побуждение к согласованному увольнению (**золотое рукопожатие**). В доверительной беседе работник побуждается к расторжению договора. Для него создаются преимущества: он может начать поиск нового рабочего места без увольнения, может иметь поддержку со стороны предприятия, лучшие условия для заключения нового договора, рекомендации;
- побуждение к расторжению договора работником (**выживание**). Работник осознанно приводится «в уныние»;
- инициатива увольнения работника со стороны предприятия (**выставление за дверь**). Здесь следует учитывать правовые и договорные нормы досрочного отстранения работника от должности.

Вообще говоря, увольняемому работнику должна оказываться **помощь** (психологическая, информационная, консультационная). Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены:

- рекомендательные письма;
- психологическая консультация;
- обучение методам поиска работы;
- консультация по порядку обращения в службу занятости,

- грамотно составленное резюме;
- список предприятий, где набирается персонал.

Это позволит:

- снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков и выплат по ним;
- уменьшить число компенсационных выплат увольняемым;
- сохранить положительный имидж предприятия;
- остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

Текучесть кадров

Уровень текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{TK} = \frac{N_{СЖ} + N_H}{N_C} \times 100,$$

где $N_{СЖ}$ — число увольнений по собственному желанию; N_H — число увольнений за нарушение трудовой дисциплины; N_C — среднее число сотрудников в плановый период.

Текучесть кадров — одна из многих проблем, с которыми сталкиваются предприятия. **Естественный уровень текучести кадров** находится в пределах 3–5 %. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники — в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3–5 %. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия. Хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

Деятельность по управлению текучестью кадров можно представить в виде **пяти** последовательных **этапов**.

1. Определение уровня текучести кадров.

На этом этапе необходимо ответить на главный вопрос — является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к не-

обоснованным экономическим потерям и недополучению предприятием прибыли. Уровень текучести кадров в 3–5 %, вообще говоря, не должен восприниматься как некий индикатор. Следует провести анализ динамики показателей деятельности предприятия за возможно больший период времени, выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести кадров.

2. Определение уровня экономических потерь из-за текучести кадров.

Это очень важный этап и, в то же время, один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Величина потерь в основном складывается из следующих показателей:

- потери рабочего времени. Это временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого рабочее место не заполнено и продукция не производится;

- потери, вызванные проведением процедуры увольнения. Это выплаты выходных пособий увольняющимся работникам. Здесь важно учесть законодательные особенности начисления выплат по разным основаниям увольнения. При сокращении штатов и увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными. Это также затраты рабочего времени сотрудников кадровой службы, оформляющих увольнение;

- потери, связанные с судебными издержками из-за незаконного увольнения, последующим восстановлением работника и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, т. к. шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики;

- потери, вызванные проведением процедуры найма новых работников на вакантное рабочее место. Это затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлениями о приеме на работу), отбор кандидатов (рабочее время сотрудников кадровой службы и финансирование процедуры собеседования, тестирования, анкетирования), оформление принятых на работу, оплату услуг кадровых агентств и организаций, осуществляющих подбор персонала;

- расходы на обучение принятого на работу сотрудника. Это затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение его на рабочем месте и с отрывом от производства;

- снижение производительности труда работников, решивших уволиться. Эти сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса,

интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала;

- затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. Достаточно распространенной является практика, когда руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры и сплочения коллектива организует для своих сотрудников совместные посещения спортзалов, проведение праздников и т. д. Средства, направляемые руководством предприятия на подобные цели, и войдут в эту статью затрат.

3. Определение причин текучести кадров.

Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет, и никаких решений не требуется. Во втором — следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления.

4. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Здесь все меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, их профессионального продвижения);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения).

5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер.

При разработке программы устранения излишней текучести необходимо также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой другой бизнес-идеи — если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

1.3. Вопросы для самоконтроля

1. Деловая карьера и ее виды.

2. Классификация типов карьеры.

3. Этапы деловой карьеры.
4. Факторы, определяющие тип и направленность карьеры.
5. Реактивное и опережающее высвобождение персонала.
6. Причины увольнения из-за личности работника.
7. Причины увольнения по условиям предприятия.
8. Кадровая статистика по вопросам увольнений.
9. Помощь увольняемым работникам.
10. Этапы управления текущей кадровой работой.

2. МАТЕРИАЛЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практическое занятие 1 «Поиск работы»

Цели занятия:

- освоить правила поиска работы;
- научиться составлять резюме и письмо по поводу работы, вести телефонные переговоры.

Статус безработного. Порядок и условия признания граждан безработными регламентируются Законом Республики Беларусь от 30 мая 1991 г., № 828-ХП «О занятости населения Республики Беларусь» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 22.01.99).

Безработными признаются трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, ищут работу и готовы приступить к ней.

Инвалид может быть признан безработным, если он располагает трудовой рекомендацией, заключением о рекомендуемом характере и условиях труда, не имеет работы, зарегистрирован в органе Государственной службы занятости в целях поиска подходящей работы и готов к ней приступить.

Решение о признании гражданина, зарегистрированного в целях поиска подходящей работы, безработным принимается органами службы занятости по месту жительства гражданина не позднее 11 дней со дня предъявления органам службы занятости следующих документов: паспорта, трудовой книжки или документов, их заменяющих; документов, удостоверяющих профессиональную квалификацию; справки о среднем заработке за последние 3 месяца по последнему месту работы; для впервые ищущих работу (ранее не

работавших), не имеющих профессии (специальности) — паспорта и документа об образовании.

Регистрация безработных граждан осуществляется органами по вопросам занятости по месту жительства в следующей последовательности:

- первичная регистрация безработных граждан;
- регистрация безработных граждан в целях поиска подходящей работы;
- регистрация граждан в качестве безработных;
- перерегистрация безработных граждан.

Безработными не могут быть признаны граждане:

- не достигшие 16-летнего возраста;
- те, кому назначена пенсия по старости (по возрасту), за выслугу лет;
- отказавшиеся в течение 10 дней со дня их регистрации в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы от двух вариантов подходящей работы;
- не явившиеся без уважительных причин в течение 10 дней со дня их регистрации в целях поиска подходящей работы в органы службы занятости для предложения им подходящей работы, а также не явившиеся в срок, установленный органами службы занятости для регистрации их в качестве безработных;
- осужденные по решению суда к исправительным работам без лишения свободы, а также к наказанию в виде лишения свободы;
- представившие документы, содержащие заведомо ложные сведения об отсутствии работы и заработка, а также представившие другие недостоверные данные для признания их безработными.

Каналы информации о рабочих местах. Подбором кадров на конкурсной основе на высокооплачиваемую и престижную работу предприятия занимаются как самостоятельно, так и с помощью специализированных агентств и консультативных фирм.

Основные каналы информации о рабочих местах следующие.

1. Государственная служба занятости своего района.

Обращение в государственную службу занятости обеспечивает экономию времени и вероятную близость работы. Если вы увольняетесь по сокращению штатов, необходимо в двухнедельный срок обратиться в районную службу занятости, чтобы потом получить пособие по безработице. Здесь можно бесплатно проконсультироваться с юристом, социальным работником, устроиться на учебу, найти временную и дополнительную работу. Кстати, на временное трудоустройство следует согласиться, даже если вы вот-вот можете получить постоянную должность. Это приработок, новый опыт, новые связи и,

значит, новые возможности. Однако поиски постоянной работы нужно продолжать. И при этом помните, что все услуги по трудоустройству должны оказываться бесплатно.

2. Объявления в газетах и журналах, специальных бюллетенях, интернет, реклама на радио и ТВ, на улице (городская и на проходных предприятий).

Для работы с печатной рекламой лучше выделить специальные часы в своем режиме дня или недели, так будет меньше уходить времени на поиск работы. Искать работу следует только по плану, отмечая все сделанное. Профессиональные издания, местные газеты, рекламные бюллетени, газеты бесплатных объявлений стоят денег, поэтому лучше работать с ними в читальном зале ближайшей библиотеки. Со временем в информационном потоке вы научитесь распознавать рекламу мошенников и прожектеров. Но с самого начала не отвечайте на предложения (обычно очень заманчивые) немедленно помочь вам за небольшую сумму — никакой помощи не будет.

3. Сообщения знакомых, коллег, сослуживцев, друзей, соседей.

До бирж труда доходит обычно не больше половины сведений о вакансиях. Чтобы узнать о второй половине, обзвоните родственников и знакомых, построив беседу так, чтобы они не просто ответили вам, есть или нет у них на примете свободное рабочее место. Главное, чтобы они помнили о вашей просьбе. Поэтому через некоторое время следует звонок повторить. При информации о вакансиях они сразу подумают о вас. Если они попросят помощи у своих знакомых, круг поиска расширится в геометрической прогрессии.

4. Информация по каналам общественных организаций.

Комитет женщин, молодежные и другие организации проводят ярмарки вакансий, профсоюз собирает свой отраслевой банк данных, общественные фонды организуют курсы переподготовки офицеров запаса и т. д. Если этим специально не заниматься, то можно так и не узнать, что где-то есть организация, готовая помочь именно вам.

5. Отделы кадров учреждений, различных организаций и служб, расположенных в удобном для вас районе.

Визиты и деловые переговоры надо объединять в группы (по принципу «один день — район»). Самые неожиданные предприятия, расположенные в вашем районе, могут нуждаться в вашей профессии. Театру может быть нужен водитель, магазину — машинистка, детскому саду — слесарь, школе — экономист и т. д.

6. Ответы из различных источников на запросы или объявления.

Активное поведение на рынке труда включает также способность правильно составлять объявления и письма. Главное их содержание — данные о работе, которую вы хотели бы получить. Письмо не стоит делать объемом больше 1–2 страниц машинописного текста, а объявления — слишком похожими на другие. Впрочем, «зацепить» работодателя — высокое искусство, овладеть им можно, только серьезно анализируя удачные объявления и полагаясь на опыт специалистов.

Всеми вышеперечисленными каналами информации о рабочих местах всегда надо пользоваться одновременно.

Правила поиска работы. При поиске работы необходимо придерживаться определенных правил.

1. Искать работу следует всегда (как бы ни была хороша ваша нынешняя работа, ее можно потерять завтра, в силу совершенно не зависящих от вас обстоятельств).

2. Если вас несправедливо уволили, прежде всего, постарайтесь избавиться от праведного гнева на то, как далек этот мир от вашего идеала. Ваш гнев погубит на корню все ваши усилия по поиску работы, если вы будете к месту и не к месту твердить о несправедливости.

3. Никто вам ничего не должен, в том числе и работу. За получение работы нужно бороться.

4. Разница между везунчиком и неудачником определяется тем, как они сами ведут свои дела, а не какими-то внешними факторами, вроде кризиса на рынке труда.

5. Если вы хотите увенчать успехом поиск работы, то определите, что следовало бы делать, чтобы провалить эту затею. Да-да, именно провалить. На первое место поставьте то, что вернее всего приведет к провалу, и т. д. (один человек на первом месте назвал «сидение дома»). А в соседней колонке поместите действия, противоположные соответствующим позициям вашего списка (в приведенном примере на первом месте во второй колонке будет что-то вроде «ежедневных обязательных выходов из дома»). Таким образом, во второй колонке получим список действий, надежно ведущих к успеху.

6. Не рассчитывайте найти в точности такую же работу, какая у вас была. Будьте готовы к перемене деятельности так, чтобы справиться с новой работой и получать от нее удовлетворение.

7. Чем больше времени вы потратите на определение того, чем вы отличаетесь от других людей, которые могли бы выполнять ту же работу, тем выше ваши шансы.

8. Ни в коем случае не принимайте решения исходя из того, что есть в наличии (что доступно). Со всей настойчивостью стремитесь именно к той работе, которую вы больше всего хотите.

9. Обращайтесь в организации, где работает не более 20 служащих. В них открывается до 2/3 всех вакансий. К тому же общаться придется непосредственно с работодателем, а не с отделом кадров.

10. Ищите работу интенсивно: 2/3 ищущих работу тратят на это не более 5 часов в неделю, а вы заставьте себя тратить времени в 6 раз больше. Работодателей посещают, в среднем 6 раз в месяц, а вы делайте это по 2 раза ежедневно.

11. Следите за собой все время, будьте аккуратно одеты, не забывайте о хороших манерах, куда бы вы ни направлялись, где бы ни находились. Никогда не знаешь, кто тебя увидит, но любая встреча может самым решительным (и порой абсолютно неожиданным) образом повлиять на получение работы.

12. Личное обращение предпочтительнее письменного.

13. То, как вы занимаетесь поисками работы, является для большинства работодателей показателем того, как вы будете работать, получив ее. Поэтому, занимаясь поисками без души, спустя рукава, демонстрируя пренебрежение к этому процессу, вы сами обрекаете себя на неудачу.

14. Главное, что интересует работодателя — как вы используете то, что вы умеете: то ли просто без устали крутитесь или действительно решаете задачи, повышая тем самым эффективность как своей деятельности, так и организации в целом.

15. Очень важно продемонстрировать то, что вы умеете (захватите на интервью образцы своей работы).

16. Старайтесь произвести самое выигрышное впечатление и понравиться, даже если вам совершенно очевидно, что в данном месте для вас нет ничего подходящего. Возможно, если вы произведете хорошее впечатление, вам дадут дельный совет или даже порекомендуют другой фирме при удобном случае.

17. Проявляйте мягкую настойчивость, напоминая о себе через некоторое время и справляясь, не изменилась ли ситуация с приемом на работу.

18. Для встречи с работодателем просите 20 минут и не задерживайте его ни на минуту больше.

19. Во время беседы с работодателем не произносите монологов дольше 2 минут. Идеальный расклад: половину времени — говорить, а вторую половину — слушать.

20. Если вы для себя определили, какую работу ищете, то объясните это всем вокруг. Чем больше глаз и ушей помогают вам, тем лучше.

21. Организации стремятся нанимать победителей: преподнесите себя как подарок судьбы их фирме. Нельзя выглядеть жалким попрошайкой.

Письмо с просьбой о приеме на работу. Основная цель письма — заинтересовать собой как специалистом и пробудить желание познакомиться поближе. В нем претендент должен объяснить, почему он обращается к этому лицу, какую пользу он может принести компании, и попросить принять его для собеседования. Рекомендуется такие письма печатать на принтере, так как обычно основное содержание письма (кроме адреса и первого абзаца) при рассылке в разные организации остается неизменным. При необходимости его легко можно подправить.

Письмо следует начинать с приветствия к тому человеку, с которым претендент хотел бы встретиться, от кого может зависеть решение о приеме на работу, или к тому, кто фактически будет руководить новичком на начальном этапе работы. Поэтому претендент предварительно связывается с компанией и уточняет, на чье имя следует посылать письмо.

Так как письмо является своеобразным предложением самого себя работодателю, претендентам рекомендуется с целью завладения вниманием работодателя больше писать о компании и ее достижениях, чем о себе, показать свою осведомленность о том, какой проект или проекты реализует в данный момент компания, а также о торгах или призах, которые она выиграла, о благожелательных отзывах о ее деятельности в газетах и т. д. Такую информацию претендент может найти в деловой прессе, деловых разделах местных газет и многих отраслевых журналах. Если письмо пишется в ответ на объявление в прессе, указывается и эта причина.

В основной части письма обычно дается краткая квалификационная характеристика претендента со ссылкой на прилагаемое к письму резюме, содержащее сведения о полученном образовании и практическом опыте. Это должно расширить представление работодателя о претенденте и побудить его встретиться с ним.

В заключительной части письма претендент обычно просит о встрече для собеседования, указывает временной отрезок, в котором желательно было бы встретиться, и сообщает, что для уточнения даты он позвонит секретарю. Письмо завершается стандартной фразой: «Искренне Ваш...». Тремя-четырьмя строчками ниже сле-

дует подпись, затем (еще ниже) — отпечатанная фамилия, а под ней — номер телефона автора письма.

Письмо с просьбой о приеме на работу должно **содержать**:

- точное название фирмы и адрес (ошибки свидетельствуют о невнимательности и низкой заинтересованности);
- обращение к работодателю по имени и краткое объяснение, почему именно к нему (по рекомендации кого-либо, по объявлению об имеющихся вакансиях, в соответствии с его должностью или его решающим словом в этом вопросе);
- комплимент работодателю или фирме. Например, «Много слышал о вас хорошего», «Ваш профессионализм и объективность широко известны», «Высокий профессиональный уровень вашей фирмы, заслуженно обеспечивший ей репутацию новатора в развитии отрасли, побуждает меня просить о возможности применения моих знаний и опыта в вашем творческом коллективе» (если комплимент заслужен, не считайте его лестью);
- самые необходимые и краткие сведения кандидата о себе, дающие ему право претендовать на данную должность (если указываются второстепенные или стандартные достоинства, например, спортивные успехи, увлечения в свободное время, аккуратность, добросовестность и тому подобные качества, то весомых преимуществ, вероятно, не имеется).

Требования к содержанию письма:

- точность и ясность изложения мыслей, короткие слова, короткие фразы, короткие абзацы;
- максимальная доступность текста для понимания, употребление простых фраз, точно и однозначно выражающих суть;
- краткость, лаконичность, немногословность, отсутствие лишних слов и пустых фраз, хотя короткое письмо составить труднее, чем длинное;
- грамотность, соблюдение норм грамматики и правописания, а также требований делового этикета;
- корректность, деловой и вежливый стиль изложения, не исключая живой и образности языка, оставляющий приятное впечатление о человеке.

Письмо позволяет судить о том, насколько грамотен и аккуратен кандидат. Поэтому оно должно быть напечатано на хорошей бумаге без ошибок и помарок, составлено по всем правилам, содержать необходимую для работодателя информацию.

Телефонный разговор по поводу трудоустройства. Телефонный звонок заменяет письменное обращение в случаях, когда важно заявить о себе как можно раньше. Наиболее типичными являются следующие ситуации:

- объявление с приглашением на работу предполагает общение по указанным в нем телефонам;
- благодаря своим связям, вы узнали о «горящей» вакансии;
- кто-то из ваших знакомых лично рекомендовал вас работодателю, который заинтересовался и выразил желание, чтобы вы обратились к нему по телефону.

Личное общение, в том числе и по телефону, дает значительные преимущества, позволяя расположить к себе, заинтересовать собеседника, мгновенно отреагировать на его отношение к тому или иному моменту разговора. Но эти преимущества требуют от вас определенных качеств: способности принимать молниеносные решения, привлечь и удержать внимание собеседника, быстроты адаптации.

При ведении телефонных разговоров по поводу трудоустройства следует придерживаться следующих **рекомендаций**:

- прежде чем звонить, тщательно проверьте, как зовут вашего собеседника: недопустимо ошибиться в произношении или ударении. Постарайтесь быстро перейти к цели своего звонка – это производит самое благоприятное впечатление;
- необходимо тщательно подготовиться к телефонному разговору, продумать, что и как вы собираетесь изложить, подготовить ответы на наиболее вероятные вопросы. Неплохо набросать план беседы: о чем, и в каком порядке вы хотели бы переговорить;
- не забывайте, что разговор — это диалог, а не монолог. Не старайтесь проговорить на одном дыхании заранее заученный текст. Ситуация сложится не в вашу пользу, если, произнеся без запинки подготовленный текст, вы не сумеете ответить на простейший заданный вам вопрос;
- ваша цель – не только рассказать о себе, но и узнать о предполагаемой работе. Но, ни в коем случае не увлекайтесь телефонным разговором и не ждите от него многого. Главное — получить приглашение на личное собеседование;
- перед тем как звонить, оденьтесь в привычном для вас деловом стиле, даже если вы звоните из дома. Доказано, что внешний вид человека отражается на его внутреннем состоянии, собранности и т. п. Не курите во время разговора, это ощущается собеседником на слух. На

ваш голос оказывает влияние и то, как вы сидите, поэтому сядьте прямо, не облакачивайтесь;

- не забывайте, что предмет разговора чисто деловой, не затягивайте разговор. Крайне нежелательно утомить собеседника чрезмерной говорливостью;

- телефон обеспечивает лишь ограниченную обратную связь: вы не видите выражение лица собеседника, его жесты и мимику. Поэтому, реагируя на его высказывание, старайтесь быть вежливым и аккуратным, чтобы не попасть впросак.

Резюме. Резюме — одно из самых эффективных средств саморекламы, самомаркетинга на рынке труда. Это товарное описание ваших способностей при продаже. Оно не может быть ложным и не может быть беспристрастным. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника:

- образованность;
- продуктивность;
- неограниченность возможностей.

Специалист, знающий себе цену, должен писать резюме только сам. Квалифицированная помощь со стороны, даже самого высокого уровня, необходима для корректирования формы и стиля изложения и, что особенно важно, для выявления орфографических и синтаксических ошибок, которые в резюме совершенно недопустимы.

Цель резюме — привлечь внимание к себе при первом же заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и побудить пригласить кандидата на личную встречу. Если внимание привлечь не удалось, значит – резюме не сработало. На основании резюме формируется первое и очень устойчивое мнение о человеке, которое, однако, субъективно и зависит от стереотипов восприятия людей. Часто кандидаты приносят резюме сразу на собеседование и просят ознакомиться с ним до разговора. Это позволяет быстро узнать главное о кандидате, сформулировать дополнительные вопросы и сократить записи необходимых данных о нем, что сокращает время собеседования и повышает его эффективность.

Составляя резюме, следует помнить два ключевых момента:

- у вас единственный шанс преуспеть с помощью резюме в тот момент, когда его читают в первый раз;
- удачное резюме поможет вам получить интервью, т. е. личную встречу с работодателем или его представителем, а не работу. Это необходимо твердо осознавать. Ваша цель — добиться, чтобы читающий резюме захотел встретиться с вами лично.

По форме составления резюме делятся на: хронологическое, функциональное, хронологически-функциональное, целевое, академическое.

Хронологическое (ретроспективное) резюме наиболее пригодно для специалистов, много лет проработавших в одной и той же области и в ней же желающих продолжить трудовую деятельность. Описание трудового опыта и имеющегося образования располагается в хронологическом порядке и в нисходящей последовательности: начиная с последнего места работы и, затем, с последнего места учебы. Если вы работали только в одном месте, разделите трудовой стаж на хронологические части, соответственно продвижению по должностной лестнице. Годы работы и учебы располагаются слева. Под датами никаких других данных быть не должно.

Функциональное резюме применяется при описании какого-то специфического трудового опыта и круга знания, когда нет необходимости располагать в хронологическом порядке процесс накопления этого опыта. Эта форма резюме наиболее пригодна в случаях, когда был большой перерыв в работе или есть необходимость изменить профориентацию, например, в силу отсутствия дальнейшего спроса на вашу специальность.

Хронологически-функциональное резюме используется наиболее часто для освещения каких-то особых достижений, и в то же время, сохраняя хронологическую последовательность изложения трудового стажа и образования.

Целевое резюме заполняется тогда, когда внимание сосредотачивается на соискании определенной должности. При этом свой запрос вы подкрепляете изложением своих знаний и способностей.

Академическое резюме используется для поиска профессорско-преподавательской работы. Самостоятельную часть такого резюме составляет перечень печатных работ и научных наград. Этот перечень совершенно не нужен при поиске работы в промышленности. Если вас вызвали на собеседование, будьте готовы прокомментировать ваши достижения. Не загромождайте список статьями, не имеющими отношения к испрашиваемой работе, а собеседование (интервью) – деталями, не относящимися непосредственно к обсуждаемой теме.

Работодатели в области промышленности и строительства предпочитают хронологическую форму резюме. Они считают, что функциональное резюме используют, когда хотят скрыть какой-то период трудовой деятельности.

Резюме любой формы не должно содержать лишних, ненужных материалов и сведений. Не следует прилагать фотографии. Не надо приводить информацию персонального характера: пол, семейное положение, имя жены или мужа, количество детей, увлечения, возраст, вес, рост и т. п. Персональные данные, как правило, содержатся в академическом резюме, когда необходимо суждение о личных качествах возможного воспитателя студентов. Промышленников же интересуют на этапе первого отбора только профессиональные данные. Необходимые дополнительные данные у вас запросят перед вызовом на собеседование, направив вам соответствующую анкету.

Специалисты, работающие на рынке труда, считают наиболее универсальной следующей **структуру резюме**.

1. Заголовок — фамилия, имя, отчество кандидата.

Слово «резюме», «объективка» и другие в заголовке не пишутся.

2. Основные личные данные — адрес, телефон, дата и место рождения, семейное положение.

3. Цель обращения — на какую работу, в какой должности и на каких условиях претендует кандидат, с дальнейшим обоснованием своих претензий. Здесь должно быть две-три, но не более шести строк.

4. Опыт работы — даты мест работы, занимаемых должностей, выполняемых функций и профессиональных достижений.

Это главная часть резюме, однако, непропорциональная подробность изложения этих данных нежелательна. Опыт работы обычно излагается в обратном хронологическом порядке. Чрезмерное расширение этой информации за счет другойстораживает.

5. Образование — даты, учебные заведения, полученная специальность и присвоенная квалификация.

Чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме. Для выпускников и студентов следует помещать его перед предыдущим, так как опыт работы если и есть, то менее значителен. Можно сообщить о наградах, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют вашей цели. Здесь же упомяните участие в научно-исследовательской работе.

6. Дополнительная информация.

Она не обязательна, но желательна. Она может включать данные о дополнительных знаниях и навыках, имеющих отношение к данной работе, важных фактах биографии и личных качествах:

- владение иностранными языками («свободно», «в совершенстве» или «читаю и перевожу со словарем»);

- владение навыками работы на компьютере (желательно с указанием применяемых программных средств);

- наличие водительских прав и опыт вождения;

- членство в профессиональных объединениях или партиях;

- сведения об общественной деятельности;

- сведения о военной службе и воинских званиях;

- серьезные увлечения на досуге, имеющие отношение к данной работе, и достигнутые успехи;

- указание готовности к сверхурочной работе, длительным и дальним командировкам, смене места жительства;

- сведения о рекомендациях;

- личные характеристики. Они могут быть стандартные (аккуратен, трудолюбив, честен) или действительно важные (например, высоко заинтересован, предан фирме, энергичен и целеустремлен, требователен к себе и другим, обладает лидерскими качествами).

7. Дата составления резюме.

Свежая дата повышает достоверность заинтересованности в данной работе, старая — может свидетельствовать о том, что кандидат давно ищет работу в разных местах.

Стиль написания резюме должен отвечать следующим требованиям:

- краткость — отсутствие лишних слов, непонятных сокращений и терминов;

- конкретность — отсутствие неточной или лишней информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;

- целенаправленность — изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;

- честность — отсутствие недостоверной информации;

- активность — использование энергичных глаголов, показывающих активность. Никогда не пишите «участвовал», «оказывал помощь» и т. п. Это позволяет думать, что вы стояли в стороне, а от случая к случаю оказывали разовые услуги;

- избирательность — отбор информации исходя из цели резюме. Не считайте, что, чем больше дано разношерстной информации, тем лучше.

Практическое задание

1. Составьте план поиска работы, в котором отразите:

- цель поиска работы;

- желаемая работа;

- каналы информации о рабочих местах;
- способы общения с работодателями;
- перечень работодателей;
- сроки и т. д.

2. Составьте план телефонного разговора с одним из работодателей, который включен в перечень, сформированный при выполнении предыдущего задания.

3. Составьте письмо с просьбой о приеме на работу, используя приведенный ниже образец.

4. Составьте резюме, в котором претендентом являетесь лично вы. При выполнении этого задания используйте приведенный ниже образец.

Порядок выполнения задания

1. Каждый студент лично выполняет задания по составлению плана поиска работы и телефонного разговора с работодателем, написанию письма с просьбой о приеме на работу и резюме.

2. Результаты выполнения заданий проверяются коллегами.

3. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

Образец письма по поводу трудоустройства

Руководителю ООО «Амалфея»
Минск, ул. Кальварийская, 62
Г-ну Иванову И. И.
1 апреля 2009 г.

Уважаемый Иван Иванович!

Прошу рассмотреть мою кандидатуру на должность секретаря-референта.

Мне 25 лет, имею высшее образование, знаю делопроизводство, оргтехнику, деловой этикет, деловой английский язык. Владею навыками работы на компьютере (Windows, Word, Excel, Power Point), печатаю со скоростью 180 уд./мин. Я окончила факультет предпринимательства и управления БГАТУ, курсы секретарей-референтов, курсы английского языка.

Была бы рада получить приглашение на собеседование, чтобы при личной встрече обосновать свои возможности приносить фирме значительную пользу благодаря своей квалификации и высокой заинтересованности в работе.

Приложение: резюме на русском и английском языках (на 2 листах каждое).

Искренне Ваша
А.А. Петрова

Подпись

Адрес: Минск, 220000,
ул. Натуралистов, д. 1, кв. 1
Тел.:(017)111-11-11

Образец резюме

Кандидат на должность: Коммерческий директор / Директор по экономике / Финансовый директор / Специалист-консультант в области финансов.

Кандидат, 1966 года рождения, родился и проживает в г. Минске, женат, имеет двоих детей. Получил базовое физико-математическое образование в Белорусском государственном университете (1990), окончил Белорусский государственный экономический университет (2000), получил квалификацию экономиста в области финансов и кредита.

Основные профессиональные навыки:

- организация и контроль за процессами оптовой и розничной торговли;
- контроль работы бухгалтерии;
- профессиональное знание процесса кинопроизводства, продажи кинофильмов;
- логистика, организация движения товара по стране и за рубеж;
- составление финансового плана предприятия;
- получение банковских кредитов;
- составление технико-экономического обоснования проектов.

Карьера:

1998–2001. Крупное акционерное общество. Заместитель директора по коммерции.

1997–1999. Приборостроительный завод. Директор коммерческого центра.

1995–1996. Ассоциация. Заместитель генерального директора.

Психологический портрет

У этого специалиста повышенное чувство ответственности и долга. Он принципиален и требователен к себе и другим, отличается большой целеустремленностью, собранностью, дисциплинированностью. Инициативен. Скрупулезен. Предельно добросовестный и ответственный. Обладает высокой работоспособностью. Успешно работает в команде. Не теряет самообладания в критических ситуациях.

Рекомендации

Кандидат, несомненно, достиг в коммерции высокого уровня, его профессиональные интересы все более распространяются в финансовую область, в которой он обладает большими теоретическими знаниями. В совокупности с его энергией и желанием работать это может принести большую выгоду коммерческим предприятиям или финансовым структурам, которые пригласят его на работу. Адекватный уровень месячной заработной платы для этого специалиста — 350 \$.

Практическое занятие 2 «Планирование карьеры»

Цели занятия:

- освоить методику планирования карьеры;
- научиться планировать личную карьеру.

Планирование карьеры на предприятии. Планирование карьеры работников на предприятии является частью общей системы планирования и развития персонала и требует предварительного анализа возможных в будущем должностей и требований к ним.

Система планирования карьеры включает ряд элементов:

- **пространство** перемещения. Речь идет о возможностях создания должностей на предприятии и их занятии. Это зависит от организационной структуры управления, штатного расписания и типа самой карьеры;
- **причины или основания** для перемещения. Имеются в виду возможности заполнения вакансий, которые появляются при освобождении должностей. Хотя известны случаи создания новых должностей под конкретного человека, которого, в свою очередь, надо освободить от занимаемой им в настоящее время должности;
- **направление** перемещения. Существуют три направления перемещений работников: вертикальное, горизонтальное (ротация) и особая форма — горизонтальное перемещение, но в перспективную проектную группу;
- **профиль** перемещения. Это вариант вертикального перемещения, но с сохранением обязанностей, что возможно лишь на больших предприятиях со стабильной иерархией и достаточно многочисленными гомогенными (однородными) должностями;
- **частота** перемещений или скорость продвижения. Она определяется временем пребывания сотрудников на своих должностях и зависит, прежде всего, от барьеров, которые существуют между различными иерархическими уровнями, а также от функциональных разграничений между смежными областями;
- **уровень активности предприятия** по вопросам карьеры сотрудников. Он определяется набором мероприятий, которые проводятся на предприятии в рамках системы развития и продвижения сотрудников, и зависит от правового регулирования, размеров предприятия, динамики его развития (происходящих в нем изменений).

Система планирования карьеры всегда целеориентированна и включает производственные и индивидуальные цели.

Производственные цели обусловлены необходимостью деловой и экономической оптимизации работы предприятия. Деловая оптимизация обеспечивается использованием специальных методов управления карьерой для достижения лучшего соотношения между требованиями должностей и квалификацией сотрудников. Экономическая оптимизация направлена на содействие экономическому росту предприятия за счет более полного использования потенциала личности, обеспечения мотивации работников и повышения производительности труда.

Индивидуальные цели планирования карьеры — это стремление к более высокому доходу, большей компетентности и влиянию, большей самостоятельности и т. д.

Идеальный случай планирования карьеры заключается в совпадении производственных и индивидуальных целей, когда сотруднику удастся занять один из постов в производственной иерархии в соответствии с его возможностями, а предприятие создает для их реализации необходимые условия.

Успех планированию карьеры обеспечивает соблюдение следующих **принципов**:

- объективность соответствия квалификации и должности;
- тщательный анализ шансов на продвижение;
- соответствие запланированной должности целям индивидуального развития;
- непрерывность планирования с учетом изменяющихся обстоятельств;
- планирование не более чем на один-два уровня производственной иерархии и на короткий период времени (два-три года);
- доступные, открытые механизмы занятия вакантных должностей;
- взаимосвязь между фазами карьеры и жизненного пути.

Индивидуальное планирование карьеры. В условиях возрастающей конкуренции на рынке рабочей силы все более повышается роль индивидуального планирования карьеры. Видение человеком своего профессионального будущего означает индивидуальное планирование карьеры, осознанное восприятие будущего, установление ориентиров и целей, возможных путей их достижения при продвижении по служебной лестнице.

Карьера каждого человека уникальна. Это далеко не всегда план человека на длительную перспективу. Она зависит не только от конкретной личности. Определенную роль играет случайность. В современной организации планированием карьеры каждого работника, по большей части, занимается администрация, заинтересованная в его

успехах как решающем факторе успеха предприятия. Но и в этом случае остается актуальным индивидуальное планирование карьеры.

Индивидуальное планирование карьеры означает разработку собственных действий по достижению индивидуально осознанных профессиональных и трудовых позиций, а также поведение, которое направлено на достижение поставленных целей. Планирование неотделимо от поведения, потому что через него проявляется собственная деловая активность и осуществляется корректировка плана карьеры в процессе ее реализации.

Индивидуальное планирование карьеры является *составной частью*:

- личного планирования, которое, кроме карьеры, включает отношения с друзьями, семьей, материальное положение, трудовую жизнь;
- управления самим собой (самотивация, самоконтроль, самоорганизация);
- делового общения, техники индивидуальной работы, стиля лидерства;
- целей собственного развития.

Все эти сферы накладываются одна на другую, тесно взаимодействуют и потому не могут быть изолированными.

В карьере менеджера возможны 2 принципиально различных *плана действий*:

1. Карьера на предприятиях государственной собственности или в органах государственного управления;

2. Карьера на предприятиях частной формы собственности и путем создания собственного дела.

Чтобы стать предпринимателем, лучше начать свой бизнес. Каждого предпринимателя можно считать менеджером, если он управляет своей фирмой. Когда она становится крупнее, предприниматель нанимает менеджеров. Иные предприниматели не имеют желания или способностей выполнять функции менеджера. Более того, даже серьезный предприниматель часто не может стать преуспевающим менеджером. На практике большинство новых фирм распадается из-за плохих предпринимательских идей. Поэтому наряду с предпринимателями-собственниками есть люди, которые не имели стартового капитала, а были приглашены в фирму для выполнения функций координации, контроля, маркетинга, организации снабжения, производства или сбыта. Это менеджеры. Но они могут стать предпринимателями, если будут действовать предпринимчиво. Карьера менеджера не противоречит карьере предпринимателя. Выбор предпринимательской ориентации деятельности за-

висит не столько от собственности, сколько от деловых качеств человека, его личности. Предприниматели-менеджеры отличаются от предпринимателей-собственников тем, что для них не имеет значения, кто является собственником. Предпринимчивый экономист или инженер активно ищет возможности самореализации и делового успеха. Он намеренно рискует. Инициативный технолог или экономист, который внедряет новую технологическую операцию или новые информационные технологии, по духу такой же предприниматель, как и руководитель предприятия, решивший вложить капитал в рискованное дело.

Планирование карьеры должно начинаться с заключения контрактов на будущую работу еще со студенческой скамьи. При этом могут быть использованы различные варианты персонифицированных технологий карьеры для достижения заданных ее уровней. В сфере менеджмента наиболее перспективны 2 основные ориентации карьеры:

- главных специалистов (в банковском, бухгалтерском или финансовом деле);

- линейных руководителей (в сфере производства, энергетики, сервиса, информационных технологий, туризма и шоу-бизнеса).

Существует мнение, что для успешной карьеры работу следует менять каждые 5–6 лет. Организации используют ротацию кадров, т.е. их горизонтальное перемещение, а менеджеры полностью меняют привычную ситуацию, уходя в другие фирмы, чтобы не останавливаться в своем росте. Поэтому работу следует искать даже тогда, когда она есть.

Рекомендации по планированию личной карьеры. При планировании личной карьеры следует придерживаться ряда рекомендаций.

1. Вы должны знать, какую карьеру хотите сделать. При этом следует определить, какое положение вы хотели бы занять через 5 или даже 10 лет.

2. Если нет четкого видения самого себя через 10 лет, то следует принимать решение о выборе карьеры. Ваша сфера деятельности может иметь отношение к производству, политике, экономике, науке, спорту, искусству.

3. В выборе карьеры поможет самомаркетинг. Вы продавец своей рабочей силы, «охотник» за рабочими местами. Надо знать конъюнктуру рынка рабочей силы и рабочих мест, а также методы работы на этом рынке. Самомаркетинг включает поиск предприятия, фирмы,

учреждения, которые бы вас устроили, а также презентацию самого себя.

4. Можно считать, что первый шаг в планировании личной карьеры вы уже сделали, когда выбрали свою будущую специальность.

5. При планировании личной карьеры необходимо учитывать:

- свои сильные и слабые стороны, структуру своих деловых качеств. Для этого существует различные тесты;
- тенденция развития рынка труда, его отраслевые и местные особенности;
- сильные и слабые стороны среды, в которой вы находитесь.

6. Исследуя свои возможности на рынке рабочих мест, старайтесь узнать фирменный стиль, неписанные правила и особенности тех организаций, где вы хотели бы работать.

7. В самом начале своей карьеры вы должны осознать, что продвижение будет определяться той организацией, где вы начнете работать, не меньше, чем вашим собственным вкладом в ее успехи.

8. основополагающими при планировании карьеры являются следующие три момента:

- знание требований к должности, которую вы хотели бы занять;
- необходимость оценки структуры своих собственных качеств и выяснения, насколько она соответствует этим требованиям;
- представление о механизме занятия конкретных должностей.

9. Следует определить, что для вас важнее — реализация своих способностей, удовлетворение от труда или его оплата.

10. Принимая те или иные решения по карьере, часто идут на определенные компромиссы, в том числе и с самим собой. Поставленные перед собой цели следует сопоставлять со своими возможностями.

11. В вопросах работы и карьеры нельзя полностью полагаться на мнение даже самых близких людей. Решение не должно опираться только на имеющиеся вакансии, так как это вопрос вашего образования и квалификации.

12. Работа и карьера не являются сугубо личным делом. Вы ищете работу, организация ищет специалиста. Эти два вектора направлены навстречу друг другу, но не всегда встречаются в лучшем для обеих сторон варианте.

13. Для предприятия наличие у вас диплома — часто лишь формально необходимый минимум вашей карьеры. Существуют специалисты, как по диплому, так и по опыту работы. Работа по специальности, указанной в дипломе, не всегда предпочтительнее опыта занимаемой должности. Происходит это потому, что есть

существенная разница между интеллектуальным потенциалом и профессиональными знаниями.

Практическое задание

1. Просмотрите краткие биографии деятелей науки, образования и народного хозяйства. Проведите их анализ и сравните деловые карьеры нескольких представителей согласно выданному преподавателем заданию. Анализ карьеры должен включать:

- характеристику карьеры по различным признакам;
- определение ее типа;
- описание этапов;
- достижения и успехи, их значимость и т. д.

2. Проведите самооценку своих возможностей как предпринимателя, используя приведенный тест. В нем сформулировано семь основных качеств, необходимых предпринимателю, и степень их проявления, которая оценивается в баллах.

3. Составьте план личной карьеры. Он должен включать:

- цель;
- тип карьеры и основные ее этапы;
- предполагаемые должности и организации;
- способы реализации намерений;
- оценку своих возможностей;
- описание трудностей, проблем, препятствий;
- варианты действий по их преодолению.

Краткие биографии деятелей науки, образования, народного хозяйства

Бохан Николай Иванович (25.12.1932). Окончил БИМСХ (1957), инженер-механик. Старший научный сотрудник Белорусской машиноиспытательной станции (1957–1958); инженер-конструктор, аспирант, научный сотрудник Института торфа НАНБ (1958–1964); старший научный сотрудник Центрального НИИ механизации сельского хозяйства нечерноземной зоны СССР (1964–1967); старший преподаватель, доцент, проректор по научной работе, зав. кафедрой БИМСХ. Награжден Почетной грамотой Президиума Верховного Совета, Почетной грамотой Совета Министров, медалью «Ветеран труда», медалями ВДНХ СССР — бронзовой, серебряной и золотой, знаком «Изобретатель СССР». Почетный член НТО СССР. Кандидат технических наук, профессор, Академик Белорусской инженерной академии. Автор более 300 печатных научных работ, в т.ч. 9

учебников и учебных пособий, 44 авторских свидетельства СССР, 2 патентов РБ, 10 рационализаторских предложений, внедренных в народное хозяйство с экономическим эффектом.

Бобрин Владимир Иванович (04.01.1958). Инженер-механик, окончил БИМСХ. Тракторист колхоза «Светлый путь» (1975); студент БИМСХ (1975–1980); главный инженер колхоза «Светлый путь» (1980–1986); ведущий инженер Молодечненского РАПО (1986–1988); начальник отдела механизации АПК «Молодечненский» (1988 – 1991); директор ОАО «Молодечненский гормолзавод» с 1996 г.

Бондарев Николай Игнатьевич (27.11.1947). Инженер-электрик, окончил БАТУ (1974). Работал в качестве ст. инженера (1974–1979); гл. инженер «Райсельхозэнерго (1979–1980); директор Рогачевского межколхозного комбикормового завода (1980–1988); директор дирекции строящегося животноводческого комплекса селекционно-гибридного центра «Стальковский» (1988–1991); директор с/к «Заречье» с 1991. «Заслуженный работник сельского хозяйства Республики Беларусь».

Будько Ювиалий Васильевич (01.01.1939). Окончил БИМСХ (1966). Преподаватель СПТУ-31, г. Глубокое (1966–1968); аспирант каф. ЭМТП БИМСХ (1968–1971); инженер лаборатории АСУ Белмелводхоза (1971–1974); инженер, ст. научный сотрудник лаборатории проходимости машин (1974–1976), ст. преподаватель (1976–1977), доцент кафедры ЭМТП БИМСХ с 1978 г. Кандидат технических наук. Автор более 35 публикаций, в т.ч. «Учебно-методическая и производственная литература» — 9 книг (в соавторстве), учебника для с/х вузов «Эксплуатация машинна-трактарнага парку» — Минск: Ураджай, 1998 г. — 484 с.

Бусел Иван Павлович. Окончил БСХА (1959), аспирантуру БСХА (1968). Младший, старший научный сотрудник Гомельской областной с/х опытной станции (1961–1968); младший, старший научный сотрудник отдела экономики БелНИИ мелиорации и водного хозяйства (1968–1981); доцент кафедры экономики и организации сельскохозяйственного производства БАТУ с 1981 г. Кандидат сельскохозяйственных наук. Разработал методы и провел организационно-экономическое обоснование использования мелиорированных земель, картофелепосадочных и картофелеуборочных машин, разработал учебно-методический комплекс изучения дисциплины «Организация сельскохозяйственного производства» по специальности механизация сельского хозяйства. Опубликовал около 100 научных и учебно-методических работ общим объемом более 100 п.л. Основные труды: «Технологические карты по возделыванию культур на осушенных торфяниках» — Мн.: Ураджай, 1972, 8,6 п.л. (в соавторстве); «Организация и планирование растениеводства на мелиорированных землях» — Мн.: Ураджай, 1978, 4,6 п.л. и др.

Веремейчик Лариса Антоновна (12.06.1951). Окончила БСХА (1973), аспирантуру БСХА (1981). Работала инженером-почвоведом в Минском лесоустроительном предприятии 8 лет; младшим научным сотрудником НИИ почвоведения и агрохимии (1984–1986); ассистент, доцент (1987), зав. кафедрой «Основы агрономии» БИМСХ (1993); декан факультета повышения квалификации и переподготовки кадров БАТУ (с 2000). Участвовала в организации современной научно-исследовательской лаборатории овощеводства с учебным классом и компьютерно-информационной базой данных и аналитической лаборатории агрохимии, оснащенной новейшими приборами и оборудованием. Организовала филиалы кафедры в ведущих НИИ агрономического профиля НАНБ, привлекла к учебному процессу ведущих ученых РБ. Открыла аспирантуру по специальности агрохимия, является научным руководителем трех аспирантов. Награждена грамотами Министерства сельского хозяйства и продовольствия, Министерства образования РБ. Автор более 85 печатных работ, в т.ч. в соавторстве в издательстве «Ураджай» изданы учебник «Основы агрономии» для вузов. — Мн., 1999; учебное пособие для училищ «Основы земледелия, агрохимии и защиты растений». — Мн., 2000. Создала новые курсы по агробиологическим дисциплинам для инженерных специальностей. Разработала и издала учебно-методические пособия: «Физиология растений» (1997); «Лекарственные растения» (1999); «Защита растений» (1999); «Агрохимия» (1999); «Биология сельскохозяйственных растений» (2000).

Воробьев Леонид Андреевич (22.10.1941). Окончил Ленинградский политехнический институт им. М.И.Калинина (1966). Старший инженер, руководитель группы, начальник отдела в проектных института Белкоммунпроект и Белжилпроект Министерства жилищно-коммунального хозяйства (1973–1978); главный конструктор проектов, заместитель директора по научной работе Белорусского конструкторско-технологического института городского хозяйства Министерства жилищно-коммунального хозяйства (1978–1985); зав. кафедрой жилищно-коммунального хозяйства Республиканского института повышения квалификации руководящих работников и специалистов отраслей народного хозяйства (1985–1991); зав. кафедрой управления сельскохозяйственным производством БАТУ (1991); профессор Академии управления при Президенте Республики Беларусь (1995). Кандидат технических наук (1973), доктор экономических наук (1989), профессор (1991). Академик Международной Академии организационных и управленческих наук, Белорусского отделения жилищно-коммунальной Академии; почетный профессор Словацкого сельскохозяйственного университета. Автор более 120 научных трудов, в т.ч. 7 книг, 4 авторских свидетельств на изобретение.

Зеленовский Анатолий Антонович (27.08.1940). Окончил БСХА (1962). Мастер, прораб, главный инженер, начальник строительного

монтажного управления мелиорации на Полесье с 1962 г; начальник Главного управления по осушению земель и строительству совхозов в Полесье (1972–1985); председатель исполкома Брестского областного Совета народных депутатов, первый секретарь Брестского обкома партии и секретарь по сельскому хозяйству ЦК КПБ (1985); начальник Главного производственного управления Академии аграрных наук, начальник Ведущего производственно-экономического управления, зам. президента академии (1992–2000); доцент кафедры экономики с/х БАТУ с 2000 г. Член научно-технического совета Министерства сельского хозяйства и продовольствия РБ. Имеет звание «Заслуженный мелиоратор БССР», правительственные награды: Орден Ленина, ордена «Трудового Красного Знамени», «Знак Почета», 6 медалей, Почетные Грамоты. Автор 29 научных и методических работ. Разработал и внедрил в 52 организациях Главполесьеводства новую технологию материально-технического обеспечения строек, новые технологии и прогрессивные способы создания осушительно-увлажнительных систем и комплексного освоения земель Полесья. Совместно с НИИ Академии аграрных наук вел внедренческую работу по созданию новых, высокоурожайных сортов с/х культур. Организовал производство питомников размножения и элитного материала в 26 экспериментальных базах Академии аграрных наук и 17 семеноводческих хозяйствах республики.

Комаров Фадей Фадеевич (20.08.1945). Физик, окончил Могилевский пединститут (1969). Аспирант физфака БГУ (1971–1974); старший научный сотрудник НИИ ПФП БГУ (1974–1975); зав. лабораторией НИИ ПФП БГУ (1975–1981); зам. директора по науке НИИ ПФП БГУ (1981–1992); зав. кафедрой физической электроники БГУ по совместительству (1988); зав. лабораторией НИИ ПФП БГУ с 1992 г. Кандидат физико-математических наук (1974), доктор физико-математических наук (1982), профессор (1984), член-корреспондент НАНБ (1996), соровский профессор (1993–1995). Лауреат Государственной премии РБ (1998). Вице-президент физического общества РБ. Автор 8 монографий, 5 из которых переиздано в США, 1 учебного пособия, 36 авторских свидетельств и патентов, 274 статей в рецензируемых журналах, 15 обзорных статей.

Коротинский Виктор Андреевич (16.01.1953). Окончил ф-т электрификации сельского хозяйства БИМСХ (1975). Стажер-преподаватель кафедры «Применение электрической энергии в сельском хозяйстве (1975–1976), ассистент кафедры «Электротехнология» БИМСХ (1976–1983); старший преподаватель, доцент кафедры «Теплотехника и гидравлика» (1983–1998); декан агроэнергетического факультета БАТУ с 1998 г. Имеет награды: бронзовая медаль ВДНХ СССР, грамоты Министерства сельского хозяйства и продовольствия РБ, почетная грамота БАТУ, почетная грамота Минского облисполкома. Автор ряда научных и методических тру-

дов, в т.ч. «Низкотемпературные электронагреватели в сельском хозяйстве» / под общей редакцией Л.С. Герасимовича.– Мн.: «Урожай», 1984; «Курсовое проектирование по теплотехнике и применению теплоты в сельском хозяйстве» / Под ред. Б.Х. Драганова. – Москва: «Агропромиздат», 1991.

Леньков Иосиф Иосифович (14.02.1941). Экономист-кибернетик, окончил БСХА (1964). Рабочий совхоза «Вендорж» Могилевского р-на и области (1957–1959); главный экономист совхозов «Ортаусский», «Бурминский» Жана-Аркинского р-на Карагандинской области Казахстана (1964–1968); аспирант Целиноградского с/х института (1966–1968); аспирант Костромского с/х института, ассистент, ст. преподаватель кафедры экономики с/х (1968–1970); ст. преподаватель, и.о. доцента (1970–1972); доцент (1972–1987); зав. кафедрой математического моделирования экономических систем АПК БСХА с 1991 г. Профессор, член-корр. ААН РБ, канд. эконом. наук, доктор экономических наук. Автор более 100 публикаций по проблемам оптимального функционирования производственных подсистем и подкомплексов АПК, новой системы информационных моделей и моделей верхнего уровня для планирования и прогнозирования подсистем и подкомплексов, в т.ч. – «Экономико-математическое моделирование систем и процессов в сельском хозяйстве» — Мн.: Дизайн ПРО, 1998. — 301 с.; «Оптимальное планирование АПК района» - Мн.: «Ураджай», 1987. — 150 с. (монография).

Лециловский Петр Викентьевич (17.07.1938). Экономист, окончил БСХА, Минскую ВПШ. Начальник отдела Минсельхозпрома Республики Беларусь (1969–1989); зам. начальника главка Академии аграрных наук Республики Беларусь (1989–1998); зав. кафедрой БГЭУ с 1999 г. Доктор экономических наук. Автор более 100 научных и методических работ, в т.ч. «Экономика АПК в вопросах и ответах» – Минск: «Ураджай», 1994. – 352 с.; «Основы коммерческой деятельности»– Минсельхозпрод: Учебный центр, 1996 – 224 с.

Лукьяница Владимир Васильевич (18.12.1952). Физик, окончил БГУ (1975). Младший научный сотрудник, аспирант, научный сотрудник БГУ и НИИ прикладных физических проблем при БГУ (1975–1992); ассистент (1992); доцент кафедры физики Минского мединститута с 1993 г. Кандидат физико-математических наук. Автор 50 научных статей в отечественных и зарубежных журналах, 6-и изобретений и 4-х учебных пособий для студентов. Имеет научные работы в области физики полупроводников, электроники и педагогики высшей школы.

Миклуш Владимир Петрович (13.09.1948). Инженер-механик, окончил БИМСХ (1971). Старший инженер, старший научный сотрудник отраслевой научно-исследовательской лаборатории ремонта машин «Белсельхозтехники» (1971–1978); ассистент (1978–1983); доцент (1983–1995),

зав. кафедрой «Ремонт машин» (1995–2000); декан факультета «Технический сервис в АПК» БГАТУ с 2000 г. Кандидат технических наук, член-корреспондент Белорусской инженерной академии. Автор 90 научных и учебно-методических работ в области организации и технологии ремонтно-обслуживающего производства, в т.ч. «Организация ремонтно-обслуживающего производства и проектирования предприятий технического сервиса АПК» (учебное пособие).

Мисун Леонид Владимирович (09.09.1959). Инженер-преподаватель с/х дисциплин, окончил инженерно-педагогический ф-т БИМСХ (1981). Аспирант, старший инженер, м.н.с., научный сотрудник, старший научный сотрудник БелНИИМСХ (1981–1991); доцент кафедры (1991–1993), докторант (1993–1995), заведующий кафедрой «Безопасность жизнедеятельности» (1995–1998), декан механико-технологического факультета (1998), профессор кафедры (1998), заведующий кафедрой «Безопасность жизнедеятельности» БГАТУ с 1998 г. Доктор технических наук, член-корреспондент Международной академии экологии, мастер спорта СССР по тяжелой атлетике. Автор и соавтор 128 публикаций, в т.ч. монографии «Научные и технологические основы производства крупноплодной клюквы» (Мн.: «Хата», 1995. — 7,05 п.л.); учебного пособия с грифом министерства «Экологическая безопасность на объектах агропромышленного комплекса» (Мн.: Ураджай, 1998. — 0,75 п.л.); учебно-методических пособий «Экологическая безопасность» (Мн.: БАТУ, 1996. — 9 п.л.), «Радиометрия и дозиметрия» (Мн.: БАТУ, 1999. — 8 п.л.) и др.

Новиков Анатолий Васильевич (02.01.1952). Инженер-механик, окончил БСХА (1973). Служил в СА (1974–1975), аспирант, старший инженер, младший научный сотрудник ЦНИИСЭСХ (1975–1982), с 1982 г. доцент, заместитель декана, декан, проректор по учебно-практической подготовке и производству БГАТУ. Кандидат технических наук, доцент. Ученый секретарь Совета по защите диссертаций в БГАТУ (1996–2000). Автор более 40 научных статей, методических разработок, учебных пособий; имеет 11 авторских свидетельств на изобретения.

Орда Александр Николаевич (12.01.1947). Инженер-механик, окончил БПИ (1967). Преподаватель Березинского ГПТУ-42 (1968); инженер-конструктор отдела главного конструктора МТЗ (1968–1972); ст. инженер, аспирант, младший научный сотрудник, старший научный сотрудник БелНИИМСХ (1972–1985); доцент Академии управления при Президенте РБ (1985–1988); ассистент, доцент (1988), заведующий кафедрой сопротивления материалов и детали машин БАТУ с 1999 г. Доктор технических наук. Автор 80 научных и методических трудов, в том числе 2-х монографии и 31 изобретения, в т.ч. монографии «Перспективные мобильные энергетические средства для сельскохозяйственного производства» – Минск: Наука и техника, 1982; «Математическая модель уплотнения почвы», Материалы международной

научно-технической конференции «Моделирование и прогнозирование аграрных энергосберегающих процессов».

Похабов Валерий Иннокентьевич (01.01.1947). Специалист в области экономики и организации промышленности и транспорта, окончил БПИ (1968). Зав. мастерскими, начальник управления автотранспортом треста «Вильяминскводстрой» (1969–1971); аспирант, научный сотрудник Центрального НИИ механизации и электрификации сельского хозяйства СССР (1971–1978); доцент, профессор кафедры экономики и организации автотракторного производства и автомобильного транспорта БПИ (1978–1997); зав. кафедрой «Маркетинг» (1997), зав. кафедрой «Экономика и организация машиностроительного производства» (1999). Кандидат технических наук (1975), доктор экономических наук (1993), профессор (1995). Награжден юбилейной медалью «За доблестный труд» (1970). Председатель совета по защите докторских и кандидатских диссертаций при БГПА (1997). Автор более 150 научных статей и тезисов докладов, 3-х монографий, 2-х учебников, 27 учебных пособий, 8 брошюр. Подготовил 7 кандидатов наук, консультирует 2-х докторантов.

Рябушко Антон Петрович (17.01.1929). Математик, окончил БГУ (1954). Аспирант кафедры геометрии БГУ (1954–1957); ассистент, старший преподаватель, доцент кафедры геометрии БГУ (1957–1970); доцент кафедры высшей математики БИМСХ (1970–1972); зав. кафедрой высшей математики БАТУ (1972–1998); профессор кафедры высшей математики с 1999 г. Заслуженный работник народного образования БССР (1991), награжден Почетной грамотой Верховного Совета БССР (1978), медалями «За доблестный труд», «Ветеран труда», Почетными грамотами Министерства высшего образования, сельского хозяйства БССР и др. Доктор физико-математических наук (1972); профессор (1974). Автор монографий: «Движение тел в общей теории относительности».– Минск: «Вышэйшая школа», 1979; «Проблема устойчивости движения тел в общей теории относительности».– Минск: «Вышэйшая школа», 1987; учебных пособий «Сборник задач по дифференциальной геометрии» – Москва: «Наука», 1979 (в соавторстве), переведенной издательством «Мир» на русский, испанский, французский языки; «Сборник индивидуальных заданий по высшей математике» (в 4-х книгах) – Минск: «Вышэйшая школа», 1990–1992 (в соавторстве); опубликовал более 150 работ.

Солонский Михаил Александрович (28.07.1960). Инженер-механик, окончил БИМСХ (1983). Аспирант (1983–1986), научный сотрудник кафедры «Тракторы и автомобили» БИМСХ (1986–1991); ассистент, доцент (1991–1998); зав. кафедрой «Тракторы и автомобили» БАТУ (1998). Кандидат технических наук, доцент. Автор более 60 научных работ.

Степанцов Вячеслав Павлович (29.08.1949). Инженер-электрик, окончил БИМСХ (1972). Председатель профкома студентов, стажер-

преподаватель, ассистент, старший преподаватель, доцент, с 1987 г. заведующий кафедрой информационных процессов и технологий, с 1996 г. декан факультета предпринимательства и управления БГАТУ. Кандидат технических наук, член-корреспондент МАИТ. Награжден бронзовой медалью ВДНХ СССР, знаком «Отличник образования Республики Беларусь», Почетными грамотами Минсельхозпрода и Минобразования РБ. Отмечен персональной надбавкой Президента Республики Беларусь. Опубликовал более 100 научных и методических работ, в т.ч. 17 авторских свидетельств на изобретения, 6 монографий и учебных пособий.

Счастный Валерий Петрович (12.04.1956). Инженер-электрик, менеджер-экономист, окончил ТУ-79 химиков г. Гомеля (1974), БИМСХ (1982), Академию управления при Президенте РБ (1996). Служил в СА (1974–1976), с 1984 г. заместитель секретаря комитета комсомола, ассистент, старший преподаватель, доцент, заместитель декана факультета, проректор по учебно-коммерческой и экономической работе БГАТУ. Кандидат технических наук, доцент. Автор и соавтор более 50 печатных работ, в т.ч. 5 авторских свидетельств на изобретения, патенты, учебное пособие.

Фурунжиев Риза Ибраимович (05.03.1941). Специальность — экономическая информатика, окончил Ленинградский институт инженеров железнодорожного транспорта (1962). Мастер, начальник участка, главный инженер завода (1962–1964), начальник отдела в проектно-институте (1962–1966), г. Андижан; аспирант, зав. лабораторией, начальник отдела в НИИ строительства и архитектуры Госстроя БССР (1966–1983); доцент, профессор БГАТУ с 1983 г. Награжден Почетными грамотами Министерства образования Республики Беларусь, БГАТУ, дипломами победителя Республиканского конкурса МСХиП РБ за подготовку учебного пособия «Микропроцессорная техника в автоматике» – Мн.: Ураджай, 1994. Лауреат премии Совета Министров БССР. Кандидат технических наук, академик Международной академии информационных процессов и технологий, Белорусской инженерной академии (1995). Опубликовал более 120 научных работ, в т.ч. 4 республиканских нормативных документа по проектированию и 6 авторских свидетельств. Разработал и опубликовал 6 учебных пособий для вузов (5 в соавторстве), 26 учебно-методических пособий.

Ходосевич Валерий Иванович (27.02.1940). Инженер-механик, окончил БИМСХ (1963). Тракторист Крупской МТС Минской обл. (1956–1957); токарь Новоторжского ремонтного завода Калининской обл. (1957–1958); старший инженер Западной машинно-испытательной станции (1963–1965); с 1965 г. – аспирант, ассистент, старший преподаватель, доцент, заведующий кафедрой сельхозмашин, декан факультета механизации сельского хозяйства, секретарь парткома, декан факультета заочного обучения, проректор по учебно-практической подготовке студентов и производству, первый проректор, проректор по учебной работе БГАТУ. Кандидат технических наук, доцент. Награ-

жден знаками «Отличник образования» и «За заслуги в развитии профтехобразования». Автор 3 образовательных стандартов и более 15 базовых и экспериментальных учебных планов, 18 учебно-методических пособий, 33 научных работ, 6 изобретений.

Шиляев Алексей Семенович (07.09.1929). Физик, окончил Удмуртский пединститут. Слесарь завода № 279 Министерства Вооруженных Сил СССР, г. Ижевск (1943–1945); студент Ижевского индустриального техникума Министерства вооруженных ССРСР, г. Ижевск (1945–1948); студент Удмуртского пединститута (1948–1952); ассистент кафедры физики Удмуртского пединститута (1952–1953); ассистент, старший преподаватель, зав. кафедрой физики Ижевского мединститута (1953–1960); начальник лаборатории Ижевского НИИ п/я 45 (1960–1964); профессор кафедры физики БГАТУ, руководитель учебно-научно-производственного центра коллективного пользования «Ультразвуковая техника и технология». Кандидат физико-математических наук (1963), доктор технических наук (1987), академик Белорусской горной Академии. Президент общественно-объединения разработчиков приборов ультразвуковой техники и технологии с 1964 г. Награжден медалью «Ветеран труда», нагрудным знаком «Изобретатель СССР», Почетной грамотой Минсельхозпрода РБ, дипломом III степени Минсельхозпрода РБ (1998). Автор более 250 научных трудов, монографий, учебных пособий, более 30 авторских свидетельств на изобретения и патентов, 130 докладов на конференциях, симпозиумах, семинарах, совещаниях и т.д. Область научных исследований: молекулярная акустика, физика, техника и технология ультразвука.

Тест оценки качеств предпринимателя

1. Инициативность:

- ищет дополнительные задания (4 балла);
- находчивый, смекалистый (3 балла);
- выполняет задания без указаний руководителя (2 балла);
- безынициативный и ждет указаний (1 балл).

2. Отношение к другим:

- дружелюбный (4);
- приятный в общении, вежливый (3);
- иногда с ним трудно работать (2);
- сварливый и некоммуникабельный (1).

3. Лидерство:

- сильный и всегда уверенный (4);
- умело отдает эффективные команды (3);

- имеет мало последователей (2);
- не имеет последователей (1).

4. Ответственность:

- всегда ответственен (4);
- соглашается с поручениями (3);
- неохотно соглашается с поручениями (2);
- уклоняется от поручений (1).

5. Организаторские способности:

- логичен, организован, пунктуален (4);
- способный организатор (3);
- средние организаторские способности (2);
- плохие организаторские способности (1).

6. Целеустремленность, упорство:

- не боится трудностей (4);
- постоянно стремится к достижению целей (3);
- средний уровень усилий для достижения целей (2);
- нет упорства в достижении целей (1).

7. Решительность:

- быстрый, точный (4);
- основательный, осторожный (3);
- действует быстро, но часто ошибается (2);
- всегда сомневается (1).

Ключ к тесту:

25-28 баллов — отличные способности к бизнесу;
 21-24 балла — очень хорошие способности;
 17-20 баллов — хорошие способности;
 13-16 баллов — средние способности;
 менее 12 баллов — лучше не заниматься бизнесом.

Порядок выполнения задания

1. Учебная группа делится на несколько команд, каждая из которых проводит анализ и сравнение деловых карьер деятелей науки, образования, народного хозяйства.
2. Каждый студент индивидуально выполняет задание по составлению плана личной карьеры. Предварительно с помощью теста проводится самооценка своих возможностей как предпринимателя.
3. Результаты выполнения заданий проверяются коллегами.
4. При подведении итогов дается оценка выполнения задания.

3. ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Контроль знаний по модулю предполагает выяснение того, как студент усвоил сущность деловой карьеры, причины выбытия персонала и мероприятия по регулированию текучести кадров, может ли он на практике планировать индивидуальную карьеру, высвобождение персонала и поиск работы.

На *репродуктивном уровне* студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в выбытии персонала. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на установление соответствия;
- на установление правильной последовательности;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на узнавание; вид тестового задания — *альтернативный*. Выберите один правильный ответ.

Подъем на более высокую ступень в структурной иерархии — это ...

- а) центростремительная карьера;
- б) вертикальная карьера;
- в) горизонтальная карьера.

2. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на установление соответствия*.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

Понятие	Основной признак понятия
а) Горизонтальная карьера	1. Продвижение к ядру, руководству организации.
б) Центростремительная карьера	2. Подъем на более высокую ступень в структурной иерархии.
	3. Перемещение в другую функциональную область деятельности.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания — *на установление правильной последовательности*.

Укажите правильную последовательность этапов.

В деловой карьере можно выделить следующие этапы:

- а) становления;
- б) предварительный;
- в) продвижения;
- г) сохранения;
- д) пенсионный;
- е) завершения.

4. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания — **на дополнение с ограничением ответа (подстановка).**

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

... — перемещение в другую функциональную область деятельности либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой должности с адекватным изменением вознаграждения.

- а) Диагональная карьера.
- б) Центростремительная карьера.
- в) Горизонтальная карьера.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в выбытии персонала. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

Примеры тестовых заданий.

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **на свободно конструируемый ответ.**

В чем проявляется помощь увольняемым работникам?

В чем состоят различия реактивного и опережающего высвобождения персонала?

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания — **типовая задача.**

Списочная численность персонала сельскохозяйственного производственного кооператива составляет 240 человек. В течение года по соглашению сторон уволилось 7 человек. За различного рода нарушения уволены 2 человека.

Чему равен в хозяйстве уровень текучести кадров?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в выбытии персонала, про-

водить оценки и применять знания и умения в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

Примеры заданий.

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **проблемная задача.**

К каким последствиям для организации может привести высокий уровень текучести кадров?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания — **нетиповая задача.**

Предложите план поиска работы для выпускника факультета предпринимательства и управления БГАТУ.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания — **научно-исследовательская задача.**

Дайте оценку реализации основных принципов планирования карьеры в конкретной сельскохозяйственной организации (например, базы производственной практики).

4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ МАТЕРИАЛА МОДУЛЯ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Студенты заочной формы обучения самостоятельно изучают материал модуля и рекомендуемую литературу. Они должны знать виды, этапы карьеры и определяющие их факторы, причины и способы увольнения работников, этапы управления текучестью кадров. Особое внимание необходимо обратить на особенности планирования личной карьеры и поиска работы.

В контрольной работе необходимо изложить теоретические аспекты следующих вопросов:

- управление деловой карьерой;
- управление высвобождением персонала.

Практические задания контрольной работы:

- дать оценку уровня текучести кадров и предложить мероприятия по ее снижению в своей организации;
- проанализировать систему планирования карьеры в своей организации.

Примеры выполнения заданий содержатся в материалах модуля.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абеляев, С.В.* Управление человеческими ресурсами на основе компьютерных технологий / С.В. Абеляев, Н.Н. Пушкарев. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 176 с.
2. *Авдеев, В.В.* Управление персоналом. Технология формирования команды: учебное пособие / В.В. Авдеев. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 544 с.
3. *Аверин, А.Н.* Управление персоналом. Кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие / А.Н. Аверин. — М. : Флинта, 2005. — 224 с.
4. *Арсеньев, Ю.Н.* Управление персоналом. Технологии: учебное пособие для вузов / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев. — М.: Юнити-Дана, 2005. — 192 с.
5. *Базаров, Т.Ю.* Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. — М. : Юнити, 2002. — 560 с.
6. *Батяев, А.А.* Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А.А. Батяев. — М. : Альфа-Пресс, 2007. — 176 с.
7. *Беляцкий, Н.П.* Менеджмент. Основы лидерства: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н.П. Беляцкий. — Минск: Новое знание, 2002. — 256 с.
8. *Беляцкий, Н.П.* Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. — Минск: ИЦ БГЭУ, 2006. — 268 с.
9. *Беляцкий, Н.П.* Менеджмент. Деловая карьера : учебное пособие / Н.П. Беляцкий. — Минск: Вышэйшая школа, 2001. — 302 с.
10. *Беляцкий, Н.П.* Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. — Минск : Современная школа, 2008. — 448 с.
11. *Беляцкий, Н.П.* Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. — Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. — 352 с.
12. *Брасс, А.А.* Управление персоналом: курс лекций / А.А. Брасс. — Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. — 174 с.
13. *Брасс, А.А.* Управление персоналом. От фактов настоящего к возможностям будущего: учебное пособие / А.А. Брасс, В.Е. Глушаков, В.Н. Кривцов, Р.С. Седегов. — Минск: Технопринт, 2002. — 388 с.
14. *Бухалков, М.И.* Управление персоналом на предприятии: учебник для вузов / М.И. Бухалков. — М. : Экзамен, 2005. — 320 с.
15. *Бухалков, М.И.* Управление персоналом. Развитие трудового потенциала: учебное пособие для вузов / М.И. Бухалков. — М. : Инфра-М, 2005. — 192 с.
16. *Бухалков, М.И.* Управление персоналом: учебник для вузов / М.И. Бухалков. — М. : Инфра-М, 2007. — 368 с.
17. *Веснин, В.Р.* Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. — М. : Юридическая литература, 2003. — 495 с.
18. *Веснин, В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В.Р. Веснин. — М. : Велби, 2007. — 688 с.
19. *Виханский, О.С.* Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Виханский. — М. : Гардарика, 2002. — 416 с.
20. *Воробьев, Л.А.* Менеджмент предприятия / Л.А. Воробьев. — Минск : ИАЭ НАН Беларуси, 2003. — 555 с.
21. *Грэхем, Х.Т.* Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннет. — М. : Юнити-Дана, 2003. — 598 с.
22. *Десслер, Г.* Управление персоналом / Г. Десслер. — М. : Бинوم, 2004. — 799 с.
23. *Доронина, Л.А.* Азбука кадровика. Все документы по работе с персоналом / Л.А. Доронина, Я.В. Метелева, В.В. Митрофанова. — М. : Вершина, 2007. — 288 с.
24. *Егоршин, А.П.* Карьера одаренного менеджера: учебное пособие / А.П. Егоршин, С.Г. Филимонова. — М. : Логос, 2007. — 408 с.
25. *Егоршин, А.П.* Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для вузов / А.П. Егоршин. — Нижний Новгород: НИМБ, 2003. — 320 с.
26. *Егоршин, А.П.* Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. — Нижний Новгород: НИМБ, 2007. — 1100 с.
27. *Жариков, Е.С.* Риски в кадровой работе. Книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков, А.А. Парамонов. — М. : МЦФЭР, 2005. — 288 с.
28. *Журавлев, П.В.* Менеджмент персонала: учебное пособие для вузов / П.В. Журавлев. — М. : Экзамен, 2004. — 448 с.
29. *Иванова, С.В.* Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. — М. : Эксмо, 2007. — 304 с.
30. *Кабушкин, Н.И.* Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. — М. : Новое знание, 2004. — 336 с.

31. *Каминский, С.А.* Управление подчиненными. Эффективные технологии руководителя / С.А. Каминский. — М. : ЛКИ, 2007. — 224 с.
32. *Карташов, С.А.* Трудоустройство. Поиск работы: учебное пособие для вузов / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев. — М. : Экзамен, 2004. — 384 с.
33. *Кафидов, В.В.* Управление персоналом: учебное пособие для вузов / В.В. Кафидов. — М. : Академический проект, 2005. — 144 с.
34. *Кибанов, А.Я.* Основы управления персоналом: учебник для вузов / А.Я. Кибанов. — М. : Инфра-М, 2007. — 447 с.
35. *Кибанов, А.Я.* Управление персоналом организации : учебник для вузов / А.Я. Кибанов. — М. : Инфра-М, 2007. — 638 с.
36. *Кибанов, А.Я.* Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме. Аттестация: учебное пособие для вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М. : Экзамен, 2005. — 416 с.
37. *Кибанов, А.Я.* Управление персоналом: учебник для вузов / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. — М. : Экзамен, 2006. — 352 с.
38. *Кибанов, А.Я.* Управление персоналом: учебник для вузов / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. — М. : РИОР, 2007. — 288 с.
39. *Козубовский, В.М.* Психологическая подготовка управленческих кадров / В.М. Козубовский. — Минск : МИУ, 2006. — 216 с.
40. *Кондратьев, О.В.* Мотивация персонала / О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихова. — М. : Альфа-Пресс, 2005. — 216 с.
41. *Корчагина, А.С.* Управление персоналом. Ответы на экзаменационные билеты: учебное пособие для вузов / А.С. Корчагина, М.С. Клочкова. — М. : Экзамен, 2006. — 286 с.
42. *Кохно, П. А.* Менеджмент: учебник / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Комаров. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 224 с.
43. *Кравченко, К.А.* Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. — М. : Академический проект, 2005. — 640 с.
44. *Красавин, А.С.* Документирование и организация работы с кадровыми документами: практическое пособие / А.С. Красавин. — М. : Инфра-М, 2004. — 264 с.
45. *Малуев, П.А.* Управление персоналом / П.А. Малуев. — М. : Альфа-Пресс, 2005. — 184 с.
46. *Марченко, О.И.* Управление персоналом: учебное пособие для вузов / О.И. Марченко. — М. : Ось-89, 2004. — 224 с.
47. *Маслова, В.М.* Управление персоналом предприятия / В.М. Маслова. — М. : Юнити-Дана, 2007. — 159 с.

48. *Милкович, Д.Т.* Система вознаграждения и методы стимулирования персонала / Д.Т. Милкович. — М. : Вершина, 2005. — 760 с.
49. *Михайлина, Г.И.* Управление персоналом: учебное пособие для вузов Г.И. Михайлина. — М. : Дашков и Ко, 2007. — 284 с.
50. *Морозова, И.Н.* Эффективный сотрудник. Технологии подбора персонала / И.Н. Морозова. — Ростов на Дону : Феникс, 2005. — 188 с.
51. *Новиков, Е.А.* Организация работы службы управления персоналом / Е.А. Новиков. — М. : Альфа-Пресс, 2006. — 284 с.
52. *Оганесян, И.А.* Управление персоналом организации: учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / И.А. Оганесян. — Минск : Амалфея, 2000. — 256 с.
53. *Одегов, Ю.Г.* Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов. — М. : Экзамен, 2004. — 544 с.
54. *Одегов, Ю.Г.* Управление персоналом: практикум / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.К. Балаханова. — М. : Экзамен, 2003. — 256 с.
55. *Покровская, М.М.* Сокращение штата и численности работников: практическое пособие / М.М. Покровская, Ю.Н. Строгович. — М. : Финпресс, 2004. — 160 с.
56. *Пугачев, В.П.* Руководство персоналом. Практикум. Кадровая диагностика. Конкретные ситуации. Тренинг : учебное пособие для вузов / В.П. Пугачев. — М. : Аспект Пресс, 2006. — 316 с.
57. *Резник, С.Д.* Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: учебное пособие для вузов / С.Д. Резник. — М. : Инфра-М, 2007. — 161 с.
58. *Румянцева, Е.В.* Как найти идеального сотрудника / Е.В. Румянцева. — М. : Вершина, 2007. — 240 с.
59. *Савенкова, Т.И.* Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде / Т.И. Савенкова, Т.П. Савенкова. — М. : Экономика, 2006. — 428 с.
60. *Сербиновский, Б.Ю.* Управление персоналом: учебник для вузов / Б.Ю. Сербиновский. — М. : Дашков и Ко, 2007. — 464 с.
61. *Стаут, Л.У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут. — М. : Добрая книга, 2007. — 536 с.
62. *Тараненко, В.А.* Управление персоналом. Корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала / В.А. Тараненко. — Киев : Ника-Центр, 2002. — 236 с.
63. *Татарников, Е.А.* Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Е.А. Татарников. — М. : РИОР, 2006. — 96 с.
64. *Торрингтон, Д.* Управление человеческими ресурсами : учебник / Д. Торрингтон. — М. : Дело и Сервис, 2004. — 752 с.

65. Ульрик, Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрик. — М. : Вильямс, 2007. — 304 с.
66. Фадеев, Ю.Л. Подготовка, переподготовка и обучение кадров: практическое руководство / Ю.Л. Фадеев. — М. : Эксмо, 2007. — 128 с.
67. Хьюзлид, М.А. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М.А. Хьюзлид, Б.Е.Беккер, Р.У. Битти. — М. : Вильямс, 2007. — 432 с.
68. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.А. Цыпкин. — М. : Мир, 2004. — 408 с.
69. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами / Н.А. Чижов. — Санкт Петербург : Питер, 2005. — 352 с.
70. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами: практическое пособие по кадровому планированию организации / С.А. Шапиро. — М. : ГроссМедиа, 2007. — 304 с.
71. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника: учебное пособие для вузов / Н.И. Шаталова. — М. : Юнити-Дана, 2003. — 399 с.
72. Шаталова, Н.И. Управление персоналом на производстве: учебное пособие для вузов / Н.И. Шаталова, Н.М. Бурнусов. — М. : Юнити-Дана, 2004. — 381 с.
73. Шейл, П. Руководство по развитию персонала / П. Шейл. — Санкт Петербург: Питер, 2004. — 240 с.
74. Шекшина, С. В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшина. — М.: Бизнес-школа «Интер-синтез», 2004. — 346 с.
75. Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000 : 2000 / О.Н. Шинкаренко. — М. : Дело и Сервис, 2007. — 368 с.

Для заметок

Учебное издание

Казакевич Леонид Александрович

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методический комплекс

Ответственный за выпуск *М.Ф. Рыжанков*
Редактор *В.М. Воронович*
Компьютерная верстка *А.И. Стебуля*

Подписано в печать 23.06.2009 г. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать.
Усл. печ. л. 19,76. Уч.-изд. л. 15,45. Тираж 300 экз. Заказ 608.

Издатель и полиграфическое исполнение
Белорусский государственный аграрный технический университет
ЛИ № 02330/0131734 от 10.02.2006. ЛП № 02330/0131656 от 02.02.2006.
Пр-т Независимости, 99, к. 2, 220023, г. Минск.