

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГАОУ ВПО «Российский государственный
профессионально-педагогический университет»

А. Н. Сёмин, О. Н. Михайлюк

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ
СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Монография

Екатеринбург
РГППУ
2012

УДК 005
ББК У291.21
С30

Сёмин, А. Н.

С30 Проблемы и перспективы современного менеджмента: монография / А. Н. Сёмин, О. Н. Михайлюк. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2012. 115 с.
ISBN 978-5-8050-0487-3

Рассмотрены современные подходы к организации менеджмента в постиндустриальной экономике. Особое внимание уделено менеджменту организаций различных форм собственности, проанализированы секреты успеха менеджера, раскрыты основные методы повышения эффективности управленческого труда.

Рекомендована студентам младших курсов высших учебных заведений, обучающимся по экономическим специальностям, преподавателям вузов для подготовки вводного курса бакалавриата направления «Менеджмент».

УДК 005
ББК У291.21

Рецензенты: доктор педагогических наук, профессор Л. П. Пачикова (ФГАОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»); доктор экономических наук, профессор И. Ю. Ерёмкина (ГОУ ВПО «Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина»)

ISBN 978-5-8050-0487-3

© ФГАОУ ВПО «Российский
государственный профессионально-
педагогический университет», 2012
© Сёмин А. Н., Михайлюк О. Н., 2012

Оглавление

Введение.....	5
Часть I. Основы менеджмента	6
Глава 1. Менеджмент: сущность и сфера приложения в XXI в.	6
1.1. «Менеджмент» как понятие рыночной экономики	6
1.2. Содержание управленческой деятельности	7
1.3. Сфера приложения управленческой деятельности.....	8
1.4. Роли руководителя.....	10
Глава 2. Социально-психологические методы управления	12
2.1. Трудовой потенциал человека и предприятия	12
2.2. Теория человеческих отношений Элтона Мэйо.....	15
2.3. Социально-психологические методы управления	18
Глава 3. Формирование способностей к управлению	21
3.1. Умение управлять собой	21
3.2. Определение личных ценностей	23
3.3. Установление личных ценностей.....	26
3.4. Способности к саморазвитию.....	29
3.5. Формирование навыков решения проблем.....	33
3.6. Умение обучать подчиненных.....	36
Глава 4. Управление трудовыми ресурсами	41
Глава 5. Рациональная организация труда менеджера.....	50
5.1. Организация рабочего места менеджера	50
5.2. Планирование использования времени и распорядок дня руководителя.....	52
5.3. Проведение совещаний	58
5.4. Телефонные переговоры	62
5.5. Рациональное ведение корреспонденции	65
5.6. Управление потоками посетителей.....	66

Часть II. Особенности образовательного направления «Менеджмент»	70
Глава 6. Требования, предъявляемые к выпускнику, прошедшему подготовку по направлению «Менеджмент»	70
Глава 7. Организация учебно-воспитательной работы студентов	72
7.1. Балльно-рейтинговая система оценки знаний студентов.....	72
7.2. Организация воспитательной работы со студентами	76
7.3. Студенческое самоуправление	77
Глава 8. Организация научно-исследовательской работы студентов	79
8.1. Содержание и формы научно-исследовательской работы студентов	79
8.2. Планирование и руководство научно-исследовательской работой студентов	80
8.3. Проведение научно-исследовательской работы студентом	83
8.4. Показатели эффективности НИРС	84
8.5. Виды научно-исследовательской работы студентов	84
Глава 9. Организация самостоятельной работы студентов и ее роль в учебном процессе	88
9.1. Внеаудиторное обучение менеджменту, оценка его эффективности	88
9.2. Образовательные технологии, используемые с целью формирования навыков менеджерской деятельности	91
9.3. Активные методы обучения	93
Заключение	99
Библиографический список	100
Глоссарий	106

Введение

В последние годы в России усилился интерес к специальностям, связанным с экономикой, управлением организацией, персоналом, маркетингом и др. И это не дань моде, а необходимость: без подготовки профессионалов в данных областях едва ли можно решить накопившиеся в обществе социально-экономические проблемы.

Решив овладеть современной престижной профессией, будущий специалист должен отчетливо представлять себе, что в условиях быстрого развития науки, изменений во всех сферах общества ни одно высшее учебное заведение не может дать такого запаса знаний, которого хватило бы на весь период послевузовской профессиональной деятельности. Каждый специалист, чтобы не отстать от жизни, просто обязан своевременно пополнять свои знания и заниматься самообразованием.

Перед студентом вуза стоит задача не просто изучать все учебные предметы, а успешно учиться и практически применять свои знания. Это означает, что в процессе обучения каждый студент должен использовать такую индивидуально подобранную технологию учебной познавательной деятельности, которая позволила бы ему полностью освоить образовательную программу, а после получения диплома о высшем профессиональном образовании совершенствовать свое профессиональное мастерство.

Современному студенту необходимо понимание того, что для успешной конкуренции на рынке труда важно правильно подходить к выбору профессии, знать аспекты трудовой адаптации выпускника, владеть техникой планирования учебного и рабочего времени, терминологией (см. глоссарий), уметь формировать служебные отношения.

ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ И СФЕРА ПРИЛОЖЕНИЯ В XXI В.

1.1. «Менеджмент» как понятие рыночной экономики

Согласно «Большой советской энциклопедии», **управление** – это элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

Управление существует в различных формах:

1. Управление в живой природе.
2. Управление в неживой природе.
3. Управление в обществе.

Каждая из этих трех форм включает в себя несколько видов управления. Так, например, к управлению в неживой природе относится управление физическими телами – солнце притягивает поток частиц; к управлению в созданных человеком технических системах – управление атакующей самолет автоматической ракетой-перехватчиком. В организмах также имеются различные процессы управления: мозг управляет работой тех или иных органов, выделение желудочного сока стимулирует процесс пищеварения и т. д.

Управление людьми называется социальным управлением. *Социальное управление* – это воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития; непереносимое, внутренне присущее свойство любого общества, вытекающее из его системной природы, общественного характера труда, необходимости общения людей в процессе труда и жизни, обмена продуктами материальной и духовной деятельности [3].

Общие законы всякого управления изучаются такими науками, как теория систем, кибернетика, теория информации. Черты, присущие всем видам управления, можно объединить в две группы: свойственные форме и структуре управления (статические) и свойственные самому процессу управления (динамические).

Несмотря на общность всех классов управления, каждый из них имеет существенные особенности. Значительные отличия присущи, прежде всего, социальному управлению.

Социальное управление можно разделить на государственное, военное, хозяйственное и т. д. [7]. Хозяйственное управление в системах регулирования экономики может быть командным или рыночным.

1.2. Содержание управленческой деятельности

Менеджмент – это способ управления, ориентирующийся на создание организационных, экономических и социально-психологических условий заинтересованности человека в результатах труда, удовлетворения его потребностей, интересов. В зависимости от текущей ситуации и своего устремления орган управления (субъект управления) может оказывать необходимое воздействие на организацию в целом или какой-то отдельный компонент (на производственный процесс, на персонал, на производительность труда и т. д.).

Воздействие является проявлением стремления добиться изменения состояния объекта управления. Таким образом, воздействие – комплекс мер, нацеленных на изменение, трансформацию объекта управления, доведение его до желательного состояния.

Но управление как профессиональное действие есть не только воздействие. Управление есть и реагирование на фиксируемые органом управления изменения: те, которые уже состоялись; которые еще не состоялись, но могут состояться, и т. д. Скажем, когда на рынке резко снижается спрос на продукцию, которую поставяет некая организация, такое изменение заставляет, вынуждает орган управления данной организации что-то делать, чтобы сохранить свои позиции.

Реагирование есть проявление стремления подстроить организацию или ее отдельный компонент к изменению уже состоявшемуся или которое только еще может состояться в скором или отдаленном будущем. При этом органу управления организацией важно вовремя, без опоздания заметить происходящие изменения, чтобы своевременно на них отреагировать.

В некоторых ситуациях субъект управления вынужден для достижения своих профессиональных целей использовать такое особое управленческое действие, как *согласование*. Без согласования деятельности структурных подразделений (в рамках единой организации) никак не обойтись, более того – необходимо осуществлять согласование

действий подчиненных – только так можно добиться поставленных целей. А поскольку в любой текущий момент перед органом управления стоит не одна, а несколько целей, то необходимо согласовывать и цели.

Согласование как специфический тип управленческих действий нацелено на объединение организации, составляющих ее компонентов через выбор оптимальных действий и оптимального варианта использования имеющихся ресурсов для достижения фиксируемых целей.

Управленческим действием (весьма специфического свойства) является и *наблюдение*. Наблюдение (может быть, в течение достаточного длительного периода времени) за течением производственного процесса дает возможность фиксировать наличие проблем, разрешение которых позволит существенно улучшить результаты работы или позицию организации на рынке. Фиксация же проблем и стремление разрешить их вынуждают предприятие, фирму предпринимать какие-то конкретные действия.

Наблюдение как управленческое действие является результатом стремления смоделировать на уровне сознания более совершенную форму объекта управления, для чего необходимы осмысление, анализ выявленных проблемных характеристик такого объекта на текущий момент.

Наблюдение в определенной степени, конечно же, связано с принципом эврикизма, поскольку чаще всего этот процесс протекает на уровне автоматизма находки, т. е. осуществляется на первый взгляд на случайной основе. Но это так только лишь на первый взгляд, поскольку если у менеджера отсутствует настроенность на подобную работу, то вряд ли можно надеяться на получение какого-либо конкретного результата.

1.3. Сфера приложения управленческой деятельности

При выполнении управленческих действий любого типа – будь то воздействие, реагирование, согласование или же наблюдение – орган управления исходит из того, что его обязанность, с одной стороны, – сохранение организации при любом варианте развития событий, а с другой – обеспечение эффективного взаимодействия организации с окружающей внешней средой. При этом принимается во внимание то, что внешняя среда весьма подвижна и ее самая важная отличительная характеристика – постоянно происходящие в ней изменения. С позиций же организации такие изменения могут носить позитивный, негативный или нейтральный характер. По этой причине важно воспринимать

внешнюю среду как совокупность возможностей и угроз. А это означает, что основное внимание при управлении организацией необходимо уделять использованию возможностей, предоставляемых внешней средой, или предотвращению угроз и их последствий. По своему содержанию такие действия означают постоянное подстраивание организации под происходящие во внешней среде изменения. Но изменяться может и сама организация, и к этим изменениям тоже необходимо подстраиваться. Всякий раз процедура подстройки носит специфический характер – в одном случае подстройка означает смену товарной политики, в другом – снижение цены, в третьем – смену персонала и т. д.

Необходимость подстройки организации ко всем происходящим во внешней среде изменениям обусловлена тем, что любая организация создается для того, чтобы что-то делать, что-то производить и поставлять это сделанное, произведенное во внешнюю среду (на рынок, к примеру, или (по особому заказу, запросу) непосредственному потребителю, который в данном случае также выступает в качестве компонента внешней среды). Сама по себе, без такой взаимосвязи с внешним миром (внешним окружением, внешней средой), организация не может существовать, да и не должна: ведь в таком случае она становится просто излишней, никому не нужной, бесполезной. Исходя из такого понимания природной предназначенности организаций, следует сделать вывод, что организация может выжить только в том случае, если она взаимодействует, и взаимодействует достаточно эффективно, с окружающей ее средой. По этой причине *процесс взаимодействия с внешней средой* является важным объектом управления организацией. С внешним миром можно взаимодействовать более или менее успешно, но взаимодействовать можно и неуспешно. В результате такого взаимодействия организация получает большую прибыль, меньшую прибыль или не получает вообще никакой прибыли, более того – можно взаимодействовать и с убытком для себя, своей организации. За процедуру взаимодействия и отвечает орган управления.

Доминирующей формой взаимодействия с окружающим миром выступает, естественно, поставка организацией во внешнюю среду результата своей производительной деятельности [67].

Внутренняя среда организации представляет собой системное образование, включающее по меньшей мере пять компонентов: цель, технологию, структуру, задачи и людей. При этом процесс управления представляет собой процедуру воздействия на один или несколь-

ко компонентов внутренней среды, подлежащих изменению, и контроль за тем, как изменяются другие компоненты, на которые такого прямого воздействия не оказывается, чтобы организация продолжала оставаться системным образованием.

Рассмотренные *элементы внутренней среды организации* и являются основными объектами управления.

Среди них необходимо выделить доминирующий компонент. Таковым выступает производственный процесс. Как отмечалось, организация создается для того, чтобы что-то производить. Во внешней среде только лишь реализуется то, что производится. Сотрудники принимаются на работу в организацию потому, что кто-то должен производить товар; сырье, инструменты и все необходимое закупается организацией потому, что таковы потребности производства – все эти аргументы свидетельствуют о том, что именно организация производительного процесса, управление им, его совершенствование являются основной внутриорганизационной задачей.

Среди всего множества объектов управления особое место занимают люди – подчиненные, исполнители, непосредственные работники. Персонал, находящийся в подчинении менеджера, являет собой особый, специфический объект управления, требующий и особого, специфического подхода, а значит, и использования специфических приемов.

В управлении персоналом основная цель менеджмента – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

1.4. Роли руководителя

Управление предприятием в современных условиях достаточно сложно. Руководитель должен понимать общие истины менеджмента и осознавать значимость многочисленных вариантов ситуаций, уметь анализировать положение предприятия на рынке, разрабатывать план возможных действий и проявлять настойчивость в реализации принятого решения. Управленческая деятельность от неуправленческой отличается в значительной степени. Это различие состоит в кратковременности, разнообразии и фрагментарности предпринимаемых действий.

Генри Минцберг обозначил возможные роли руководителя [52]. Роль в данном случае – это набор определенных управленческих правил, соответствующих конкретному учреждению или занимаемой должности. Эти роли можно сравнить со сценарием фильма, партиту-

рой музыкального произведения и др., т. е. они создают основу действий руководителя. Отдельная личность может влиять на характер исполняемой роли, но не на ее содержание (табл. 1) [52].

Таблица 1

Роли руководителей

Роль	Характер деятельности	Описание
<i>Межличностные роли</i>		
Главный руководитель	Церемониальные действия	Выполнение обязанностей правового или социального характера
Лидер	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор и подготовку работников
Связующее звено	Переписка, работа с внешними организациями и лицами	Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации
<i>Информационные роли</i>		
Приемник информации	Обработка всей почты, осуществление контактов для получения информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию, которую затем использует в интересах дела
Распространитель информации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, контакты с подчиненными для передачи информации	Передает информацию членам организации
Представитель	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления	Передает информацию во внешнюю среду
<i>Роли, связанные с принятием решений</i>		
Предприниматель	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии и тактики действия	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами
Устраняющий нарушения	Обсуждение стратегических и текущих вопросов	Отвечает за корректировку действий
Распределитель ресурсов	Составление и исполнение графиков и бюджетов, программы действий подчиненных	Ответственный за распределение ресурсов организации
Ведущий переговоры	Ведение переговоров	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах

Минцберг выделил десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды деятельности. Эти роли классифицируются в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Причем роли эти взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого [79].

Межличностная роль определяется полномочиями и статусом руководителя в организации и охватывает сферу его взаимодействия с людьми. Межличностная роль может сделать руководителя центром сосредоточения информации. Исходя из этого руководитель играет информационную роль и действует в качестве центра обработки информации. Менеджер на основании делегированных ему полномочий, а также информации о состоянии предприятия и окружающей среды принимает определенные управленческие решения.

Глава 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Трудовой потенциал человека и предприятия

Трудовой потенциал человека определяет его вклад в экономическую деятельность предприятия. Основные компоненты трудовой возможности – это здоровье, нравственность, образование, профессионализм. Данные характеристики относятся как к отдельному человеку, так и к региону, стране в целом.

Здоровье. Может характеризоваться целым рядом параметров. Для нас представляют интерес лишь те из них, которые непосредственно влияют на работоспособность человека. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) определяет здоровье следующим образом. Здоровье – это состояние полного физического и социального благополучия.

Благополучие – это динамическое состояние ума, характеризующееся психической гармонией между способностями, потребностями и ожиданиями работающего и теми требованиями и возможностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда.

Состояние здоровья населения существенным образом сказывается на эффективности производства и на уровне жизни людей. В целом, трудоспособность российского работника, если ее оценить по

количеству лет работы, потерям рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев, в 2 раза ниже, чем в США.

Нравственность. Нормы общественного поведения, соответствующие требованиям морали. Немецкий социолог М. Вебер показал, что в странах, где преобладает протестантизм, наблюдается рост богатств (Голландия, Швейцария, Германия, Швеция). Это обусловлено ценностью в протестантской религии трудолюбия, бережливости, аккуратности.

Личная выгода остается движущей силой производства в странах с рыночной экономикой, но растет и роль деловой этики. В этих условиях выгодно быть честным, порядочным, поскольку честное имя – это капитал. Оно обеспечивает возможность в будущем заработать значительно больше, чем может дать сегодня сомнительная операция.

Экономические достижения Японии в значительной мере обусловлены национальной моралью: уважением к старшим, коллективизмом, любовью к природе и трудолюбием.

Установлено, что формы коллективного хозяйства могут быть эффективны при высоком уровне нравственности работающих людей и особенно руководителей. Примеры – монастырские старообрядческие хозяйства в России, кибуцы в Израиле. Возможно, недостаток нравственности – одна из основных причин неудачи попыток реализации социалистических идеалов в сколько-нибудь крупных экономических системах.

В экономически развитых странах постоянно подчеркивается равенство социальных прав сотрудников предприятий. Это обеспечивает возможность цивилизованного разрешения конфликтов, возникающих в хозяйственной деятельности.

Творческий потенциал общества. Становится наиболее значительным фактором экономического развития. Творческий аспект труда делается более значимым для всех групп персонала современных предприятий. В Японии, США и других странах получили развитие «кружки качества». Они разрабатывают предложения по улучшению качества продукции и деятельности предприятия. Активно используют различные формы морального и материального поощрения работников за участие в рационализации. В итоге, Япония опережает Россию по рационализаторским предложениям на 1 работника в 500 раз.

Важной характеристикой творческого потенциала страны является количество изобретений и вклад в мировую науку. Например,

количество Нобелевских лауреатов. Из 380 премий по физике, химии и медицине, присужденных до 1987 г., 143 вручено американским ученым, 68 английским, 10 русским и советским.

Развитые страны получают от экспорта научно-технических разработок 20–30 % валютных поступлений. В нашей стране этот показатель в 60–70 раз ниже.

Для России творческий потенциал – это гигантский резерв, исчисляемый сотнями миллиардов долларов. Этот ресурс использовался очень плохо, что привело к негативным последствиям для экономики страны и благосостояния людей.

Образование. Признается одним из важнейших факторов эффективности труда. Установлено, что рост уровня образования на один класс средней школы обеспечивает в среднем рост числа подаваемых рационализаторских предложений на 6 % и на 50 % сокращает сроки освоения рабочими новых операций.

По коэффициенту интеллектуальности молодежи мы на 42-м месте в мире. С 1980-х гг. состояние высшего образования России заметно ухудшилось.

Профессионализм работников. Уровень квалификации работников относится к важнейшим характеристикам качества рабочей силы. Фирмы США тратят на профессиональную подготовку и переподготовку сотрудников 30 млрд долл. в год, что превышает соответствующие затраты государства.

В России квалификация рабочих растет явно недостаточными темпами. 30 % работающих заняты низкоквалифицированным ручным трудом. Базой профессионализма являются общая культура и уровень образования населения. Степень отставания России от мировых стандартов по профессиональной квалификации работников примерно соответствует отставанию в области образования. По профессионализму российский рабочий меньше проигрывает американскому, чем российский инженер и, особенно, менеджер своим зарубежным коллегам.

Человек является главной производительной силой нашего общества. Мы должны стремиться всесторонне развивать духовные, нравственные и физические возможности каждого работника.

Более эффективное использование потенциала человека в деятельности предприятия может рассматриваться как активизация че-

ловеческого фактора. Суть активизации человеческого фактора – в перестройке психологии кадров, особенно руководящих, сложившейся во времена плановой системы хозяйствования. Необходимо отказаться от устаревших методов организации производства, ориентироваться на рыночную тактику и стратегию поведения, переходить к новым методам, категориям мышления.

Недостатки ранее сложившейся системы управления человеческим фактором приводят к слабому использованию социальных ресурсов общества. Социологические исследования показывают, что в полную силу в застойный период трудилась одна треть работников. Остальные могли бы работать лучше при другой организации производства. Например, на экономически сильных сельскохозяйственных предприятиях в полную силу трудились 32 % специалистов, на слабых – 17 %. В качестве причин плохой работы остальные называли следующие факторы:

- неудовлетворительная организация труда;
- слабая система стимулирования;
- неэффективность административного управления.

К числу парадоксальных явлений относится труд инженерно-технических работников на местах квалифицированных рабочих или стремление управленческих кадров не подниматься по должностной лестнице, расширять масштаб своей деятельности, а напротив, его сужать. Например, занять в будущем более высокую должность хотели бы лишь 9 % руководителей колхозов и совхозов Сибири и 13 % – руководителей среднего звена. Перейти же на нижестоящие должности – соответственно, 30 % и 72 % [66]. И это не потому, что люди не справляются с обязанностями или не любят свою работу, а потому, что общая оценка результатов их труда не отвечает его фактической сложности. Переход квалифицированных инженеров в рабочие, а хозяйственных руководителей – в исполнители подтверждает неспособность действующей системы управления обеспечить эффективное функционирование социальных ресурсов общества.

2.2. Теория человеческих отношений Элтона Мэйо

Необходимо признать, что на Западе к практическому пониманию роли и использованию человеческих отношений как решающего средства в повышении производительности труда пришли намного

раньше нас. В 1930-е гг. зародилась теория человеческих отношений Элтона Мэйо. В России в этот период господствовала административная система управления.

Для того чтобы лучше представить, что нового внес Мэйо в теорию управления, сопоставим его взгляды с теорией научного управления Фредерика Тейлора – выдающегося ученого в области менеджмента и организации производства. Тейлор был инженером и подходил к рабочим с «энергетических позиций», т. е. оценивал, какое количество энергии они могут выделить для производства работы. В своей системе Тейлор делал ставку на индивидуальный труд, сдельную оплату труда. Он считал, что при научном управлении следует иметь дело с рабочими, а не с бригадой. Он отбрасывал всякие формы коллективного стимулирования. Рабочие по системе Тейлора расставлялись на рабочие места строго по указаниям мастера. При этом исполнитель был обязан слепо выполнять инструкции, не понимая даже, как и на какой основе они составлены. «Никто вас не просит, чтобы вы думали. На то есть другие люди, которые платят», – так говорил рабочим Тейлор [73, с. 25].

Не правда ли, знакомая ситуация? Так было и в нашем государстве на протяжении многих лет.

Тейлор знал два стимула: угроза и денежное поощрение. Основные функции руководителя – управление, надзор, планирование и подбор кадров.

К достижениям школы научного управления следует отнести анализ содержания конкретной работы и определенных компонентов. Изучалось движение рабочего времени. Затем на основе полученной информации изменялись рабочие операции с целью устранения ненужных движений. Тейлор, например, установил, что рабочие-землекопы наиболее эффективно работают лопатой емкостью около 9 кг. Также была выявлена необходимость систематического использования стимулирования с целью повышения производительности труда. Предполагалось устанавливать обоснованные нормы для рабочих. Эти нормы были выполнимы. А тем, кто перевыполнил норму, платили дополнительно. Тейлор также впервые обозначил, что работа по управлению – это определенная специальность и требует привлечения лиц, которые бы ею профессионально занимались.

Элтон Мэйо по специальности психолог. Он считал, что для того, чтобы поднять производительность труда и избавиться от конфликтов между рабочими и администрацией, необходимо влиять на психологию людей, т. е. подходить к решению производственных проблем с психологических позиций. Свои исследования Мэйо проводил на текстильной фабрике. На одном участке текучесть кадров составляла 25 %, тогда как на других – 5–6 %. Материальные способы стимулирования не влияли на этот показатель. Мэйо определил, что условия труда рабочих давали мало возможностей для общения. Он предложил сделать в смену два десятиминутных перерыва на отдых. Результат был впечатляющим. Текучесть рабочей силы снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, возросла выработка. Через некоторое время администрация отменила эти перерывы, что не замедлило сказаться на результатах труда в худшую сторону.

Затем Мэйо предложил формировать рабочие группы на добровольной основе, результатом чего стали теплые дружественные отношения между рабочими [57].

Мэйо при проведении эксперимента советовался с рабочими, принимал их замечания и рационализаторские предложения, выслушивал жалобы. В результате он пришел к выводу, что рабочие достаточно интеллигентны, имеют мысли и идеи, которые могут быть ценны для компании. В свою очередь рабочие гордились тем, что с их мнением считаются. Мэйо установил, что существуют стимулы и сильнее денежной мотивации. Это поощрение похвалой, воспитание чувства гордости за свое предприятие, внушение рабочим, что их интересы совпадают с целями фирмы.

Психологические исследования показали, что рабочий нуждается в следующем:

- в возможностях для выявления личных качеств;
- в возможностях для проявления творческих способностей;
- в сознании, что он что-то значит и приносит пользу;
- в сознании, что он является частью группы.

Эксперименты показали: чтобы высвободить весь потенциал работника, нужны не только экономические, но и социальные и психологические стимулы.

Было установлено, что иногда работники значительно сильнее реагировали на давление со стороны коллег по работе, чем на желания руководителя и на материальные стимулы.

Руководитель, по мнению Мэйо, наряду с техническими знаниями должен иметь способность руководить людьми, устанавливать с ними отношения.

После двух лет экспериментов было зафиксировано, что производительность труда рабочих возросла на 40 % по сравнению с исходным уровнем. Прогулы сократились на 80 %, прекратилась текучка кадров. Все это было связано с изменением психологической обстановки на предприятии.

Доктрина «человеческих отношений» широко применяется на Западе. Например, на заводах Форда за счет социологических и психологических факторов в свое время удалось добиться снижения текучести кадров в 20 раз.

2.3. Социально-психологические методы управления

Под социально-психологическими методами управления следует понимать совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия на коллектив в целом и на отдельную личность для превращения полученного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность.

Люди в процессе общественного производства вступают в различные отношения. Они зависят от характера организации производства, порядка расстановки и использования кадров, оценки действующей системы, материального и морального поощрения, возможностей участия работников в управлении производством. В этом смысле можно выделить следующие сферы отношений людей в процессе производства:

1. *Производственно-хозяйственная сфера* – область функционально-технических отношений, непосредственно производственная, где люди отличаются друг от друга профессией, квалификацией, деловыми качествами, выступают в роли производителей и организаторов подготовки и выпуска продукции. Они встречаются на поле, ферме, в мастерской, на производственных совещаниях, курсах повышения квалификации, разрабатывают меры по увеличению выпуска конкурентоспособной продукции, улучшению условий труда, совершенствованию управления производством.

2. *Социально-экономическая сфера.* Рабочие выступают в роли потребителей: получают заработную плату, пользуются услугами социально-бытовых учреждений, столовыми, санаториями, профилакториями, жильем. Это область совершенствования нормирования и оплаты труда, решения жилищных проблем, детских садов (удовлетворения спроса в них), распределения путевок в дома отдыха и санатории.

3. *Сфера социально-личностных отношений,* в которой формируются взаимоотношения неформального характера, половозрастные; механизмы совместимости; симпатии и антипатии, личные авторитеты.

4. *Общественно-политическая сфера,* в которой формируется отношение к труду, складываются отношения между социальными группами, оцениваются действующие морально-трудовые нормы. Эта область охватывает деятельность общественных организаций и процесс развития производственно-массовых и других общественных движений. Трудящиеся здесь выступают в роли граждан, членов общественных организаций, объектов управления.

5. *Культурно-массовая сфера,* куда входят взаимоотношения людей, касающиеся повышения уровня образования, эстетического развития, спорта, досуга. Работники при этом выступают в роли учащихся общеобразовательных и специальных заведений, членов добровольных спортивных обществ, кружков художественной самодеятельности, участников любительских занятий, экскурсий, турпоходов.

Воздействие в этих сферах осуществляется социально-психологическими методами управления, влияющими на духовные интересы людей. Различают методы социального и психологического воздействия.

Социальное воздействие – это способы воздействия на коллектив: формирование трудовых коллективов, управление коллективной деятельностью работников и их социальной активностью; социальное регулирование; управление индивидуальным поведением работников в коллективе; планирование социального развития коллектива.

Психологическое воздействие базируется на использовании следующих факторов:

- гласность в том, что касается результатов труда, моральное поощрение творчества, инициативы, активности, качества труда;
- учет перспективы социального и профессионального роста (но не сам рост);

- справедливость и своевременность материального стимулирования;

- воспитание сознательного отношения к труду;
- подбор работников с учетом их психологических характеристик;
- воспитание профессиональной гордости и т. д.

Существует также классификация, по которой методы социально-психологического воздействия условно можно подразделить в зависимости от масштабности воздействия:

1. Методы управления социально-массовыми процессами: регулирование потоков миграции населения, движения кадров, сезонных перемещений рабочей силы, эмиграции, беженцев.

2. Методы управления группами людей. Цель – управление коллективом как целостной организацией, что предполагает интеграцию усилий отдельных его членов для согласованной и скоординированной их деятельности; ориентацию групповой деятельности на успешное выполнение производственных задач; создание условий для развития чувства ответственности, взаимопомощи и выработки эталонов поведения.

3. Методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами. В зависимости от специфики решаемых задач могут использоваться в следующих направлениях: повышение социально-производственной активности (новаторство, обмен опытом, моральное поощрение, обсуждение, критика, самокритика); формирование культуры социально-исторической преемственности (обряды, ритуалы и т. д.); социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, уставы общественных организаций, кодексы рабочей чести, правила производственного этикета); социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, соглашения и т. д.); управление волевым поведением.

4. Методы управления индивидуально-личностным поведением позволяют с помощью убеждения апеллировать к сознанию работающего, его разуму. Используют для этого эффект подражания; личный пример; создание обстановки, ориентирующей личность в нужном направлении (информация о деятельности коллектива, подведение итогов трудового соперничества, экономическая учеба).

Если в коллективе есть свои ценности, традиции, это автоматически ориентирует личность.

Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ СПОСОБНОСТЕЙ К УПРАВЛЕНИЮ

3.1. Умение управлять собой

Роль руководителя неизбежно подразумевает решение сложных проблем и постоянный выбор в условиях неясных перспектив. Это напряженная работа, и каждый менеджер испытывает стрессы.

Работа может выжать из руководителя все силы, способность к творчеству, лишить его жизнь радости. Кому-то удастся управлять собой. Другие не выдерживают борьбы со стрессами, истощением, деморализацией и даже заболевают.

Чтобы управлять другими, нужно научиться управлять собой. Что значит управлять собой? Мы исследуем проблему с четырех сторон: *поддержание физического здоровья; рациональное распределение сил; преодоление трудностей; рациональное распределение времени.*

1. Поддержание физического здоровья

Следите за своим весом: избыточный вес убийственен. Очень важной задачей является выбор здоровой системы питания. Существуют специальные теории питания – выбирайте то, что вам нравится. Управленческая деятельность не позволяет задействовать некоторые физические возможности организма. Поэтому необходимо отыскать такой вид деятельности (спорт, в частности), который доставлял бы вам удовольствие и помогал поддерживать здоровье.

Балансируйте нагрузки. Одни виды деятельности истощают силы, другие их восстанавливают. Здоровье – это вопрос равновесия. Выбирайте виды деятельности, которые делают жизнь наполненной и разнообразной. Праздники необходимы, потому что они дают возможности, которых нет в обычной жизни.

Избегайте вредных привычек. Наиболее распространенные пристрастия – табак и алкоголь. И то и другое опасно для здоровья. Основа умелого управления собой – контроль поведения. Ради этого придется расстаться с ненужными привычками.

Разумно относитесь к командировкам. Многим руководителям часто приходится ездить в командировки, испытывая нагрузки и стрессы. Поездки могут быть продолжительными и требующими больших затрат физических и умственных сил. Прежде всего определитесь,

нужна ли командировка. Если она необходима, выберите способ путешествия, который сэкономит больше времени, окажется наиболее продуктивным и приятным.

2. Рациональное распределение сил

Психическую энергию можно использовать в созидательном или разрушительном направлении. Многие руководители не считают со своими чувствами. Опытные люди ценят свои чувства и не боятся их выражать. Способность действовать уверенно требует эмоциональной зрелости. Ее можно определить как умение идти навстречу ситуациям, эффективно с ними справляться, не переживать из-за своих действий и знать, как их улучшить в следующий раз.

Стремитесь изучить себя. Некоторые руководители подавляют свои желания, стараясь вести себя как «следует» или как принято. Это может лишить природной уверенности. Силы руководителя могут быть заблокированы чем-то, что не получило решения когда-то в ранние годы. Нужно изучить влияние детских переживаний и раскрепостить свою личность.

Не бойтесь выражать свои чувства. Необходимо переживать, признавать их. Не выражая своих чувств, человек ощущает себя расстроенным.

Добивайтесь установления тесных личных отношений с окружающими. Общение – естественный и эффективный способ снять напряжение в отношениях. Тесные личные контакты подпитывают человека жизненной энергией.

Ищите вызов. Успех увеличивает способность использовать свою энергию. С другой стороны, слишком большие трудности могут вызвать истощение сил. Поэтому руководителям следует выбирать новые нагрузки, чтобы расширить свои возможности. Ошибаться и терпеть неудачи – неизбежно. Однако неудачи дают возможность лучше узнать себя самого. Признание неудач – это необходимая составная часть опыта.

Оцените, чего вы стоите. Руководители, желающие оптимально использовать свою энергию, должны действовать следующим образом: продуктивно распределять те силы, которыми они располагают; выявлять все психологические барьеры, препятствующие увеличению запаса сил, и устранять их.

3. Преодоление трудностей

Для людей, успешно справляющихся со стрессами, характерны следующие черты:

- они способны откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся в состоянии справиться с ними;
- они специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок;
- они способны бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.

Успешные руководители могут и должны управлять развитием стрессовых ситуаций. Они осуществляют реалистичное планирование и вмешиваются в него так, чтобы не дать стрессу поглотить себя. Они идут навстречу проблемам и готовы иметь дело с трудностями или неприятными вещами. Они знают, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе. Предпочитают установить причины проблемы, чтобы затем взяться за ее решение.

4. Рациональное распределение времени

Учиться эффективно использовать время следует начинать с понимания того, куда оно у вас уходит. Для руководителей, рационально распоряжающихся временем, характерны некоторые общие черты:

- они бережливо относятся к своему времени, осознавая, что это бесценный ресурс, требующий разумного обращения с ним. Прежде, чем принять решение об отведении времени на какую-либо конкретную деятельность, руководитель оценивает, так ли уж она полезна. Та, которая не обещает весомых результатов, сразу же отвергается;

- они совершенствуют умение делегировать свои полномочия. Перераспределение полномочий представляет собой процесс передачи задач одним лицом другому. С передачей задач другому работнику высвобождается время на более ценную работу.

3.2. Определение личных ценностей

Что такое ценности? Каждый руководитель выбирает, что и как делать. Этот выбор зависит от воспитания, поведения коллег и возможных последствий действий. Ценности – это то, что, по мнению человека, является важным и «стоящим». Некоторые ценности разделяются всеми членами общества. Они распространяются и поддержи-

ваются. Работа руководителя обязательно включает вынесение суждений о том, что важно, а что нет. Руководитель, которому не ясны его ценности, не имеет твердой базы для действий. Он склонен к принятию необдуманных решений. Какие бывают ценности? Например, власть: нужно ли относиться к ней с уважением? Нужно ли подвергать ее сомнениям? Отношение к риску. Отношение к работе. Каким должно быть соотношение поощрение/наказание? Как соотносятся личная жизнь и работа?

Выработка ценностей происходит сложным путем. Часть людей принимают ценности в период детства, наблюдая за своими родителями. Затем по мере развития на них оказывают влияние друзья, соседи, учителя, среда. Ребенок что-то принимает, что-то отбрасывает, вырабатывая на долгий срок определенный образ поведения.

Эрик Берне выдвинул идею о том, каким образом люди принимают важные решения по поводу себя и других, формируют основные жизненные позиции, и описал их. Человек может считать, что он «в порядке» (ощущая себя хорошо) или «не в порядке» (ощущая себя плохо), и аналогично оценивает других как находящихся «в порядке» или «не в порядке». Формируются четыре крайних жизненных позиции:

1. *«Я в порядке – вы в порядке»*. Те, кто придерживаются этой позиции, уверены в себе, отзывчивы. Поддерживают добрые отношения с окружающими. Вызывают доверие. Спокойны.

2. *«Я в порядке – вы не в порядке»*. Имеют раздутое самомнение. Трудны в общении. Выглядят надменными. Подавляют других. Преувеличивают свою роль в работе.

3. *«Я не в порядке – вы в порядке»*. Недостаточно уверены в себе. Склонны к отступлению. Не имеют достаточной убежденности. Не способны взять на себя инициативу. Недооценивают свою роль в работе. Поддаются стрессам.

4. *«Я не в порядке – вы не в порядке»*. Недостаточно энергичны. Склонны к подавленности. Не способны проявить настойчивость. Свыклись с неудачами. Недостаточно творчески относятся к работе. Чаще вызывают отрицательное отношение.

Человек может найти оправдание для любой жизненной позиции. Всегда есть данные, показывающие, что именно такое отношение к жизни оправдано.

Руководителям приходится влиять на ценности других людей. Это можно сделать одним из следующих способов:

1. *Морализирование*. Менеджер объявляет, что является ценностью, а что считается плохим. Для этого используется любой авторитет, на который можно сослаться, чтобы подкрепить свои слова.

2. *Личный пример*. Менеджер старается поступать в соответствии со своими убеждениями, надеясь, что окружающие будут учиться на его примере.

3. *Невмешательство*. Менеджер позволяет другим вести себя так, как им хочется, не комментируя их поведение и не вмешиваясь в их действия.

4. *Помощь в прояснении ценностей*. Менеджер помогает подчиненным определить для себя те альтернативные ценности, которые лучше подходят им.

Проясненные ценности – это личные, предпочитаемые человеком ценности, имеющие последовательный и стойкий характер. Процесс прояснения личных ценностей состоит из изучения и переоценки существующих ценностей и выявления позиции человека по вопросам, которые ранее игнорировались.

Зачастую это бывает трудно осуществить, поскольку здесь присутствуют эмоции, иногда заметна явная нелогичность, задействованы противостоящие интересы. Однако без этого невозможно повысить эффективность работы менеджера. Систематизированное прояснение ценностей достигается в пять этапов:

1. Решение быть правдивым.

Возможно, вам будет казаться, что вы глупы или незрелы. Но без правдивости вам не добиться настоящих перемен.

2. Открытое выражение ваших сегодняшних взглядов.

Их можно выявлять в ходе обсуждения, обдумывания. Необходимо знать, какова ваша позиция в данный момент.

3. Анализ альтернатив.

Обычно на одно и то же можно смотреть по-разному, поэтому необходимо изучать разные точки зрения. Сначала собираются все взгляды на проблему. Затем выбирается тот, который вам подходит.

4. Проверка на последовательность.

Прояснив часть ценностей, вы можете обнаружить противоречия в более общих подходах. Они указывают на необходимость глубже изучить вопрос.

5. Сопоставление с практикой.

Часто люди ведут себя вовсе не так, как должны бы с учетом их ценностей. Это свидетельствует о том, что они не уверены в своих умозаключениях. И должны снова попытаться понять, во что же они верят. Возможно, что определенные изменения в системе ценностей еще не сказались на поведении.

При определении системы ценностей для себя важно вести обсуждение с окружающими.

Руководителю приходится соотносить свои личные ценности со взглядами той организации, где он работает. Здесь возможны различные комбинации:

1. Полная поддержка корпоративных взглядов. Идеальная ситуация, все ваши силы направлены на поддержку существующих в организации взглядов.

2. Согласие с корпоративным взглядами. Вы понимаете позицию предприятия, и у вас не возникает проблем с ее поддержкой.

3. Способность мириться с корпоративными взглядами. Несмотря на различие ваших взглядов с организацией, вы миритесь с подходом, принятым в компании.

4. Глубокое несогласие с корпоративными взглядами. Вам предстоит выбор: неохотно принимать эти взгляды или игнорировать их. Возможно, скрытно противодействовать и повлиять на них или уйти с предприятия.

В четких личных ценностях более всего нуждаются те руководители, которые оказывают большое влияние на принятие стратегических решений, занимаются решением принципиальных вопросов, отвечают за развитие окружающих. Это важно для руководителей, часто осуществляющих выбор, выдерживающих определенный курс, проявляющих личную честность.

3.3. Установление личных ценностей

Характер современной жизни требует от человека наличия ясных и обоснованных целей. Чтобы успевать за переменами в условиях расширения возможностей выбора и ослабления традиций, каждому следует проводить тщательную и регулярную переоценку своих целей. Ясность в вопросе о личных целях – это средство осуществления большинства возможностей.

Для того чтобы определиться с целями, нужно иметь жизненную позицию. Она во многом определяет эффективность работы. Для человека важно распознавать возможности, развивать их, использовать шансы и отвечать за собственное будущее.

Вызовы, требования жизни обеспечивают человеку здоровую нагрузку – до определенного предела. Руководитель добивается личного роста, беря на себя ответственность.

Когда направление движения неясно, менеджер испытывает недостаток твердости и решительности. Реальные возможности упускаются, а на мелочи обращается внимание. Не имея критериев оценки целей по степени важности, невозможно использовать ресурсы времени эффективно.

Постановка целей помогает руководителю решить, что наиболее приемлемо и полезно. Не имея целей, люди оказываются во власти случайности или прихотей других людей. При установлении целей стремятся предусмотреть возможное будущее. Цель, сформулированная в общем виде, может служить полезным руководством, но не всегда указывает, что нужно сделать (например, цель – быть удачливым в работе).

Зачем нужно ставить цели? Установление целей позволяет приобрести критерии, позволяющие судить, важно ли то, что вы делаете. Не имея цели, люди растрачивают силы на второстепенные дела.

Руководителям полезно время от времени анализировать цели своей карьеры. Это особенно важно в подвижной и меняющейся обстановке. Подвергая анализу цели карьеры, необходимо рассматривать два фактора. Во-первых, в организации, где вы работаете, могут сложиться различные пути замещения постов, в том числе ограничивающие ваши возможности. Во-вторых, особенно важны для карьеры ваши личные желания, ограничения и таланты. При анализе цели своей карьеры необходимо ответить на некоторые ключевые вопросы:

1. Какого уровня доходов я хочу добиться?
2. Насколько важна для меня мощь организации?
3. Какого профессионального положения я хочу добиться?
4. Насколько важную роль играет творческий подход к инновациям в моей работе?
5. Какова вероятная судьба отрасли, в которой я тружусь, в следующие 10–20 лет?
6. Если бы я был предпринимателем, предприятие какой величины я бы организовал?

Ответив на эти вопросы, вы приблизитесь к решению задачи относительно своих целей, что увеличит степень вашего контроля над собственным будущим.

В жизни руководителя есть этапы, когда ему необходимо прояснить свои личные цели. Обычно к этому человек приходит в определенном возрасте:

Этап 1. 22–25 лет. Начало карьеры.

Этап 2. Около 30 лет. Приобретение определенной компетентности.

Этап 3. Около 40 лет. Анализ достижений и рассмотрение возможностей для перемен.

Этап 4. Около 50 лет. Подведение итогов карьеры и подготовка к выходу в отставку.

Этап 5. Около 60 лет. Выход на пенсию.

Поставить перед собой цели вам помогут следующие рекомендации:

1. Необходимо прояснить свои потребности. Для этого требуется провести анализ текущей ситуации и ответить на вопрос, чего вы хотели бы добиться? Это требует определенного воображения.

2. Важно выяснить свои возможности. Необходимо обозначить как можно большее число возможностей. Разумный выбор цели нельзя осуществить, если не установлены все имеющиеся возможности.

3. Примите решение о том, что вам нужно. Списка возможностей недостаточно: необходимо знать, к чему вы стремитесь и чего хотите добиться. Для этого нужно ответить на следующие вопросы:

- *Что является для меня важным?* Ответ на этот вопрос связан с определением личных ценностей и позиций.

- *На какой риск я готов пойти?* Ответ на этот вопрос поможет вам определить нижние границы и пределы, влияющие на ваш выбор.

- *Как мое решение повлияет на окружающих?* Необходимо тщательно изучить, чьи интересы могут быть затронуты в случае принятия вами того или иного решения. Затем определить, стоит ли то, что вы получите, проблем, вызванных этим решением.

4. Выбирайте наиболее привлекательный и многообещающий вариант. Осуществляя выбор, вы берете на себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат.

5. Уточняйте цели. Для достижения одной общей цели следует предпринять целый ряд разных действий. Для этого важно сопоставить логические связи между общими задачами, конкретными рабочими целями.

6. Установите временные границы. Время – это тот же ресурс, что и деньги в банке. Управление временем предоставляет вам возможность следить за своими успехами.

7. Контролируйте свои достижения. Для того, чтобы следить за своими достижениями, необходимо найти какую-либо меру успеха. В ряде случаев это сделать сложно: чем меньше определена проблема, тем труднее оценивать продвижение к ее решению.

Наилучшим образом определенные цели – это те цели, которые позволяют быть открытыми по отношению к имеющимся возможностям. Если жестко предписанные цели подрывают непосредственность реакции на ситуацию, значит, планирование вытесняет творческий подход.

Четкие личные цели требуются менеджерам, способным влиять на свою карьеру и считающим свою работу неудовлетворительной. Цели также важны тем руководителям, которые не могут определить для себя правильное соотношение между отдыхом, семейной и деловой жизнью.

3.4. Способности к саморазвитию

Способность к саморазвитию лишь частично зависит от умения усваивать академические знания. Развитые личности характеризуются следующими чертами:

1. Берут на себя ответственность за свои действия и собственное обучение.

2. Удовлетворяют свои нужды без ущерба для других людей.

3. Достигают значительного успеха в той сфере деятельности, которая служит для них объектом самовыражения.

4. Активно наслаждаются жизнью.

5. Демонстрируют энергию и жизнестойкость в своей повседневной деятельности.

6. Открыты сотрудникам, переменам и новому жизненному опыту.

Существуют полезные идеи, которые нужно использовать при индивидуальном развитии. Менеджеры несут ответственность за свое обучение; руководители должны воспринимать свободно высказываемые взгляды окружающих, тем самым формируя представление о себе; эффект от обучения выше, если знания приобретаются непосредственно, а не через вторые руки; человек должен иметь шанс для личных достижений и творческой деятельности; вариантов решений

гораздо больше, чем обычно признается людьми; эмоции и чувства играют важную роль в жизни человека; взаимоотношения с другими людьми часто бывают глубже, чем нам кажется; чрезвычайно важно выявить индивидуальность каждого человека.

Эти принципы могут пригодиться при обучении. Однако на пути высвобождения личного потенциала встречаются *ограничения*:

1. Влияние семьи. Ребенку свойственно подражать поведению родителей, воспроизводить их отношения. И почти всегда дети усваивают ограниченное, одностороннее впечатление о себе. Сформировавшиеся установки коренятся глубоко, иногда мы их не замечаем, но живем по «программе», заложенной в детстве.

2. Собственная инерция. Иногда люди смиряются с невозможностью перемен и развития. Любые перемены возможны при условии преодоления инерции, а это требует затрат энергии и настойчивости.

3. Преждевременное разочарование. Порой человек начинает заниматься саморазвитием, но терпит неудачи и деморализуется. Вследствие этого любое препятствие вызывает у него упадок сил. Следует преодолеть чувство разочарования и вступить в борьбу с удвоенными усилиями.

4. Недостаток поддержки. Поддержка других людей помогает преодолеть неизбежные трудности, возникающие в ходе перемен. Кроме того, сравнивая себя с другими, люди лучше осознают собственные достоинства.

5. Неадекватная обратная связь. Каждый человек судит и оценивает других. Иногда эти оценки критичны. Но очень редко вы ощущаете себя свободным в выражении своих чувств и представлений о других. Во многих социальных группах считается, что это невежливо. В результате пропадает ценная информация, которая нужна для развития человека.

6. Враждебность других. Некоторые люди заинтересованы в неизменности своих вложений в окружающих. Любая происходящая в друге, родственнике, коллеге перемена пугает таких людей. Часто они высмеивают попытки других что-либо изменить в себе, а порой идут на конфликт.

7. Недостаточность ресурсов. Необходимо объективно оценивать свои возможности и ресурсы. Заманчивые фантазии могут волновать воображение, но реальный рост берет свое начало в будничных событиях и поступках.

Индивидуальное развитие – это процесс, в рамках которого человек приобретает способность управлять текущими событиями, формировать хорошие и открытые отношения с другими людьми. Индивидуальное развитие – это борьба с трудностями и принятие риска быть более открытым во всех сферах своей жизнедеятельности.

Первый шаг в познании себя – один из наиболее сложных: решиться изучить собственную жизнь, не зная, к чему придешь, каковы будут результаты. Однако если вы решились изучить себя, то существуют некоторые идеи, которые могут помочь вам в самоанализе:

- Читайте. Рекомендуется изучить литературу по психологии индивидуального развития.

- Разговаривайте с родственниками и друзьями. Другие люди много знают о вас. Настаивайте на серьезном разговоре, но опасайтесь утомить ваших собеседников.

- Осваивайте новый опыт. Обратитесь к новому опыту просто для того, чтобы обнаружить свои реакции.

- Присоединяйтесь к группе индивидуального развития. Многим людям нравится заниматься в группах по интересам. Когда вы почувствуете уверенность при пребывании в такой группе, готовьтесь к дальнейшим действиям.

- Делайте заметки. Много можно узнать о себе, излагая свои мысли на бумаге и впоследствии их перечитывая.

- Слушайте лекции и участвуйте в дискуссиях. Речи опытных ораторов способны вызвать у вас полезные и важные мысли.

- Ищите возможности творческого приложения сил. Старайтесь выразить себя в искусстве. Театр, музыка, живопись и многие другие виды искусства представляют особый интерес, так как они требуют полной самоотдачи.

- Преодолевайте физические препятствия. Проявляя физическую активность, вы усиливаете свои способности.

- Выявляйте противников. Много можно узнать о себе, выявляя людей, ситуации, виды деятельности, которые вам не нравятся. Такой контраст проясняет вашу позицию.

- Вспоминайте свое воспитание. Ваше воспитание оказывает значительное влияние на то, как вы думаете и чувствуете. Можно провести глубокий самоанализ, встречая друзей и посещая места детства.

Профессиональное развитие представляет собой важную часть общего развития. Для профессионального развития существует много возможностей:

- пройти полный курс обучения;
- посетить краткосрочные курсы;
- пройти полный курс вечернего обучения;
- участвовать в работе профессиональной организации;
- посещать другие предприятия;
- читать книги;
- пройти обучение на заочных курсах;
- получать официальные консультации;
- читать профессиональные журналы;
- участвовать в профессиональных семинарах и дискуссиях по спорным вопросам.

Некоторые этапы развития карьеры достаточно стандартны.

1. После окончания института человек попадет в новый коллектив. Его задача – найти свое место внутри организации. В этот период происходит *быстрое обучение*.

2. Затем в первые годы своей работы человек нуждается в росте. Может статься, что традиции, сложившиеся в коллективе, или воспитание будут препятствовать этому. Человек должен действовать смело. Это этап индивидуального развития – *борьба и поиск признания*.

3. Накапливая опыт и отвечая требованиям организации, человек вступает в новую фазу – *консолидация*. Личное признание уже не проблема. Существует потребность расширить сферу применения сил. Ценности переосмысливаются.

4. Затем происходит период серьезных изменений и размышлений. Это фаза *переоценки*. Человек относится к себе более внимательно. Менеджер задает вопрос: «Нужно ли тратить силы на старательную работу?».

5. Если руководитель проходит 4-й этап, то его действия приобретают большую глубину и свободу: он вступает в фазу, которая называется искусством управления. В этот период уделяется большое внимание развитию других и проявляется забота о благополучии всей организации.

Разумеется, вышеперечисленные стадии деловой жизни менеджера примерны и у конкретного руководителя могут быть иными.

Саморазвитие – это непрерывный процесс. Большинство видов деятельности руководителя требуют высокого уровня развития. И по мере того как возрастает степень изменений, возникает потребность развивать свой творческий потенциал. Способность к саморазвитию необходима тем, кто собирается выбрать престижную работу. Это качество важно всякий раз, когда менеджеру требуются восприимчивость к новым знаниям, энергичность и изобретательность.

3.5. Формирование навыков решения проблем

Первоочередная задача руководителя – это решение проблем, что является непростым делом и требует наличия соответствующих навыков, которые могут быть развиты. При этом возможно три пути:

I. Использование системного подхода к решению проблем.

II. Подбор методов, подходящих к решению проблем того или иного вида.

III. Использование людей и ресурсов, которые могут помочь в решении проблемы.

Рассмотрим эти пути более подробно.

I. При решении проблемы вполне можно работать последовательно, четко определяя каждый шаг.

1-й шаг: настройка. Необходимо оценить, понять и распределить проблемы по группам, выявив, какие конкретно трудности имеются.

2-й шаг: определение цели. Цель в данном случае – это то, чего один человек или группа намеревается добиться. Цель работы должна быть определена ясно и конкретно, понятна для всех, вовлеченных в работу. Цель в процессе работы может и должна модифицироваться.

3-й шаг: определение критериев успеха. Важно знать, как измерить удачность своих действий. В этом случае могут помочь ответы на два вопроса: «Как определить, достигли мы поставленных целей или нет?», «Как судить об эффективности совместной работы?». Как только будут установлены критерии успеха, конечный результат станет значительно понятнее.

4-й шаг: сбор информации. До того как будет найдено решение проблемы, ее необходимо глубоко уяснить. Новую информацию о проблеме нужно собирать как внутри группы, так и за ее пределами. Как только информация собрана, можно приступать к выявлению возмож-

ных способов действий. Альтернативы должны быть четко определены – это нужно, чтобы увидеть их сильные и слабые стороны.

5-й шаг: планирование. Планирование начинается с принятия решения о том, что нужно сделать. При этом выбирается один вариант, а другие отбрасываются. Члены рабочей группы должны четко представлять себе общий план действий и конкретные практические шаги.

6-й шаг: осуществление действий. Начинается практическая работа. Все вовлеченные в деятельность члены группы знают, что им делать, и могут вносить изменения под влиянием внешних обстоятельств.

7-й шаг: анализ действий с целью их улучшения. Люди учатся на результатах своих действий. Менеджер должен оценивать положительную работу и устанавливать причины неудач. Без такой обратной связи мало шансов на изменение и развитие. Анализ полезно заканчивать формулированием направления будущих действий.

Изложенный нами путь является гибким и позволяет вернуться назад на любом этапе решения проблемы.

II. Подбор методов, подходящих к решению разных видов проблем того или иного вида.

Проблемы отличаются друг от друга. Менеджеру приходится сталкиваться со следующими проблемами:

- руководство трудным совещанием;
- такие переговоры с покупателем, когда нужно убедить покупателя сделать свой заказ (или проконсультировать подчиненного по этой проблеме);
- принятие решения о том, как сократить личные стрессы.

Существуют следующие уровни принятия решений:

1-й уровень – рутинный. В этой обстановке руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой. Задача менеджера – определить ситуацию, а затем взять ответственность за начало определенных действий. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны. Трудности могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, действует нелогично, принимает ошибочные решения.

2-й уровень – селективный. Здесь от менеджера уже требуется проявить инициативу, однако в определенных рамках. Руководитель должен оценить достоинства целого ряда возможных решений. Ре-

зультативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий максимально правильно.

3-й уровень – адаптационный. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, поскольку руководитель должен выработать творческое решение. Успех менеджера зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестность.

4-й уровень – инновационный. Решения на таком уровне требуют наиболее сложные проблемы. Руководителю необходимо найти способы решать совершенно неожиданные задачи и зачастую довольно необычным образом, каждый раз по-новому.

Каждый из указанных уровней принятия решений предъявляет свои требования к управленческой квалификации руководителя.

III. Использование людей и ресурсов, которые могут помочь в решении проблемы.

Руководителю часто приходится работать вместе с другими людьми. Это может осуществляться в различных формах:

- работа руководителя и подчиненного над текущими проблемами;
- проведение неформального консультирования коллег;
- проведение менеджером совещания рабочей группы;
- создание комитетов и целевых рабочих групп;
- привлечение внешних ресурсов или подрядчиков и др.

Но какой бы путь не был выбран, менеджеру почти наверняка придется провести по этому вопросу ряд собраний. Их можно сделать более продуктивными, если выполнить следующие указания:

• Уточните, кто отвечает за решение проблемы. Полезно при этом быть крайне конкретным.

• Назначьте координатора собрания группы. Координатор должен определить подходящие для решения проблемы процедуры, эффективно распределить время. Чтобы работа группы была успешной, необходимо решить следующие процедурные и не только вопросы:

– определение ролей членов группы. Специализация каждого члена группы должна быть ясна, и каждый должен иметь возможность внести полезный вклад в общее дело;

– структурирование. Организация группы должна соответствовать задаче, которую она решает;

– осознание методов работы группы. Проводится наблюдение за тем, как работает группа, чтобы любая другая проблема могла быть вовремя осознана и обсуждена;

– просеивание. Идеи приводятся в определенную последовательность, что помогает группе не сбиваться с курса и обращаться к проблеме системно;

– уточнение задачи каждого члена группы. Проверяется, все ли поняли, что конкретно от них требуется, и уточняются все неясные моменты;

– запрашивание идей/реакций. Участникам предлагается высказать свои взгляды, предложения. Особенно важно обратиться к тем, кто является замкнутым от природы;

– предоставление «эфира». Предлагаются способы обращения с проблемой и информацией;

– поддержание дисциплины. Привлекается внимание к поступкам, подрывающим эффективность групповой работы, а также к имеющимся ресурсам и оказывается содействие в их привлечении к работе.

• Фиксируйте идеи и последовательность действий. Важно, чтобы высказанные идеи были зафиксированы. Установите ответственного за это.

• Используйте в работе системный подход. Высокий уровень навыков решения проблем требуется тем менеджерам, чья работа подразумевает наличие часто меняющихся ситуаций, необходимость объединять усилия разных людей, анализ сложной информации и детализированное планирование.

3.6. Умение обучать подчиненных

Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Развитие людей – это ключевой элемент управленческой деятельности. Он позволяет получить следующие результаты:

- рост заинтересованности и воодушевления работников;
- более высокие результаты работы;
- появление кандидатов на выдвижение;
- увеличение полезной энергии и создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- постоянное повышение стандартов работы.

Некоторые из этих пунктов отражают влияние развития на моральный климат и жизненный тонус коллектива, не затрагивая непосред-

ственно производственные показатели. Этот важный аспект управления обычно недооценивается. Многих людей разочарование лишает уверенности в себе и своих силах. Личное и профессиональное развитие – это хорошее средство профилактики эмоционального истощения.

Руководители должны совершенствовать свои способности по развитию подчиненных в следующих областях:

1. Создание благоприятной среды для личного роста.
2. Оценивание индивидуальных потребностей в обучении.
3. Консультирование.
4. Обучение на опыте.

Рассмотрим эти пункты более подробно.

1. *Создание благоприятной среды для личного роста.* На обстановку в коллективе существенно влияют подход к решению проблем и поведение высших руководителей. Правильная обстановка частично создается поведением самого руководителя. Работники определяют, что ценит и поощряет руководитель, что отвергает и за что наказывает. Подчиненные обязательно учитывают его взгляды.

Руководитель может использовать одну из перечисленных моделей поведения:

- наказывающая: акцент делается на ошибках, допущенных в процессе обучения или работы;
- формальная: упор делается на процедурные вопросы;
- индивидуальный подход: во главу угла ставится желание каждому дать возможность учиться на своем опыте;
- отгораживание: отсутствие интереса к тому, как идут дела у каждого конкретного сотрудника;
- поддерживающая: поощрение изучения нового и экспериментирования;
- директивная: детальное инструктирование по любому поводу;
- беспечная: отсутствие внимания к развитию других.

Между отношением руководителя к подчиненным и обстановкой в коллективе существует прямая зависимость. Некоторые руководители создают климат, способствующий энергичным и конструктивным усилиям. Другие воздействуют на подчиненных подобно ливню.

Личности сильно разнятся по тем усилиям, которые они направляют на собственное развитие. Некоторые посвящают часть времени

расширению своего потенциала, другие предоставляют жизни течь своим путем. Рутинная жизнь позволяет людям обходиться частью своих потенциальных возможностей. Однако в чрезвычайных обстоятельствах они излучают стойкую и продуктивную энергию. Эффективные руководители направлены на высвобождение человеческой энергии.

О компетентности человека можно судить по уровню его мастерства. Мастер своего дела всегда реалист и берется за выполнимые поручения. В любой профессии люди приобретают нужные навыки путем изучения образцов высококачественной работы и за счет усердного стремления получить необходимые знания. Опытный руководитель должен анализировать, какой максимальный уровень мастерства по плечу данному работнику. Сравнение производится с предшествующим периодом. Разница составляет развитие мастерства, которого надо добиться. Эффективный руководитель помогает каждому подчиненному: 1) уяснить разрыв между нынешними показателями и совершенством; 2) существенно повысить показатели. В ходе рабочего процесса каждый менеджер должен помогать работнику учиться.

Человека можно охарактеризовать как устаревшего, если его кругозор, приспособляемость и применимость знаний ограничены в использовании. При этом он не в состоянии справиться с ситуациями, которые возникают в процессе обычной работы. «Устаревший» человек, как правило, средних лет.

Помогая людям работать над своим личным ростом, руководители улучшают психологический микроклимат в коллективе и ослабляют эффект морального износа. Последнее обстоятельство не зависит от должности. Менеджер должен принимать меры, чтобы оставаться открытым и гибким.

Для среды, способствующей обучению, характерно следующее:

- совершенно четко определена цель, которой надо достичь;
- люди объективно пересматривают свой опыт; личное развитие каждого планируется;
- люди готовы рисковать, не боятся показаться смешными;
- на развитие трудовых навыков выделяются ресурсы;
- для развития людей используется каждая открывающаяся возможность.

2. Оценивание индивидуальных потребностей в обучении. Один из способов выявления потребностей в обучении – проведение атте-

станции. Это мероприятие рассматривается как одно из самых травмирующих для работников. Многие люди не любят, когда их оценивают. Вообще оценивание – процесс неоднозначный как для руководителя, так и для подчиненного, но он очень важен для обучения.

Отметим, что большинство систем оценивания содержит следующее условие: человеку сообщаются сделанные выводы, а у него есть возможность задавать вопросы.

Важно, чтобы те, кого оценивают, находили этот опыт конструктивным, вызывающим прилив энергии. Цель проведения аттестационных собеседований для руководства – получение информации, необходимой для планирования кадровой стратегии предприятия.

Чтобы собеседование достигло своей цели, нужно выполнить ряд условий:

- провести подготовку тех мероприятий, которые планируются при выполнении аттестации;
- создать необходимую атмосферу, в том числе позаботиться, чтобы подчиненный не оказался в психологически неудобном положении. Например, кресла должны быть одинаковой высоты. Во время беседы никто не должен прерывать аттестуемого работника;
- цели собеседования должны быть четко и положительно сформулированы. Если нет согласия в руководстве относительно целей аттестации, то много она не даст.

Можно предложить следующий план собеседования. Сначала излагает свою точку зрения менеджер, затем аттестуемый рассказывает о своих проблемах. После этого проводится «мозговая атака» и выявляются вопросы, требующие проработки. Затем эти вопросы логически выстраиваются в цепочку и решаются один за другим.

Развитие карьеры человека можно определить как максимальное использование его потенциала в рамках жизненных условий. Людям важно понимать, что их продвижение зависит от прилагаемых ими усилий, а менеджеру – уметь эффективно донести это до подчиненных.

Напомним, что одна из главных задач аттестации – получение информации, помогающей управлять трудовыми ресурсами. Важно выявить, в какой степени она решена.

3. Консультирование. Это можно определить так: помогать другим людям разрешать проблемы и яснее видеть все возможности. Полезны не только те советы, которые руководитель дает подчиненным,

но и отношения «консультант – консультируемый». Обозначим принципы работы консультанта:

- быть естественным и говорить то, что думаешь;
- не пользоваться своими советами для манипулирования человеком и личной выгоды;
- выражаться ясно и конкретно;
- уметь понять, что чувствует другой человек и точно оценить то состояние, в котором он находится;
- быть готовым вскрыть «неудобные» факты и чувства, не теряя уважения к человеку.

Консультируя, менеджер ставит перед собой следующие цели:

- помочь другому человеку более умело решить проблему;
- помочь сотруднику лучше уяснить, что от него требуется;
- помочь человеку выразить напряженность и разочарование, за которыми скрываются важные вопросы и факты;
- помочь научиться более ответственно относиться к собственной жизни и быть активным в достижении поощряемых результатов.

4. *Обучение на опыте, или тренировка.* Это способ обучения с помощью самой жизни. Ценно, что источником роста становится столкновение с настоящими проблемами. Цели тренировки:

- развить потенциал подчиненных;
- усилить воодушевленность и заинтересованность сотрудников;
- облегчить бремя забот, лежащее на руководстве.

Для тренировки следует найти задачи, которые бы развивали людей, не перенапрягая их. Но эти поручения должны носить характер реальных задач.

Этапы овладения новой работой:

1-й этап. Вхождение в работу.

2-й этап. Компетентность. Поступающая информация не вызывает растерянности. Возрастают скорость и четкость реакции.

3-й этап. Мастерство. Сотрудник может взяться за особые проекты и имеет более широкие возможности.

4-й этап. Ухудшение. Наступает после того как исчезает мотивация к работе. Этот этап не является обязательным.

Умение обучать полезно тем, чья работа требует большой способности влиять на людей.

Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Мы уже неоднократно говорили о важности значения человека в производственном процессе. Без людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить.

Управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Обычно трудовыми ресурсами на предприятиях занимаются отделы кадров. Менеджер по персоналу должен активно содействовать достижению целей организации. Для этого ему нужны не только знания и компетенция, но и осведомленность об особенностях труда руководителей низшего и среднего звена. В свою очередь менеджеры, не понимая специфики управления трудовыми ресурсами, не смогут в полной мере задействовать возможности кадровых служб. Поэтому важно, чтобы все они знали и руководствовались в своей деятельности научными и проверенными на практике принципами и методами управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами условно можно разделить на два блока, выделив в них 8 этапов.

Блок «Формирование трудовых ресурсов»

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного на предыдущем этапе.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

Блок «Работа с кадрами»

5. Профессиональная и социальная адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, формирование у работников понимания, чего ждет от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методики оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения ра-

ботников на должность с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта, а также процедуры прекращения договора найма.

8. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Рассмотрим эти блоки более подробно.

I. Блок «Формирование трудовых ресурсов»

1. Планирование потребностей в трудовых ресурсах

При определении целей своей организации руководство должно обозначить необходимые для их достижения ресурсы. Очевидна необходимость в деньгах, оборудовании и материалах. Потребность в людях тоже очевидна. Однако на практике этому уделяется недостаточно внимания.

Планирование людских ресурсов включает следующие процедуры:

- 1) оценка наличных ресурсов;
- 2) оценка будущих потребностей;
- 3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Руководство должно определить, сколько человек будет занято выполнением каждой операции, требующейся для достижения конкретной цели. Помимо этого менеджер должен оценить и необходимое качество труда будущих работников. Далее проводится прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. При крупных организационных изменениях определение потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу.

Определив будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения (условно ее можно назвать программой работы с кадрами). Потребности – это цель, программа – средство достижения цели. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

При работе с персоналом необходимо учитывать положения действующего законодательства. Кроме того, ограничения накладываются и существующие между администрацией и профсоюзом противоречия. Их можно урегулировать, оформив коллективный договор.

Менеджер должен в деталях знать, каковы личные и общественные характеристики вакантной должности, прежде чем принять человека на работу. Эти знания получают путем анализа содержания работы. На некоторых предприятиях проводят аттестацию рабочих мест. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т. д. Одним из документов, который в этом случае формируется, является должностная инструкция. Всесторонняя оценка специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценке деятельности сотрудника и повышении в должности.

2. Набор кадров

На данном этапе создается необходимый резерв кандидатов на должности и специальности. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Объем работы по набору определяется как разница в будущей потребности в рабочей силе и фактическим ее наличием. При этом следует учитывать естественные факторы: выход на пенсию, текучесть кадров, расширение сферы деятельности организации.

Набор кадров производят из внешних и внутренних источников. О внешних источниках говорят, когда на предприятие приходят люди, раньше на нем не работавшие. Их набор осуществляют с помощью публикаций в газетах и журналах, обращения в бюро занятости населения, направления людей на обучение в колледжи, лицеи, техникумы и институты, на курсы.

Однако большинство предприятий предпочитает проводить набор, в основном, внутри организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это улучшает моральный климат в коллективе, повышает заинтересованность и усиливает привязанность работников к своему предприятию. Одним из недостатков ориентации только на внутренние резервы является возможность застоя, поскольку в компанию не приходят люди с новыми взглядами.

3. Отбор кадров

На этом этапе отбираются наиболее подходящие люди из резерва. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности. Объективное решение о выборе может быть основано на следующих показателях: образование кандидата, уровень его профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные

качества. Для руководителей высокого ранга имеют значение навыки налаживания отношений между подразделениями, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными.

Для принятия решения при отборе проводятся следующие мероприятия: испытания, собеседование, аттестация.

Испытания. Существуют различные варианты испытаний. Они помогают предсказать, насколько эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Например, решение задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний – оценка психологических характеристик. После окончания испытаний руководство должно сделать вывод, насколько эффективно работники справляются с ними. Хорошей формой испытаний также является замещение руководителя во время его отпуска.

Сравнение претендентов на занимаемую должность может проводиться по стажу предыдущей работы, по уровню и профилю образования и оконченному учебному заведению, хобби.

Собеседование. Широко применяется как метод отбора кадров. Однако здесь таится целый ряд проблем: 1) существует психологическая тенденция к принятию решения о кандидате на основе первого впечатления – без учета информации, полученной о нем в остальной части собеседования; 2) возможно, хотя это и неправильно, оценивание кандидата в сравнении с человеком, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим (т. е. если предыдущий собеседник выглядел плохо, то даже посредственный последующий кандидат будет оценен выше); 3) более высокая оценка тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры поведения которых соответствуют собственному образу жизни кадровика, менеджера.

Общие рекомендации по проведению собеседования:

1. Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему чувствовать себя свободно.

2. В ходе всего собеседования конкретизируйте внимание на требованиях к работе.

3. Не оценивайте по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.

4. Подготовьте перечень вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Вместе с тем, нужно быть готовым задать и другие вопросы.

Аттестация. Преимущество этой формы оценки в том, что решение принимается коллективно, а не одним менеджером. Для проведения аттестации приказом по предприятию создается комиссия. Она определяет формы предоставляемых документов; порядок проведения аттестации; круг лиц, подлежащих аттестации. По итогам аттестации руководителю дается представление о переводе работника на вышестоящую должность, о соответствии или несоответствии занимаемой должности. Руководитель, исходя из итогов аттестации, производит соответствующую перестановку кадров на предприятии.

4. Определение заработной платы и льгот

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества ее трудовой жизни. Исследования показывают, что возможность вознаграждения влияет на решения людей о поступлении на работу, о том, сколько они должны производить продукции, стоит ли уйти из организации. Количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворенностью сотрудников получаемым вознаграждением.

Понятие «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Чтобы быть конкурентоспособной, организация должна выплачивать вознаграждение по ставкам, сопоставимыми со ставками других организаций. Важно иметь шкалу оплаты, стимулирующую людей к работе в данном месте. В заработной плате существует постоянная часть, выплачиваемая всем, и переменная – за достижения в работе. Это структура заработной платы. Ее определяет руководство организации.

Помимо зарплаты предприятие может предусмотреть дополнительные льготы. Часто они составляют значительную долю вознаграждений. При этом сотрудники одного уровня имеют одинаковые льготы. Однако учитывается разница между людьми. Например, люди с большими семьями ценят медицинское обслуживание и страховку за счет предприятия. Пожилые люди – льготы, предоставляемые при выходе на пенсию. Молодые работники предпочитают получать наличные деньги. В США существует система, которую называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия». Работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает. Исследования показывают, что люди приветствуют гибкие программы предоставления льгот.

II. Блок «Работа с кадрами»

5. Профессиональная и социальная адаптация в коллективе

Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, то оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – личность. Во время приспособления к предприятию через социальную адаптацию у человека должно выработаться новое отношение к работе.

Существует целый ряд способов, позволяющих ввести человека в новое для него общество. Во время приема на работу организация дает информацию о положении дел с тем, чтобы ожидания кандидата были более реалистичными. За этим обычно идут обучение трудовым навыкам с целью адаптации на новом рабочем месте и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Старшие по должности дополнительно наставляют новичка на рабочем месте.

В ходе неофициального общения работники узнают неписаные правила организации: кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы продвижения по службе и роста вознаграждения, какой уровень производительности коллеги считают достаточным. Нормы неформальных группировок могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации. Если руководитель не прилагает активных усилий для адаптации новых подчиненных, то они могут разочароваться в компании, в работе.

6. Обучение

Руководство должно реализовывать программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Подготовка – это обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, в период, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Общие требования к обучению:

1) Наличие мотивации. Люди должны понимать цели программы обучения, каким образом обучение повысит их производительность труда и заработную плату.

2) Наличие климата, благоприятствующего обучению. Это подразумевает поощрение обучающихся за активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей.

3) Последовательность. Если подразумевается освоение сложных навыков, процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Учащийся должен отработать один этап и затем двигаться дальше.

4) Наличие условий для положительного закрепления пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя.

7. Оценка трудовой деятельности

Оценка труда персонала имеет следующие функции: административные, информационные и мотивационные.

Административные функции. Результаты оценки труда служат поводом для повышения по службе, перевода, понижения, прекращения трудового договора. Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала.

Такой акт, как повышение сотрудника по службе, выгодно организации, поскольку позволяет заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности, и поддерживается служащими, так как удовлетворяет их стремление к самовыражению. Продвижение по службе – отличный способ признания выдающегося исполнения работы данным работником. Продвигать по службе нужно только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новом месте.

Перевод используется для расширения опыта работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он будет работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется в случае, когда человек работой неудовлетворен, но в связи с большими заслугами перед предприятием его увольнение будет неэтичным. В этом случае в результате перевода человек еще будет приносить какую-то пользу организации, но не помешает росту молодого работника.

Возможна и такая ситуация. Работнику сообщили о неудовлетворительной оценке результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения. Но сотрудник не хочет или не может работать по стандартам организации – следовательно, трудовой договор с ним должен быть расторгнут.

Информационные функции. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. Работник должен знать, достаточно ли хорошо он работает, что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться [53].

Мотивационные функции. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация должна их соответствующим образом вознаградить. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

На предприятии должна существовать система оценки результатов деятельности. Эффективность ее определяется несколькими факторами:

1) Руководитель должен точно оценивать работу подчиненного и быть объективным, т. е. не принимать в расчет свое личное отношение к нему.

2) Критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках в их работе. Подчиненный в этом случае озабочен тем, чтобы защитить свою честь, а не сутью проблемы. Руководитель должен допускать двухстороннюю конструктивную дискуссию. Так, например, вместо того, чтобы сказать: «Последний месяц Вы работали отвратительно», лучше: «Мария Ивановна, в последний месяц количество ошибок у Вас составило 5 %, тогда как здесь их быть не должно. Как Вы думаете, почему это случилось?». Менеджер вместе с работником решает проблему¹.

3) Результаты оценки необходимо выдавать так часто, как требуют этого ситуация и характер работы.

4) Не следует обсуждать вопрос об оценке результатов деятельности и зарплате одновременно.

8. Подготовка руководящих кадров

Такая подготовка проводится с целью развития навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей. Подготовка руководящих кадров требует тщательного анализа и планирования.

¹ Очень подробно тема правильного формирования отношений между менеджером и работником рассмотрена в трудах Дейла Карнеги.

Прежде всего, организация должна определить способности своих менеджеров. Затем на основе анализа содержания работы высшее руководство устанавливает, какие способности и навыки требуются для выполнения работы на конкретных должностях в организации. Это позволяет выяснить, кто из менеджеров обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и подготовке. Решив эти вопросы, руководитель должен разработать график подготовки конкретных лиц, намеченных к возможному продвижению.

Подготовка кадров ведется, в основном, для того, чтобы люди овладели умениями и навыками, необходимыми для реализации целей организации. Следующие соображения более высокого уровня: профессиональный рост, успех, испытание своих сил. Если подобные ожидания имеют для человека большое значение, а в организации не удовлетворяются, то он обычно увольняется. Замена управленческих кадров обходится предприятию дорого – часто в несколько месячных окладов человека.

Подготовка управленческих кадров может вестись в университетах, школах бизнеса и т. д. Из способов обучения используются чтение лекций, дискуссии в составе небольших групп, анализ конкретных деловых ситуаций и т. д.

Возможен вариант ротации кадров. Перемещая руководителя одного подразделения на руководство другим, организация знакомит его со многими сторонами деятельности компании. Эти знания жизненно необходимы для познания проблем различных подразделений, затем они потребуются и на более высоких должностях. Японские ученые доказали, что работа на одном месте ведет к формированию локальных целей, связанных только со своей специальностью и подразделением, а не с будущим всего предприятия. Поэтому в Японии широко применяют ротацию. Вновь поступающим работникам нужно поручать достаточно ответственную работу, которая бы являлась испытанием их способностей. Однако предпочтительна задача по силам. На практике чаще бывает так, что руководитель поручает вновь поступающим примитивные работы, что вызывает у них разочарование.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований, предъявляемых к менеджерам в процессе обучения, и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились трудные задачи, вырабатывали

в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к решению будущих задач, чем те, которым давали менее сложные задания [66].

На некоторых предприятиях существует программа по удовлетворению карьерой. Управление продвижением по службе помогает организации раскрывать все способности человека и применять их наилучшим для организации образом. Люди воспринимают программу как средство перемещения по различным должностям. Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят, что люди зачастую относятся к своей карьере пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались другими людьми. Результатом программы продвижения по службе являются большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

Отдельно стоит поговорить о менеджерах-женщинах.

В нашей стране женщин-руководителей значительно меньше, чем мужчин. О женщинах распространен ряд стереотипов:

- 1) Женщины не будут работать, пока у них маленькие дети.
- 2) Женщины неуютно чувствуют себя в мире мужчин.
- 3) Женщины ненадежные работники, поскольку эмоциональны и могут сорваться в кризисной ситуации.
- 4) Женщины неохотно ездят в командировки из-за привязанности к семье.

Исследования показали, что между мужчинами и женщинами нет значительных различий в отношении к таким стимулам к труду, как престиж, чувство ответственности, зарплата, рост по службе, чувство удовлетворения. Однако установлено, что женщины легче мотивируются, а мужчины более открыты и откровенны со своими коллегами [66].

Глава 5. РАЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

5.1. Организация рабочего места менеджера

Под организацией рабочего места менеджера понимается оборудование его мебелью и оргтехникой в соответствии с санитарно-эстетическими требованиями. Это обеспечивает выполнение работы со-

гласно научно обоснованной технологии управленческого процесса с рациональными физическими и умственно-психологическими затратами со стороны менеджера.

Рациональная планировка офиса позволяет:

- 1) уменьшить время, необходимое для выполнения работы, устранить ненужные перемещения сотрудников;
- 2) обеспечить работникам такие условия, которые повышали бы эффективность труда и уменьшали напряжение и утомляемость;
- 3) наиболее экономично использовать служебную площадь без ущерба для деятельности аппарата управления.

Для достижения указанных целей необходимо соблюдать следующие основные правила планировки служебных помещений:

- 1) движение рабочего потока посетителей должно происходить по прямым линиям без ненужных возвратов и перемещений;
- 2) структурные подразделения и сотрудники, наиболее часто вступающие в контакты между собой, должны располагаться поблизости друг от друга;
- 3) офисное оборудование должно помешаться таким образом, чтобы сотрудникам было удобно подходить к нему и пользоваться им;
- 4) в помещении не должны находиться предметы, которые не нужны непосредственно в управленческом процессе;
- 5) площадь отдельному сотруднику должна предоставляться в соответствии с выполняемой им работой (главному менеджеру – 8–12 кв. м, рядовому менеджеру – 3,5–5 кв. м).

При компоновке оборудования рабочих мест управленческого персонала должны быть учтены основные антропометрические данные и некоторые закономерности зрительного восприятия [66]:

- угол поворота головы, не превышающий норму напряжения, составляет в горизонтальной плоскости 45° , в вертикальной плоскости – 30° ;
- зона обзора при фиксированном положении головы по горизонтальному периметру составляет 120° , по вертикальному периметру – 86° (вверх – 39° , вниз – 47°);
- оптимальный радиус действия рук за рабочим столом у мужчин – 550 мм, у женщин – 500 мм.

При организации рабочих мест необходимо соблюдать определенные санитарно-гигиенические условия. Окружающая среда оказывает непосредственное влияние на органы чувств человека. Уровень освещенности и цветовая гамма света, а также окраска окружающих

предметов воздействуют на органы зрения. Шумы, возникающие в процессе работы, – на органы слуха. Температурный режим среды обитания – на общее физическое состояние человека. Воздухообмен (духота и сквозняки) влияет на органы дыхания и кровообращения.

Комплекс условий труда определяет работоспособность человека не только с физиологической, но и с психологической стороны.

Наименьшая норма освещенности составляет при люминесцентных лампах 300 лк, при лампах накаливания – 150 лк. Стены и потолок должны быть светлых теплых тонов. Температура воздуха в помещении – 18–22 °С, относительная влажность воздуха – 40–60 %. Нормальной температуры и влажности воздуха можно достичь путем кондиционирования воздуха. Уровень шума должен быть не более 70–80 ДБ. Излишний шум вызывает напряжение, утомляет, не дает возможности сосредоточиться. Для помещений, где большое количество машин, следует применять акустическую обработку стен.

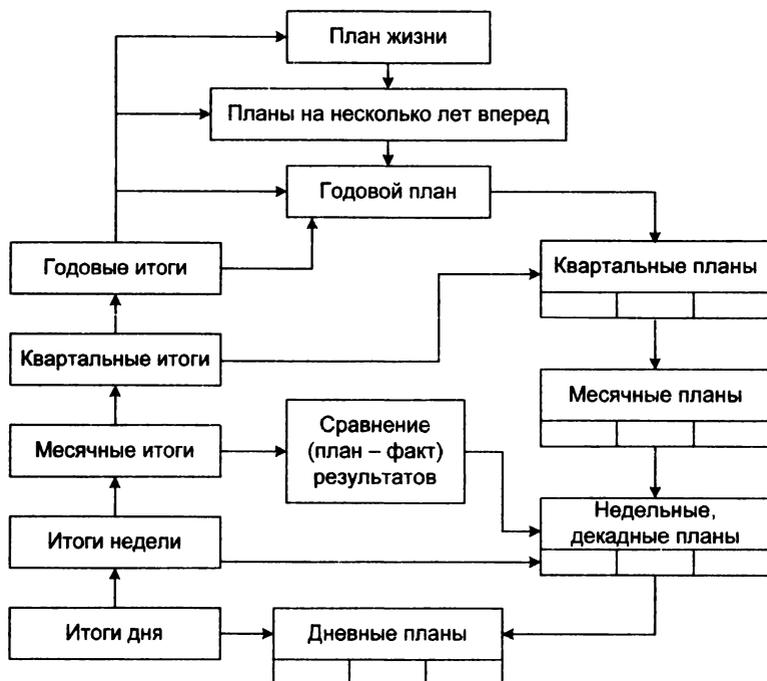
У менеджера на рабочем месте всегда должен находиться необходимый набор средств записи: бумаги, карандаши, линейки. Он также должен иметь под рукой средства канцелярской обработки и хранения бумаг: скрепки, папки, конверты. Для того чтобы любой документ можно было быстро найти, используют различные способы систематизации. Бумаги хранят по темам или по алфавиту. Лучше вести картотеку, при этом расположить карточки по срокам выполнения заданий. Необходимо иметь компьютер со всем необходимым программным обеспечением, начиная с текстовых редакторов и заканчивая пакетами для экономических расчетов. Большую помощь при работе с информацией оказывают информационно-справочные системы типа «Гарант», «Консультант плюс», «Кодекс»: они обеспечивают менеджеру и предприятию доступ к банку необходимой информации. Важно иметь выход в Internet. Это даст возможность использовать огромное структурированное хранилище данных, имеющее мировой масштаб, расширит границы бизнеса.

5.2. Планирование использования времени и распорядок дня руководителя

Неумение руководителя планировать свое время ведет к тому, что он вынужден отдавать делам 12–15 ч в сутки. Это имеет ряд негативных последствий. У менеджера накапливается усталость, и он со-

вершает ошибки в своей деятельности; перегрузки на работе приводят к ухудшению здоровья; он мало времени уделяет семье. Благодаря планированию можно лучше работать, больше успевать и получить резерв времени.

При планировании должна соблюдаться определенная система (рисунок).



Система планирования времени

Планирование – проект процесса труда на определенный временной период. Планируют не только профессиональные и личные цели, но и текущую рабочую нагрузку.

1. В первую очередь необходимо составить план профессионального личного роста на длительный период – 10–15 лет. Например, цель для студента: за указанный временной период окончить вуз, получить глубокие профессиональные знания, найти свое место на рынке труда. Для работника бухгалтерии: освоить порученный уча-

сток работы и стать главным бухгалтером или экономистом фирмы, или открыть собственное дело.

2. Из более общего плана работы выстраивают план на ближайшую перспективу – 3–5 лет. Например, для студента: окончить университет, затем подыскать деятельность, которая бы отвечала его интересам. Дни работника бухгалтерии: освоить смежные виды деятельности в бухгалтерском учете.

3. Исходя из плана на ближайшую перспективу разрабатывается годовой план. Он должен отражать степень достижения целей долгосрочного развития. Годовое планирование производится в конце уходящего года на будущий. При этом осуществляется разбивка на кварталы. Последнее необходимо для контроля выполнения годового плана. В течение года необходимо обдумывать события истекшего периода и при необходимости вносить в план коррективы.

4. В месячном плане задачи получают большую детализацию. Они переносятся из квартального плана, а также из плана истекшего месяца. Обязательно резервируется время для решения непредвиденных и дополнительных задач.

5. Недельный или декадный план еще более детализирован, в нем содержится относительно точный прогноз на предстоящий период. Недельный, декадный план составляется исходя из месячного плана. При этом учитываются распорядок дел и задачи в соответствии с их объемом и необходимыми затратами времени.

Для составления недельного плана необходимо ответить на ряд вопросов:

- а) На чем я должен сконцентрироваться в первую очередь?
- б) Какая задача самая существенная и требует наибольших временных затрат?
- в) Какие дела на этой неделе необходимо завершить, подготовить к завершению или начать?
- г) Какую рутинную работу (подготовка справок, отчетов, писем и других документов, не требующих творческой деятельности, телефонные разговоры, совещания и т. п.) я должен выполнить?
- д) К каким нерешенным вопросам следовало бы приступить?
- е) Что было бы еще целесообразно сделать?
- ж) Какие события могут быть предусмотрены?

6. Дневной план строится на базе недельного. В нем устанавливается, какие задачи и дела должны быть выполнены в течение рабочего дня.

Планирование предполагает постепенное продвижение вперед, разложение общей задачи на частные с тем, чтобы действия можно было распределить во времени.

Для составления дневного плана существует метод под названием «Альпы». В соответствии с ним план на завтра составляется вечером уходящего дня. Установлено, что планирование вечером в течение 10 мин позволяет сэкономить на завтра 2 ч. Кроме того, это дает возможность с большей уверенностью отправиться домой и с большей концентрацией сил начать новый рабочий день. Подсознание переработает задачи дня и подготовит решения. Новый день окажется обозримым, планируемым и управляемым.

Стадии планирования дня:

1. Составление заданий

План дня удобно составлять по рубрикам¹:

- 1) Задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана.
- 2) Дела, не выполненные накануне.
- 3) Добавившиеся дела.
- 4) Сроки, которые надо соблюсти.
- 5) Периодически возникающие задачи.

Задания в списке нужно разделить:

а) по степени важности. Для этого существует принцип «парето» (соотношение 80 : 20). Он гласит, что иногда внутри группы отдельные малые части имеют намного большую значимость, чем их удельный вес в этой группе (например, когда 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота (прибыли)). Применительно к распорядку дня это означает, что 20 % расходуемого времени дают 80 % результатов. Из чего следует, что необходимо сначала браться за немногие жизненно важные проблемы, а уж потом – за многочисленные второстепенные.

б) на затяжные и краткие.

¹ При этом часто используют сокращения: В – визиты; С – совещания; Д – делегирование дел; ПХД – по ходу дела; Т – телефонные разговоры; К – контроль; ПР – письменная работа и т. д. Можно придумать и свои удобные сокращения на все случаи жизни.

Также следует подумать о том, как можно рационализировать личные контакты (например, вместо визита – телефонный разговор).

Ограничьтесь тем, что реально сделать.

2. Оценка длительности

Проставьте напротив каждого задания приблизительное время, требуемое для его выполнения, суммируйте. Продолжительность отдельных дел невозможно установить достаточно точно, но устанавливая конкретный промежуток времени, вы заставите себя укладываться именно в это время. Это удобно делать в форме таблички (табл. 2).

Таблица 2

Обозначение	Дело	Продолжительность, ч
К	Оценка своевременности приступления сотрудников к работе и инструктаж по поводу работы	0,5
ПР	Составление статистического отчета	2
В	Организация и проведение инвентаризации в центральном отделении	3
Т	Сидоров – сбыт продукции	1
Т	Иванова – главный бухгалтер коммерческого банка, информация по кредитам	0,5
ПР	Степанов – письмо на поставку продукции	1
	<i>Итого</i>	8

3. Резервирование времени про запас

Основное правило планирования – «60 : 40». Оно показывает, что планировать следует 60 % своего времени, 20 % приходится на непредвиденную активность (это резерв времени на unplanned действия), 20 % – на спонтанную активность (управленческую деятельность). При 8-часовом рабочем дне следует планировать только 5 ч. Если в плане получилось больше, следует довести показатель до указанного: делегировать часть дел подчиненным, сократить время, отпущенное на отдельные работы, ряд мероприятий перенести на другой день.

4. Расстановка приоритетов

Распределить дела по степени важности удобнее всего, воспользовавшись так называемым принципом Эйзенхауэра (принцип АБВ).

Каждое из дел в плане обозначьте буквой «А», «Б» или «В». Дела типа А выполняются в первую очередь: они обеспечивают большую часть эффекта от деятельности предприятия, структурного подразделения, менеджера и составляют обычно 15 % всех задач. Выполняются лично. Чтобы определить круг дел, имеющих категорию А, следует ответить на ряд вопросов:

1) Благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к осуществлению своих главных целей (года, недели, дня)?

2) Могу ли я за счет выполнения одной-единственной задачи решить сразу несколько других?

3) Благодаря решению каких задач я внесу наибольший вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, группы?

4) Выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу, наибольшее денежное вознаграждение?

5) Невыполнение каких задач может иметь самые отрицательные последствия?

В группу Б обычно входит около 20 % задач. Задачи группы Б – важные, существенные, но иногда они могут быть поручены для исполнения другим лицам. Менеджер занимается указанными делами при наличии времени, свободного от дел категории А.

Задачи категории В в любом случае делегируются подчиненным. Обычно они составляют около 65 % всего объема деятельности. Роль менеджера состоит в распределении этих работ среди подчиненных, а в случае необходимости – в инструктаже.

После обозначения приоритетов необходимо перепроверить свой план на соответствие выделенного времени значению задач: 65 % запланированного времени (3 ч) – на решение задач категории А, 20 % (> 1 ч) – на задачи категории Б, 15 % (< 45 мин) – на задачи класса В.

Ориентируясь на задачи класса А, вы автоматически делаете так, что маловажные, но поглощающие время задачи категории В получают ровно столько времени, сколько они «стоят». При этом нужно осознавать, что задачи класса В вовсе не лишние, просто наряду с важными делами существует множество подготовительных, побочных дел.

5. Контроль сделанного и перенос задач, которые не удалось решить

Не все задачи удается решить. Такие задачи переносят на следующий день. Бывает, на предприятии или в структурном подразделении одно дело многократно переносится. В этом случае следует или

решительно взяться за него и довести до конца, или отказаться от него, так как проблема иногда разрешается сама собой.

Существуют организационные принципы распорядка дня. Наиболее важные правила начала дня:

1. Начинать день с хорошим настроением. Старайтесь для каждого дня находить позитивное начало. Настрой на работу имеет большое значение.

2. Хорошо позавтракать и без спешки – на работу. Плохой старт легко испортит весь день. Пустой желудок – пустая голова.

3. Приступать к работе, по возможности, в одно и то же время. Приступая к работе в определенное время, можно постоянно поддерживать себя в активной форме.

4. Перепроверить план дня. Пересмотрите составленный вчера вечером план, оценивая степень важности и срочности задач и дел, внесите необходимые корректировки.

5. В начале рабочего дня решать ключевые задачи. Начинайте день с важных дел.

6. Приступать к работе без «раскачки». Следует отказаться от многоразовых приветствий, пространных обсуждений новостей. Необходимо перенести социальные контакты на менее напряженное время.

7. Согласовать план дня с секретарем. Хороший секретарь удваивает эффективность своего шефа.

8. Утром заниматься сложным и важным. Когда решите основную задачу дня, переходите к следующей по важности проблеме.

5.3. Проведение совещаний

Наибольшее количество времени, причем с отрывом от основной работы, поглощают совещания. Этот вид деятельности расточителен по затратам времени для участвующих в нем людей. Для многих предприятий характерно неэффективное проведение совещаний, когда для решения второстепенных задач собирается большое количество людей с ущербом для основной деятельности.

Поэтому прежде чем организовать собрание, следует провести точный анализ затрат:

- издержек на подготовку мероприятия;
- заработка участников собрания;
- потерянного для основной деятельности времени.

Причины, по которым много времени тратится впустую, достаточно просты: это неудовлетворительная подготовка и организация собрания, неумелое проведение, плохое подытоживание, слишком большая длительность.

1. Подготовка совещания

Самые лучшие совещания – это те, которые вообще проводить не надо. Несмотря на парадоксальность данного утверждения, следует стремиться к тому, чтобы принимать решения и реализовывать их без привлечения большого количества людей.

1) Для чего нужны совещания? Они нужны для обмена информацией, выявления мнений, для анализа трудных ситуаций и проблем, для принятия решения по сложным вопросам.

2) Подумайте, какие есть альтернативы совещанию?

- решение ответственного руководителя;
- несколько телефонных звонков или совещание в режиме он-лайн;
- объединение с другим совещанием (решение поставленных вопросов на другом совещании).

3) Выясните необходимость участия в совещании, если вас на него пригласили:

- в случае отказа что вы теряете? Обычно, если совещание проводит вышестоящий руководитель, то отсутствие на нем расценивается как личное неуважение;
- иногда стоит послать своего представителя, чтобы он набрался опыта.

4) Ограничьте, по возможности, продолжительность своего участия в совещании временем, которое требуется для вашего выступления.

5) Сузьте, насколько возможно, круг участников совещания.

Приглашать надо лишь тех, без кого нельзя обойтись:

- сотрудников, чьи интересы будут непосредственно затронуты решениями заседания;
- располагающих соответствующими специальными знаниями;
- исполняющих решения;
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- сотрудников, ответственных за надлежащее исполнение решений;
- опытных советников, консультантов и людей, умеющих вести заседания.

6) Дату и время проведения совещания выбирайте с учетом доступности для участников и возможности подготовиться.

7) Выберите подходящее помещение.

8) Определите предварительно цели совещания и пункты повестки дня: выступления, подготовка решений, устранение проблемы, информирование.

9) Повестку дня составляйте с указанием времени, отведенного на обсуждение каждой из тем в соответствии с ее значимостью.

10) Приглашения рассылайте по крайней мере за неделю до совещания. Проинформируйте участников как можно конкретнее о темах и целях заседания.

2. Непосредственно проведение совещания

1) Начинайте точно вовремя. Тот, кто поджидает опаздывающих, может просидеть вечно. Реализация этого пункта приведет к дисциплинированности ваших сотрудников, кроме того, менеджер сможет заработать репутацию пунктуального руководителя.

2) Сообщите о стоимости минуты данного совещания (зарботок участников плюс накладные расходы) и о своем намерении провести его рационально. Выражайте уверенность в успешном ходе заседания. Такое начало заседания мобилизует его участников на обсуждение основных вопросов, не отвлекаясь на второстепенные моменты.

3) Согласуйте с участниками правила совместной работы: регламент выступлений основных докладчиков, сообщения в прениях, перерыв.

4) Поручите одному из участников ведение протокола. Возможна запись на диктофон с последующей расшифровкой.

5) Держите под контролем перерывы и перекуры. Целесообразно прерывать совещание через каждые полтора часа.

6) Распознавайте такие критические моменты в дискуссии, как разговоры на отвлеченные темы, поспешные выводы и неверные решения. В этом случае председатель собрания должен вернуть участников к тем проблемам, которые стоят перед совещанием.

7) Во время заседания перепроверяйте, как достигаются поставленные цели, как идет анализ проблемы, какие альтернативные решения предлагаются, достаточно ли информации для принятия верного решения.

8) Озвучьте принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия. Это важно, поскольку показывает, какие решения приняты на собрании, и дает возможность несогласным высказать свои соображения.

9) В конце заседания подведите итоги обсуждения и поясните, что, кем и к какому времени должно быть сделано.

10) Завершайте заседание в точно назначенное время. Этим самым можно обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих совещаний участники уже сами будут стремиться к соблюдению регламента. Если приоритеты были рассмотрены правильно, то получится, что самые важные пункты были обсуждены в начале, а к концу остались необсужденными лишь мало-значительные вопросы.

Завершайте заседание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых и теплых слов в адрес участников.

3. После совещания

1) Возвращайтесь, хотя бы время от времени, к ходу и результатам совещания, например, путем опроса участников:

- были ли достаточно ясны тема и цель совещания?
- началось ли заседание вовремя, соблюдались ли повестка дня и регламент?

- была ли достигнута цель совещания?

- были ли распределены задачи и установлены сроки?

- сколько времени было потрачено неэффективно?

2) Составьте четкий итоговый протокол (по возможности, это лучше всего сделать через 24–48 ч). Самая большая ошибка в этом случае – отсутствие протокола совещания (или плохой протокол). Отсутствие этого документа приводит к тому, что о принятых решениях забывают и их выполнение трудно проконтролировать.

3) Упорядоченный протокол, содержащий важнейшие данные и результаты обсуждения, должен быть роздан всем участникам по окончании заседания.

4) Проверьте, выполняются ли принятые решения всеми, кого они касаются.

5) Невыполненные задачи и нерешенные проблемы должны стать первым пунктом следующего совещания.

5.4. Телефонные переговоры

Телефон является наиболее часто используемым и удобным средством коммуникации. Вместе с тем, он может стать самым утомляющим средством обмена информацией.

Преимущества телефона перед другими средствами коммуникации:

1. Высокая скорость передачи информации (выигрыш во времени).
2. Возможность установить связь с абонентом немедленно, прямо на рабочем месте, т. е. можно получить нужную информацию, не откладывая другую деятельность.
3. Возможность обмена информацией без посредников (преимущество диалога).
4. Персональная связь (преимущество контакта). Можно вести с партнером дружеский, личный разговор. Возможные разногласия могут быть урегулированы немедленно. Возможность успеха сделки по телефону намного выше, чем при обмене письмами, телеграммами, факсами, телексами.

5. Сокращение бумагооборота (меньше затраты труда). Исчезает всякая деятельность, связанная с перепиской (диктовка, переписывание, перепечатывание и др.).

6. Денежная экономия (снижение стоимости издержек).

Однако телефонные контакты имеют и недостатки:

1. Неясная цель разговора.
2. Необходимость импровизации.
3. Возможность звонка в неблагоприятное время.
4. Затраты времени на поиски номера абонента.
5. Иногда звонок раздается, когда необходимый документ еще не готов.
6. Зачастую диалог превращается в монолог, т. е. вопрос не решается.
7. Нет возможности точно зафиксировать разговор, чтобы потом к нему вернуться.
8. Договоренности, которые достигаются в ходе телефонных переговоров, зачастую неконкретны.

Телефонный звонок должен быть в первую очередь инструментом рациональной информации и коммуникации. Но телефон может стать и поглотителем времени.

Входящие телефонные звонки могут нарушить концентрацию на чрезвычайно важной деятельности. Чтобы этого не произошло, следует использовать прием *отгораживания*.

Отклонение принятого звонка и отказ принять посетителей зачастую весьма проблематичны. Трудно представить, к каким последствиям может привести отказ. Следовательно, лучше отгородиться от ненужных звонков и отодвинуть их на более удобное время.

Для этого необходимо:

1. Обговорить, по возможности, время для еженедельных телефонных звонков.
2. Сообщить своим абонентам время, когда вам лучше всего звонить.
3. Избегать в конце разговора таких фраз, как «Позвоните мне как-нибудь».
4. Звонить партнеру в точно назначенное время (подходящее вам), а не ждать, пока он сам вам позвонит (в неудобное для вас время).

Значительную экономию времени дают так называемые *телефонные блоки*. Следует выбрать 1–2 временных промежутка в течение дня, когда можно «отработать» телефонные разговоры все вместе или сериями, предварительно подготовившись к ним. Преимущества такого метода состоят в том, что надо лишь один раз подготовиться и разом выполнить однородную работу. Таким образом, вы будете вести не бессистемные разговоры, а нацеленные, планомерные и потому более эффективные. При этом не тратится время на поиск в течение разговора необходимых документов, поскольку они уже найдены.

Телефонные звонки блоками целесообразно совершать в непроизводительное время, когда они не могут нарушить ход работы. Наиболее благоприятные для телефонных звонков промежутки времени – с 8.00 до 9.30; с 13.30 до 14.00; после 16.00. В другие часы время решения вопросов по телефону почти удваивается, так как немедленно говорить человек может лишь примерно в 50 % случаев.

«Ключом» к эффективной деятельности менеджера является хороший секретарь. Он принимает все входящие звонки и сортирует их.

Какой информацией должен владеть секретарь, чтобы суметь рационально организовать телефонные контакты руководителя?

1. По какому поводу звонит абонент.
2. Какие звонки могут быть переадресованы подчиненным.

3. Какую информацию нужно получить от абонента сразу.
4. В какое время нельзя мешать руководителю («спокойные часы»).
5. С кем вообще не соединять (возможно, лучше оставить записку).
6. С кем соединять в определенные часы.
7. С кем соединять в любое время.
8. Когда пропускать частные разговоры, с кем.
9. В какое время лучше позвонить повторно.
10. Когда лучше всего позвонить тому или иному абоненту.

Когда звонят непосредственно руководителю, ему сразу стоит выяснить несколько моментов:

1. Кто этот абонент, из какой фирмы, какие функции выполняет?
2. О чем идет речь? О каком деле?
3. Насколько срочно и важно дело, по которому он звонит? Каковы сроки исполнения?
4. Когда можно будет ему перезвонить (после того, как материал будет собран)?
5. По какому номеру можно будет позвонить (нужно точное название предприятия, должности, фамилия, имя, отчество)?

Защититься от ненужных звонков можно следующими фразами: «Я перезвоню вам попозже», «Перезвоните мне после 16 ч».

Набирать номер телефона следует только тогда, когда ясна цель разговора. Например:

- хочу просто поддержать контакт и обменяться мнениями;
- пуститься в воспоминания или установить новые связи;
- получить или передать информацию;
- поделиться идеей и попросить ее оценить;
- хочу убедить другого в своих намерениях и ближе познакомиться со своими проектами.

Сначала подготовьтесь – потом звоните.

Во время телефонного разговора стоит придерживаться следующих правил:

1. Экономьте время на фазе первого контакта. Поздоровайтесь. Выясните, с кем вы разговариваете. Представьтесь.
2. Сначала сообщите, о чем идет речь. Сжато сформулируйте тему разговора и проблему, которую необходимо решить.
3. Не прерывайтесь, избегайте параллельных разговоров с третьими лицами.

4. Подытоживайте разговор.
5. Позаботьтесь о письменном подтверждении договоренностей.
6. Запишите важнейшие подробности.
7. Следите за продолжительностью (ценой) разговора.
8. Умело завершайте разговор: на позитивной ноте с пожеланием дальнейшего успешного сотрудничества.

5.5. Рациональное ведение корреспонденции

Потери времени руководителя в связи с неудовлетворительным ведением корреспонденции значительны.

Для рациональной обработки входящей почты необходимо:

1. Предупредить сотрудников, чтобы вам на стол клали только входящую корреспонденцию, имеющую для вас значение, и отказаться от всей «рутинной» почты.

2. Поручить секретарю предварительно рассортировывать входящую почту (например, по степени важности) и раскладывать ее в специальные папки.

3. Распорядиться, чтобы к входящим письмам прикладывали необходимые разъяснительные материалы.

4. При чтении письма сразу помечать важные места, чтобы облегчить себе и другим последующую обработку корреспонденции.

5. Снабжать письмо указаниями и замечаниями по обработке, указывать, например, срок исполнения, исполнителя. Пользоваться в этих целях имеющимися формулярами.

6. Обрабатывать письмо сразу после получения, т. е. во время просмотра почты. Обработка всякого послания должна выражаться не только в чтении, но и в принятии мер.

7. Устроить себе или секретарю ящики для почты с тремя отделениями: «к немедленному исполнению», «к повторному рассмотрению», «в архив».

Менеджеру писать и диктовать следует как можно меньше и только самое необходимое. Партнеры будут за это благодарны.

Значительную экономию времени дает также использование для повторяющихся работ листков-памяток, т. е. разграфленных листков, на которых в определенном порядке перечисляется то, что должно быть сделано, поручено или изменено.

Листки-памятки служат инструментом личной подготовки к работе, они облегчают выполнение рутинной работы, делают многие дела обозримыми, разгружают память. Листки-памятки особенно полезны, если требуется осуществить анализ, наблюдения, контроль, провести переговоры или беседу, подготовиться к конференции, докладу и т. п.

Целесообразно составить список повторяющихся видов работ и создать собственные листки-памятки.

Успешность труда руководителя во многом зависит от правильного планирования времени, от оборудования рабочего места, целесообразного применения вспомогательных средств.

5.6. Управление потоками посетителей

Управление потоками посетителей для многих менеджеров представляет значительную проблему.

Исследования показывают, что на прием посетителей уходит очень много времени – в среднем, 3,5 ч в день. Причем основными «пожирателями времени» являются неожиданные, незаявленные посетители. Многие из них мотивируют свой визит поддержанием общественных (официальных) или дружеских отношений и планируют лишь «заглянуть», а на самом деле – желают получить подтверждение и поддержку своих планов.

Стратегия управления потоками посетителей направлена, в первую очередь, на то, чтобы отгородиться от ненужных и незаявленных посетителей. Руководители должны иметь время, в частности, для обдумывания дел и работы, когда их никто не будет отвлекать. Непозволительно, чтобы любое лицо в любой день недели и в любое время дня могло лично или по телефону претендовать на общение с менеджером.

Для отгораживания посетителей рекомендуется:

- поручить секретарю заблаговременное согласование и соблюдение сроков посещений;
- использовать письменный стол секретаря как своего рода барьер, который никто не минует без того, чтобы быть увиденным им и спрошенным: «Что я могу для Вас сделать?» и т. д.;
- ввести «спокойный час», например, в начале рабочего дня, когда никто не должен вас беспокоить;
- установить общие приемные часы;

- установить приемные часы для определенных категорий сотрудников. Например, руководителей структурных подразделений, главных специалистов, рабочих и т. д.;

- периодически посещать помещения, где сидят подчиненные, и отвечать на их вопросы;

- принимать посетителя стоя и определять во время приветствия степень важности или необходимость посещения.

Выбирать способ общения с незаявленными посетителями стоит, ориентируясь на следующие моменты:

- располагаете ли вы достаточным временем;

- в каких отношениях вы находитесь с посетителем;

- какой опыт вы приобрели от общения с ним в прошлом;

- оправдывают ли запросы посетителя затраченное на них время.

Прежде всего следует спросить посетителя о причинах визита. В зависимости от ответа делегируйте разговор своему сотруднику или в другой отдел. Если можно решить вопрос с небольшими затратами времени, то продолжайте разговор, в противном случае договоритесь о встрече в другое время. Однако самое лучшее – приучить посетителя к установленным часам приема.

Необходимо планировать и готовить посещения. При этом стоит соблюдать следующие правила:

- выясните в начале визита, какова цель этой беседы;

- предварительно всегда устанавливайте продолжительность визита;

- переносите беседу на другое время, если не можете достичь намеченной цели в имеющееся в распоряжении время;

- частную информацию излагайте в конце беседы;

- поручите секретарю следить за временем визита, договоритесь с ним, чтобы он вам напомнил о нем или вмешался в разговор с помощью фразы типа: «Через полчаса Вы должны ехать в город N» и т. д.;

- подготовьтесь к разговору по существу и держите наготове необходимые документы, настройтесь на возможные аргументы и возражения своего собеседника.

Беседы со своими сотрудниками легче контролировать и включать в собственные планы. Для этого следует установить определенные часы их приема, во время которых можно обсудить все, что накопилось за истекший период. Необходимо также проводить регуляр-

ные краткие оперативные совещания. Рекомендуется время от времени обедать со своими сотрудниками, чтобы удовлетворить потребность в личных контактах.

Если сам посетитель не желает завершать беседу, целесообразно использовать следующие (в зависимости от ситуации) методы:

1. Высказать обобщающие и завершающие замечания.
2. Посмотреть на наручные часы.
3. Встать.
4. Проводить своего посетителя к двери.
5. Сообщить посетителю, что вас ждут другие люди и ваше время ограничено.
6. Просто сказать, что вы хотели бы закончить разговор.

Индивидуальная беседа среди других приемов воздействия на работников стоит на первом месте.

Деловые индивидуальные беседы можно разделить на беседы «свободные» – с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки (с учетом или без учета времени) и беседы, специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов.

Первый этап – подготовительный: определение задач беседы и составление ее плана, установление времени и выбор места, где будет проходить встреча.

Второй этап – ознакомительный, в течение которого устанавливается атмосфера доверия.

Третий этап – основной.

Тон беседы с незнакомым человеком должен быть дружелюбно-деловым.

При первом контакте люди всегда обращают внимание на внешний вид собеседника, его экспрессию (приветлив – неприветлив, весел – уныл и т. д.). Необходимо избегать сложившихся стереотипов. Например, что большой лоб – признак ума и т. д.

При приветствии незнакомое человека нужно встать из-за стола и пригласить посетителя сесть напротив. Так вы даете понять будущему собеседнику, что уважаете его и готовы к разговору на равных. При частых беседах со знакомыми людьми особых любезностей не требуется.

Перед началом беседы с незнакомым человеком рекомендуется предупредить собеседника о времени, которым вы располагаете для беседы. Первое слово за вашим собеседником. Задача менеджера – внимательно слушать для того, чтобы понять, что тот хочет или, наоборот, не хочет или не может сказать; свою или чужую точку зрения он излагает (слушать «текст между словами»). Ненавязчиво аргументировать свои установки. Все уточняющие вопросы должны быть предельно конкретны и тактичны, не содержать двойного смысла и быть обоснованными. Чем больше человек хочет убедить, тем меньше он должен утверждать.

Если беседа проходит не так, как бы хотелось, а ваш собеседник не реагирует на уточняющие вопросы, то причина, скорее всего, в вас. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике, независимо от его служебного положения, внимательного и доброжелательного слушателя, говорящего без нравоучений. Нельзя допускать фразы типа «тут каждому ясно», «здесь не может быть двух мнений», поскольку они уничтожают доброжелательность собеседника. Терпеливо выслушайте возражения собеседника. Возбужденный человек пытается сразу сделать три дела: подсчитать ущерб, нанесенный его идее; найти сложный вопрос и задать его; получить удовлетворение от неловкости собеседника.

В процессе беседы нужно последовательно проводить основную мысль.

При ответах стоит условно соглашаться с собеседником, но попытаться опровергнуть косвенно. Резкие возражения следует повторить, спокойно смягчая формулировки. Слушая собеседника, не торопитесь с заключением и строго проводите различие между фактом и мнением.

После того как точка зрения вашего собеседника вам станет ясна и вы выскажете свое мнение, следует принять решение.

Беседа с нарушителем трудовой дисциплины. Необходимо дать осознать человеку свой поступок. Внимательно выслушайте все объяснения и оправдания. Не ограничивайте и не прерывайте, так как в этот момент можно узнать много интересного о человеке. В конце беседы сообщите работнику о мере наказания и закончите беседу.

Беседа с молодым специалистом. Необходимо обеспечить равенство в разговоре. Нужно быть готовым к тому, что собеседник предпочтет, скорее, «атаковать», чем слушать. Не стоит применять высокие и красивые слова и использовать поучения. Ценятся острая мысль, совместные эмоции.

ЧАСТЬ II. ОСОБЕННОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Глава 6. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ВЫПУСКНИКУ, ПРОШЕДШЕМУ ПОДГОТОВКУ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Каждая профессия объединяет несколько родственных специальностей. Специальность определяется через предмет деятельности человека – это круг знаний о некотором фрагменте объективной реальности.

Область профессиональной деятельности менеджера – обеспечение эффективного управления компанией, предприятием, организация систем управления, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития общества.

Объектами профессиональной деятельности менеджера являются различные организации экономической, производственной и социальной сфер, подразделения системы управления государственных предприятий, акционерных обществ и частных фирм, куда входят также научно-производственные объединения, конструкторские и проектные организации, органы государственного управления и социальной инфраструктуры народного хозяйства.

Менеджер должен быть готов к следующим основным видам профессиональной деятельности, которые выделяются в соответствии с его назначением и местом в системе управления: управленческой, организационной, экономической, планово-финансовой, маркетинговой, информационно-аналитической, проектно-исследовательской, диагностической, инновационной, методической, консультационной, образовательной.

Требования к уровню подготовки выпускника по направлению «Менеджмент» заключаются в следующем.

Специалист должен [47]:

- иметь системное представление о структурах и тенденциях развития российской и мировой экономики;
- понимать многообразие экономических процессов в современном мире, их связь с другими процессами, происходящими в обществе;

- знать теоретические основы и закономерности функционирования экономики, включая переходные процессы, принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений;

- уметь выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;

- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты;

- использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности;

- разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;

- критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности;

- уметь использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач;

- владеть специальной экономической терминологией и лексикой специальности как минимум на одном иностранном языке (обычно английском), навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии, и др.

Бакалавр менеджмента – универсальный профессиональный сотрудник, прошедший обучение на программе бакалавриата по направлению «Менеджмент», подготовивший и защитивший выпускную квалификационную работу, способный осуществлять организационно-управленческую, информационно-аналитическую и предпринимательскую деятельность, одинаково востребованный как в российских, так и в зарубежных организациях.

В процессе обучения студент получает фундаментальную подготовку в широкой области знаний по выбранному направлению. Кроме того, в программу бакалавриата входят базовые сведения из других научных областей. Данный уровень высшего образования не подразумевает узкой специализации. По окончании обучения выпускнику выдается диплом о высшем профессиональном образовании и присваивается степень «бакалавр».

Диплом бакалавра дает выпускнику право при трудоустройстве занимать те должности, которые предусматривают наличие высшего образования в соответствии с их квалификационными требованиями, а также право продолжить обучение в магистратуре.

Выпускники, освоившие программу по направлению «Менеджмент», получают возможность трудоустройства в качестве руководителей функциональных подразделений, руководителей проектов, менеджеров (линейных, по функциям) в компаниях различных организационно-правовых форм и форм собственности.

Деятельность выпускника определяется профессией, специальностью и должностью. Так, получив высшее образование по специальности «Менеджмент организации», человек может заниматься практической деятельностью управленца в государственном учреждении общественной или коммерческой организации, научной работой, преподавать соответствующие дисциплины в вузе и т. д. Характер его работы будет определяться также должностью – менеджер персонала, руководитель группы маркетинга, директор магазина, начальник отдела кадров, вице-президент компании, председатель правления банка и т. д.

Глава 7. ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

7.1. Балльно-рейтинговая система оценки знаний студентов

Сегодня вузы обычно используют балльно-рейтинговую систему оценки и учета успеваемости. В частности, в Российском профессионально-педагогическом университете она была введена в 2007 г. И, думается, несколько изменила привычные представления студентов об учебе. Наверняка всем известна поговорка: «От сессии до сессии живут студенты весело...», потом за 2–3 дня выучивают предмет (с разным успехом), сдают и благополучно забывают. Не все, конечно, так учатся, но то, что такая практика существует, никто отрицать не будет. И еще: все прекрасно знают, что традиционный сессионный экзамен – это во многом лотерея: можно время от времени готовиться в течение семестра, на экзамене вытянуть «хороший» билет и получить «отлично». А можно, наоборот, – весь семестр трудиться, готовиться, ходить на лекции, читать учебники, а на экзамене не повезет.

А если еще у преподавателя в день экзамена настроение плохое, то неизбежны жалобы на необъективность, предвзятость и т. п. И все потому, что привычная, традиционная система оценивания почти совсем не учитывает текущую учебную работу студента.

В балльно-рейтинговой системе этот недостаток отсутствует. За определенные виды работ, выполняемые студентами на протяжении всего семестра, выставляются баллы, определенное число баллов начисляется за экзамен или зачет, затем все эти баллы суммируются, и получается итоговый рейтинговый балл по предмету. Этот балл переводится в традиционную систему оценок.

Зачем нужна балльно-рейтинговая система? Во-первых, повышается объективность оценки студенческих достижений в учебе. Как уже было сказано, объективность – главное требование, предъявляемое к оценке, – в традиционной системе реализуется не очень хорошо. В балльно-рейтинговой системе экзамен перестает быть «последним приговором», потому что он только добавит баллы к тем, которые набраны за семестр.

Во-вторых, балльно-рейтинговая система позволяет более точно оценивать качество учебы. Все знают, что «тройка» «тройке» рознь, как говорят преподаватели, «три пишем, два в уме». А при балльно-рейтинговой системе сразу видно, «кто чего стоит». Например, возможен такой случай: за все текущие и рубежные контрольные точки получены наивысшие баллы, а за экзамен (мало ли что) – средний. В этом случае по общей сумме баллов все равно может получиться балл, позволяющий поставить в зачетную книжку заслуженную «пятерку» (по традиционной шкале оценок).

В-третьих, с помощью этой системы снимается проблема «сессионного стресса», так как если по завершении курса студент получает значительную сумму баллов, он может быть освобожден от сдачи экзамена или зачета [63].

В связи с переходом на двухуровневую систему подготовки специалистов с высшим образованием и связанным с этим внедрением в учебный процесс Европейской системы переноса кредитов (ECTS – European Credit Transfer System) для сопоставимости систем оценки результатов обучения (ECTS и рейтинговой) Положение о рейтинговой системе оценки знаний студентов предусматривает (как это принято в ECTS):

- 70 баллов – для оценки текущей работы студента в семестре;
- 30 баллов – для оценки на экзамене.

Итоговая оценка по предмету с экзаменом или дифференцированным зачетом выставляется с учетом работы в семестре и результатов экзамена (баллы суммируются) в соответствии со следующей шкалой:

- 55–70 баллов – «удовлетворительно»;
- 71–85 баллов – «хорошо»;
- 86–100 баллов – «отлично».

Индивидуальный академический рейтинг студента определяется в каждом семестре по результатам зимней и летней экзаменационных сессий.

Рейтинг студента по дисциплине формируется на основе оценки качества его учебной деятельности в течение семестра в рамках текущего контроля знаний и по итогам экзаменационной сессии.

Критерии оценки знаний студентов в рамках каждой учебной дисциплины или групп дисциплин вырабатываются согласованно преподавателями кафедры на основании выделения и ранжирования измерителей обученности.

Измеритель обученности студента – источник получения научно обоснованной информации о качестве знаний студента. Измерителями могут быть устные и письменные экзамены и зачеты, устные опросы, письменные контрольные работы, тесты, рефераты, коллоквиумы, семинары, лабораторные и расчетно-графические работы, проектные задания, отчеты по учебной и производственной практикам, выпускные квалификационные работы и др.

Построение рейтинговой шкалы целесообразно осуществлять в такой последовательности:

1. Определяется трудоемкость каждого измерителя. Данная процедура осуществляется в два этапа: сначала задается балльная стоимость наименее трудоемкого измерителя (например, равная 1 для удобства всех дальнейших расчетов); затем определяется ранг остальных измерителей как множество действительных чисел, показывающих, во сколько раз трудоемкость каждого задания больше минимально трудоемкого измерителя (эти числа не могут быть меньше 1, но могут быть дробными).

2. Путем умножения трудоемкости измерителя на число, кратное 10 (для удобства всех дальнейших расчетов), вычисляется балльная стоимость соответствующего измерителя. При этом рейтинговые баллы должны учитывать степень соответствия достигаемого студен-

тами уровня усвоения учебного материала заданному уровню, качество выполненной работы и своевременность.

3. Определяется максимальная сумма баллов по предмету путем суммирования максимальной суммы баллов всех измерителей, которые будут предъявлены студенту в течение данного семестра. Эта максимально возможная сумма баллов представляет собой эталонный (или нормативный) показатель обученности идеального студента. При этом присваиваемое количество баллов может быть разным, но максимальная сумма за работу в семестре должна быть не более 70.

4. Все измерители обученности упорядочиваются в хронологическом порядке, т. е. по принципу последовательности предъявления студенту в течение семестра.

Положительная оценка на экзамене определена в интервале от 10 до 30 баллов, однако чтобы получить по дисциплине удовлетворительную оценку, необходимо накопить в целом (за работу в семестре и на экзамене или зачете) более 55 баллов.

Введение механизма рейтинговой оценки знаний студентов в процентах не отменяет существующие оценки, выставляемые по пятибалльной шкале.

Результаты *текущего контроля знаний* являются показателем того, как студент работал в течение семестра. Оценка работы студента в течение семестра осуществляется ведущим преподавателем в соответствии с разработанной на кафедре системой контроля. Максимальная оценка за текущую работу студента в семестре составляет, как мы уже говорили, 70 баллов.

Для контроля ритмичности работы студентов в семестрах вводятся аттестационные недели. Число и сроки аттестационных недель устанавливаются в соответствии с графиком учебного процесса на текущий учебный год (2 семестровые и итоговая аттестации по дисциплине).

Преподаватель обязан информировать студентов о критериях оценки знаний по дисциплине в начале семестра, о результатах каждого контрольного среза, о достигнутом уровне обученности (в процентах) по предмету на разных этапах семестра (не реже 1 раза в месяц).

Рейтинговая система дает возможность оценить знания студентов по дисциплине без экзамена или зачета. Для этого на основании совместного решения преподавателя-лектора и ассистента, ведущего лабораторно-практические занятия, студенту могут быть добавлены поощрительные баллы за подготовку доклада и выступление на научном семинаре

или учебном занятии, за опубликование научной работы, за призовые места на предметных олимпиадах, за инициативные мероприятия, за кружковую работу, активную аудиторную работу и прочие достижения. Однако общая сумма поощрительных баллов не должна быть больше 20.

Итоговая аттестация по дисциплине включает экзамен или зачет. Экзамены проводятся в соответствии с графиком учебного процесса на текущий учебный год, зачеты – на зачетной неделе.

К экзаменационной сессии допускаются студенты, набравшие по дисциплине 45–70 баллов. В исключительных случаях (с разрешения заведующего кафедрой) возможен допуск к экзамену студентов, набравших по итогам семестра менее 45 баллов (при условии выполнения всех обязательных видов учебной деятельности).

Курсовые проекты и курсовые работы в учебном плане специальности при определении рейтинга студента рассматриваются как отдельные дисциплины и для них разрабатывается отдельная рейтинговая шкала баллов.

Аттестация по результатам практик (ознакомительных, учебных, педагогических и пр.) осуществляется в процессе их прохождения и отчета. Оценка проводится по 100-балльной шкале.

По 100-балльной шкале оцениваются также итоговые государственные экзамены по направлениям и выполнение и защита выпускных квалификационных работ.

Результаты текущей и итоговой аттестации по отдельному учебному предмету, а также рейтинговые оценки по дисциплинам заносятся в ведомости деканата. В зачетные книжки выставляются оценки по 100-балльной и 5-балльной системам.

Балльно-рейтинговая система позволяет объективно контролировать всю учебную деятельность студентов, стимулирует их познавательную активность и помогает планировать учебное время.

7.2. Организация воспитательной работы со студентами

Воспитательная деятельность является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Под воспитанием студентов следует понимать целенаправленную деятельность преподавателей, ориентированную на создание ус-

ловий для самореализации личности, развития духовности студентов на основе общечеловеческих ценностей; оказание им помощи в жизненном самоопределении, нравственном, гражданском и профессиональном становлении.

Процесс воспитания в университете идет двумя путями: через учебный процесс – во время аудиторных занятий, через внеучебную работу – в свободное от учебных занятий время студента и преподавателя.

Воспитательная работа со студентами в вузе осуществляется по следующим направлениям:

- гражданское, патриотическое, духовно-нравственное воспитание;
- научно-исследовательская работа студентов;
- профориентационная работа;
- работа по формированию традиций университета, филиалов;
- культурно-массовая и творческая деятельность студентов;
- спортивно-оздоровительная работа, пропаганда и внедрение физической культуры и здорового образа жизни;
- психолого-консультационная и профилактическая работа (адаптация младшекурсников, решение проблем молодой семьи, профилактика правонарушений, наркомании и ВИЧ-инфекций);
- социальная поддержка студентов;
- поощрение студентов за успехи в учебе и научной работе, а также за достижения в других направлениях внеучебной деятельности;
- формирование системы оценки состояния воспитательной работы со студентами.

Куратор академической группы – это преподаватель, осуществляющий руководство и организацию деятельности студенческой группы в качестве одного из видов воспитательной работы со студентами.

7.3. Студенческое самоуправление

Студенческое самоуправление – это инициативная, самостоятельная, ответственная совместная деятельность неравнодушных к собственной судьбе студентов, направленная на решение любых вопросов жизнедеятельности студенчества: от организации праздников и определения, кого из сокурсников поощрить или наказать,

до контроля за распределением стипендий, согласования учебного расписания и т. д.

Цели студенческого самоуправления [63]:

- самоподготовка студента к будущей профессиональной деятельности, которая невозможна без активной жизненной позиции, навыков в управлении государственными и общественными делами, способности принимать решения и нести за них ответственность;

- поиск и организация эффективных форм самостоятельной работы, ведения переговоров, управления людьми.

Обозначим основные направления деятельности студенческого самоуправления:

- участие в управлении учебным заведением;
- содействие организации эффективного учебного процесса и научно-исследовательской работы студентов;
- участие в решении социально-правовых проблем студенческой молодежи;
- выражение интересов студентов;
- разработка и реализация собственных социально значимых и поддержка студенческих инициатив;
- развитие художественного творчества студенческой молодежи;
- формирование традиций образовательного учреждения;
- формирование и обучение студенческого актива;
- участие в благоустройстве образовательного учреждения;
- создание единого информационного пространства для студентов;
- содействие формированию здорового образа жизни в образовательном учреждении и профилактика асоциальных явлений;
- содействие трудоустройству студентов;
- организация досуга и отдыха;
- вынесение предложений о поощрении студентов за активную научную, учебную и общественную деятельность, назначении персональных и именных стипендий за высокую успеваемость, активную научную и общественную деятельность;
- участие в распределении социальных стипендий;
- взаимодействие со структурными подразделениями учебного заведения по работе со студентами.

Глава 8. ОРГАНИЗАЦИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

8.1. Содержание и формы научно-исследовательской работы студентов

Научно-исследовательская работа студентов (НИРС) является продолжением и углублением учебного процесса и организуется непосредственно на кафедрах.

Виды НИРС:

- учебно-исследовательская работа студентов – работа, включаемая в учебный процесс;

- собственно НИРС – работа, выполняемая во внеучебное время.

Научно-исследовательская работа студентов, включаемая в учебный процесс, осуществляется в следующих формах:

- выполнение лабораторных, домашних, курсовых и дипломных работ, содержащих элементы научного исследования;

- введение элементов научного поиска в практические и семинарские занятия;

- выполнение конкретных нетиповых заданий научно-исследовательского характера в период производственной и преддипломной практик;

- ознакомление с теоретическими основами методики, постановки, организации и выполнения научных исследований, планирования и проведения научного эксперимента и обработки полученных данных;

- участие в работе студенческих научных семинаров.

Учебная исследовательская работа студентов (УИРС) в университете должна быть увязана с годовыми планами хозяйственных исследований, а также с прикладными инициативами НИР, дополняющими и подкрепляющими направления деятельности университета.

По характеру выполняемых исследований выделяют следующие виды УИРС [50]:

- теоретические исследования в области общественных и гуманитарных наук;

- информационный поиск и реферирование;

- разработка методов, алгоритмов и программ.

В качестве конкретного научного исследования могут выступать работы студентов, выполняемые ими в студенческих научных коллективах. Предпочтительным является такая организация УИРС, когда конкретное исследование непосредственно увязывается с курсовой работой по профилирующим дисциплинам и продолжается в рамках дипломной работы.

НИРС, организуемая во внеучебное время, может иметь одну из следующих форм:

- участие в работе студенческих научных коллективов;
- участие в работе проблемных научных групп на профилирующих (выпускающих) кафедрах;
- участие в выполнении работ по хоздоговорной тематике кафедры.

На кафедрах учебно-исследовательская работа студентов включается в семинарские занятия. Студенты готовят свои учебно-исследовательские работы, и лучшие из них заслушиваются на научных семинарах кафедры и рекомендуются на конкурсы, конференции, в печать, а также могут быть использованы в качестве пособий.

Формы и методы НИРС зависят от уровня подготовки студентов. На младших курсах преобладают такие формы НИРС, как написание рефератов, выполнение расчетных работ, перевод литературы и др. На старших курсах – реальное курсовое и дипломное проектирование, постановка и модернизация лабораторных работ, участие студентов в подготовке и проведении научных экспериментов, выполнение хоздоговорных научно-исследовательских работ.

8.2. Планирование и руководство научно-исследовательской работой студентов

Научно-исследовательская работа студентов проводится в соответствии с планом НИРС университета на весь период обучения. В плане обозначены мероприятия по планированию и организации НИРС, приводится перечень организационно-массовых и научно-практических мероприятий, содержатся указания, касающиеся организации НИРС по курсам.

НИРС в учебном процессе распределяется на несколько основных направлений:

1. Лабораторные работы. Выполняя лабораторные работы, студент должен научиться:

- составлять план исследования;
- выбирать методику исследования;
- составлять научный отчет.

Для каждого задания кафедра готовит необходимые методические указания по его выполнению.

2. Домашние задания. Задания должны выдаваться после изучения бюджета времени для выполнения самостоятельной работы.

3. Практическая работа. За 2–3 недели до начала прохождения каждой производственной и преддипломной практики выпускающая кафедра должна обеспечить выдачу студентам специального задания исследовательского характера.

В случае, если на одно предприятие направляются для прохождения практики несколько студентов, на профилирующих кафедрах создаются творческие группы. Работу группы курируют научные руководители – работники университета и предприятия. Они составляют совместную программу – задание группе и контролируют ее выполнение.

4. Курсовые и дипломные работы. Результаты научных исследований студентов должны находить отражение при выполнении курсовых и дипломной работ.

5. Работа в студенческих научных коллективах. Студенческий научный коллектив – основная структурная единица организации НИРС на кафедре; проводит исследования по проблемной теме.

До начала учебного года кафедрой разрабатывается и вывешивается на доске объявлений кафедры примерная тематика студенческих научных работ. Тема научной работы определяется руководителем коллектива с учетом пожеланий студента. Выбранная тема должна быть актуальной, конкретной, узкой и доступной к исполнению (чтобы ее можно было разработать за 1–2 года – период обучения на кафедре).

Задача руководителя студенческого научного коллектива – педагогически правильное распределение работы. Практическая работа студентов при выполнении исследований обязательно должна сочетаться с познавательной, теоретической. Работа студентов строится на выполнении заданий научного руководителя в соответствии с планом работы научного

коллектива, рассмотренным и утвержденным на заседании кафедры. Члены научного коллектива обязаны выполнять задания в сроки, установленные научным руководителем, и по результатам работы периодически делать сообщения или доклады на заседаниях научного коллектива.

Заседания научного коллектива должны проводиться не менее одного раза в месяц.

6. Предметные конкурсы и олимпиады. Предметные конкурсы и олимпиады представляют собой соревнования студентов в творческом применении знаний и умений по дисциплинам, изучаемым в рамках учебного плана университета.

Их проведение направлено на повышение качества подготовки будущих специалистов, выявление и развитие их творческих способностей, а также на формирование кадрового потенциала для исследовательской и научно-педагогической деятельности.

Предметные конкурсы и олимпиады могут проводиться в учебных группах (начальный этап), на кафедрах и по университету в целом. Цель начального этапа – отбор студентов для участия в следующих этапах. В учебных группах предметные конкурсы и олимпиады проводятся преподавателями, ведущими соответствующие учебные дисциплины.

Результаты выполнения студентами – участниками предметных конкурсов и олимпиад заданий оцениваются в баллах в соответствии с критериями, установленными оргкомитетами.

При определении победителей, призеров и отличившихся участников предметного конкурса или олимпиады предпочтение отдается работам, в которых проявились оригинальность мышления и творческий подход к раскрытию темы. Оценивается не только правильность результата, но и умение выбрать наиболее эффективные пути решения поставленных задач.

7. Студенческие научные семинары. О результатах своей научно-исследовательской работы студенты докладывают на специальных студенческих научных семинарах. Работа научного семинара организуется согласно плану, который составляется на семестр научным руководителем семинара и утверждается заведующим кафедрой. В плане проведения научных семинаров указываются дата и место проведения заседаний, темы выступлений студентов, фамилии докладчиков и их оппонентов.

Работа научных семинаров должна быть построена таким образом, чтобы каждый студент за время обучения в университете выступил с докладом не менее одного раза.

Доклады студенты представляют в письменном виде и оформляют согласно требованиям, предъявляемым к рукописным работам. Выступление студента может являться отчетом о выполненных исследованиях или отдельном завершённом этапе научной работы.

На семинаре решается вопрос о представлении докладов на научные конференции, о публикации студенческих работ и представлении их на конкурсы.

8. Организационно-массовые мероприятия по НИРС. Важную роль в активизации научного творчества студентов играют следующие организационно-массовые мероприятия [63]:

- ежегодные студенческие научно-практические конференции;
- всероссийские, межрегиональные, отраслевые и городские научные и научно-практические конференции, семинары, симпозиумы, совещания;
- выставки научного творчества молодежи;
- конкурс на лучшую академическую группу, специальность по проведению НИРС;
- выдвижение студентов на соискание премий за лучшие студенческие научно-исследовательские работы.

8.3. Проведение научно-исследовательской работы студентом

Каждый студент, приступая к научно-исследовательской работе на выпускающей кафедре, оформляет специальный рабочий журнал, в который в дальнейшем заносятся все результаты работы по научной теме: обзор источников, литературы, а также иных материалов, результаты экспериментов, материалы обработки экспериментальных данных, выводы по работе и т. д. В журнале обязательно указывается дата произведения каждой записи и ведется нумерация страниц.

Рабочие журналы студентов являются основанием для подготовки докладов на научных семинарах и составления заключительного отчета по научно-исследовательской работе.

Перед последним в учебном году семестром студент должен представить заключительный отчет по научно-исследовательской работе. Целью составления такого отчета является не только представление итогов работы, но и приобретение студентом навыков литературного изложения содержания НИР.

8.4. Показатели эффективности НИРС

По результатам НИРС можно судить о творческой и научной активности студентов. Критерии оценки результативности НИРС прописаны в Положении о Совете по организации научно-исследовательской работы студентов.

Основные показатели эффективности НИРС:

- доклады студентов на научных конференциях, семинарах и т. п. всех уровней (в том числе студенческих);
- экспонаты, представленные на выставках с участием студентов;
- научные публикации студентов;
- студенческие работы, поданные кафедрой (факультетом) на конкурсы на лучшую НИР;
- медали, дипломы, грамоты, премии и т. п., полученные студентами на конкурсах и выставках;
- заявки, поданные студентами на объекты интеллектуальной собственности и авторского права;
- охранные документы, полученные студентами на объекты интеллектуальной собственности и авторского права;
- заключенные лицензионные договоры на использование интеллектуальной собственности и авторского права студентов;
- студенческие проекты, поданные от кафедры (факультета) на конкурсы грантов;
- гранты, выигранные студентами.

8.5. Виды научно-исследовательской работы студентов

Формой осуществления и развития науки является научное исследование, т. е. изучение с помощью научных методов явлений и процессов, влияния на них различных факторов, а также взаимодействия между явлениями с целью получения убедительно доказанных и полезных для науки и практики решений с максимальным эффектом.

Цель научного исследования – определение конкретного объекта и всестороннее, достоверное изучение его структуры, характеристик, связей на основе разработанных в науке принципов и методов познания, а также получение полезных для деятельности человека результатов и внедрение их в производство.

Основой разработки каждого научного исследования является *методология*, т. е. совокупность методов, способов, приемов и их определенная последовательность, принятая при разработке научного исследования. В конечном счете, *методология* – это схема, план решения поставленной научно-исследовательской задачи.

Важную роль в научном исследовании играют возникающие при решении научных проблем познавательные задачи – эмпирические и теоретические.

Эмпирические задачи направлены на выявление, точное описание и тщательное изучение различных аспектов рассматриваемых явлений и процессов. В научных исследованиях они решаются с помощью таких методов познания, как наблюдение и эксперимент.

Наблюдение – метод познания, при котором объект изучают без вмешательства в него; фиксируют, измеряют лишь свойства объекта, характер его изменений.

Эксперимент – наиболее общий эмпирический метод познания, при котором производят не только наблюдения и измерения, но и осуществляют перестановку, изменения объекта исследования и т. д.

Результаты научных исследований оцениваются тем выше, чем выше научность сделанных выводов и обобщений, чем они достовернее и эффективнее. Кроме того, они должны создавать основу для новых научных разработок.

По целевому назначению научные исследования бывают теоретическими и прикладными.

Теоретические исследования направлены на создание новых принципов. Это обычно фундаментальные исследования. Их цель – расширить знания общества и помочь более глубоко понять законы природы. Такие разработки используют в основном для дальнейшего развития и новых теоретических исследований, которые могут быть долгосрочными, бюджетными и др.

Прикладные исследования направлены на создание новых методов, на основе которых затем разрабатывают новое оборудование, новые машины и материалы, способы производства и организации работ и др. Прикладные исследования должны удовлетворять потребность общества в развитии конкретной отрасли производства. Прикладные разработки могут быть долгосрочными и краткосрочными, бюджетными или хоздоговорными.

Применительно к прикладным научно-исследовательским работам содержание этапов научного исследования можно представить следующим образом [60]:

1. Формулирование темы:

- общее ознакомление с проблемой, по которой следует выполнить исследование;
- предварительное ознакомление с литературой и классификация важнейших направлений;
- собственно формулирование темы исследования;
- составление краткого (предварительного) плана исследований (черновик, набросок);
- разработка научно-технического задания;
- составление календарного плана научных исследований;
- формулирование гипотезы, описывающей ожидаемые результаты;
- предварительная оценка ожидаемых результатов.

2. Формулирование цели и задач исследования:

- подбор литературы по теме и составление библиографических списков (отечественная и зарубежная литература);
- изучение научно-технических отчетов по теме различных организаций соответствующего профиля;
- составление аннотаций источников;
- составление реферата по теме;
- анализ, сопоставление, критика прорабатываемой информации;
- обобщение, критика, составление собственного суждения по проработанным вопросам;
- формулирование методических выводов по обзору информации;
- собственно формулирование цели и задач исследования.

3. Моделирование:

- изучение физической сущности (природы) процессов и явлений, определяющих основные качества исследуемого объекта;
- выполнение предварительных (поисковых) экспериментов;
- формулирование гипотезы, выбор и обоснование физической модели;
- математизация модели;
- получение аналитических выражений;
- теоретический анализ полученных закономерностей.

4. Экспериментальные исследования:

- определение цели и задач эксперимента;
- планирование эксперимента;
- разработка методики программы исследований;
- выбор средств измерений;
- конструирование приборов, макетов, аппаратов, моделей, стендов, установок и других средств эксперимента;
- обоснование способов измерений;
- проведение эксперимента в лаборатории, на опытном участке, на заводе, в фирме и т. д.;
- обработка результатов измерений.

5. Анализ и оформление результатов научного исследования:

- общий анализ теоретико-экспериментальных исследований;
- сопоставление экспериментов с теорией;
- анализ расхождений;
- уточнение теоретических моделей;
- повторение дополнительных экспериментов и их анализ до тех пор, пока не будет достигнута цель исследования;
- переформулировка предварительной гипотезы в утверждения – научный результат проведенного исследования;
- формулирование научных и производственных выводов;
- составление научно-технического отчета;
- рецензирование;
- составление доклада;
- корректировка рукописи.

Научно-исследовательская деятельность студентов позволяет наиболее полно проявить индивидуальность, творческие способности, готовность к самореализации личности как педагогу профессионального обучения, так и его воспитаннику.

Несмотря на обширную нормативно-правовую базу в данной области, развитую методологию и наличие множества методик исследовательской подготовки в высшей школе, на деле данному виду деятельности уделяется недостаточно внимания. Необходимо сделать акцент на готовности студентов к научно-исследовательской деятельности. Процесс исследования индивидуален и является ценностью как в образовательном, так и в личностном смысле, поэтому необходимо совершенствовать подходы к научно-исследовательской работе, для того чтобы сделать этот процесс максимально интересным для студентов и продуктивным.

Глава 9. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ И ЕЕ РОЛЬ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

9.1. Внеаудиторное обучение менеджменту, оценка его эффективности

Одной из главных проблем, стоящих перед высшей школой, является повышение качества подготовки специалистов. Студент высшего учебного заведения должен не только получать знания по предметам, входящим в программу, овладевать умениями и навыками использования этих знаний, методами исследовательской работы, но и уметь самостоятельно приобретать новые научные сведения.

Высшее учебное заведение отличается от средних учебных заведений в плане подготовки специалистов большим объемом и сложностью изучаемого материала, методикой организации учебной работы и особенно удельным весом самостоятельной работы обучаемых в общем процессе приобретения знаний.

Преподавательский коллектив вуза, каким бы квалифицированным и опытным он ни был, всего лишь определенным образом организует и направляет познавательную деятельность обучаемых. Процесс познания осуществляет сам обучаемый – эту работу за него никто не может выполнить. Индивидуальный поиск знаний – характерная черта работы студентов, а весь процесс обучения в вузе – это, в конечном счете, их эффективно организованная самостоятельная работа. Поэтому именно она выступает важнейшей частью учебного процесса, главным методом глубокого и всестороннего изучения и усвоения учебного материала.

Внеаудиторная учебная деятельность студентов как форма обучения включает в себя большой набор различных видов деятельности. Самым распространенным из них является подготовка студента к аудиторным занятиям (изучение литературы, выполнение заданий, анализ кейс-ситуаций и т. п.). Данный вид внеаудиторной работы несомненно важен, так как от него зависит успех аудиторных занятий.

Работая самостоятельно, обучающийся получает теоретические знания, знакомится с образцами, различными фактами, систематизированной информацией. Внеаудиторная работа дает знания о реальности, поведении людей и их взаимоотношениях. При этом знания, полученные в процессе внеаудиторной работы, – непосредственно собственные знания обучающегося.

Внеаудиторная работа способствует развитию у обучающихся новых навыков и умений – в первую очередь, тех, которые относятся к организации собственной работы: планирование деятельности, реальное восприятие себя и оценка своих возможностей, умение работать с информацией. Очень важным результатом внеаудиторной работы является развитие навыков работы с людьми.

Самостоятельно выполняя задания, участвуя в общественных мероприятиях, создавая конечный продукт в виде доклада, проекта, записки и т. п., обучающийся вырабатывает определенное отношение к жизни, людям, своей деятельности. Наиболее важными с точки зрения формирования определенного отношения к результатам внеаудиторной работы являются следующие моменты:

1) выработка положительного отношения к труду, хорошая работоспособность, увлеченность работой;

2) формирование стремления получать результат, добиваться его вопреки трудностям и препятствиям;

3) появление у обучающегося убежденности в том, что успех зависит от работы. При этом у него вырабатывается ориентация на совместную деятельность, взаимовыручку.

Наконец, внеаудиторное обучение способствует формированию и осуществлению реального поведения. Обучающийся непосредственно сталкивается с обществом и конкретными людьми, получает реальный результат. Очень важно, чтобы результат был им самим создан и получил реальную оценку в конкурентном сравнении.

Эффективность внеаудиторной работы, как и аудиторных занятий, в значительной степени зависит от ее организации. Очень важно, чтобы параметры работы были ясными и четкими (т. е. у студента не должно остаться вопросов по поводу того, когда и в каком виде следует представить отчет о проделанной работе, как она будет оцениваться).

Понятными для студента должны быть и требования к результату. Если задание требует выполнения определенных действий, операций или процедур, то студент должен сначала научиться осуществлять их правильно. Если же задание связано с решением какой-то проблемы, то студенту должна быть предоставлена максимальная свобода выбора средств определения параметров задачи. При этом упор нужно сделать на созидательность.

Эффективность внеаудиторной работы во многом зависит от ясности критериев оценки. Во-первых, оценка должна четко отражать связь затрат с результатом. Во-вторых, она должна носить сравнительный характер, тем самым отражая конкурентность учебного процесса.

Самостоятельная студенческая работа делится на обязательную и дополнительную.

Обязательная самостоятельная работа проводится в процессе учебных занятий и подготовки к ним. Сюда относится все, что связано с учебной работой: работа на лекциях, семинарах, лабораторных занятиях; отработка текущего материала по конспектам и рекомендуемой литературе; выполнение контрольных домашних заданий; подготовка к лабораторному практикуму; групповые и индивидуальные консультации; подготовка к упражнениям и семинарским занятиям; подготовка к плановым контрольным мероприятиям различного вида; подготовка к зачетам и экзаменам; написание рефератов, выполнение научно-исследовательских работ; выполнение курсовых и дипломного проектов (работ).

Дополнительная самостоятельная работа студентов проводится сверх обязательной академической работы либо по специальному индивидуальному учебному плану, исходя из их личных интересов и склонностей. К этому виду самостоятельной работы относятся учебная исследовательская деятельность студентов; выполнение лабораторных и практических работ по особым программам; составление научных и обзорных рефератов; разработка оригинальных решений в курсовых и дипломном проектах и работах; выполнение опытно-экспериментальных, научно-теоретических, расчетно-конструкторских работ; создание новых типов приборов, аппаратов, установок; использование новых методов, способов и средств исследования и др. – все то, что связано с самостоятельным поиском, экспериментом, оригинальными решениями в соответствии со спецификой учебного заведения.

Для формирования и развития у студентов самостоятельного, творческого мышления требуется хорошо продуманная система их последовательно усложняемой подготовки к самостоятельному поиску. Смысл самостоятельной работы студента состоит в том, чтобы научиться максимально глубоко проникать в сущность предмета изучения, устанавливать связи и отношения различных точек соприкосновения науки и техники, уметь анализировать различные составляющие той или иной области знаний и приходить к своим обоснованным выводам и заключениям.

К наиболее ответственным начальным формам самостоятельной работы студентов относится овладение навыками пользования учебной, специальной и другой литературой: умение анализировать прочитанное, работать с несколькими источниками, выбирать основное.

Следующим важным этапом развития навыков самостоятельной работы считают подготовку рефератов и выступления с докладами и сообщениями на семинарах, заседаниях научных обществ. Здесь необходимо уметь излагать свое мнение, иметь свое суждение и уметь его отстаивать, ориентироваться в противоречивых взглядах. Значительное обогащение опыта самостоятельной работы происходит при проведении лабораторных, расчетных, конструкторских и других практических работ, когда теснейшим образом переплетаются теория и практика, а работы приближаются к уровню экспериментальных и исследовательских по соответствующему направлению.

Таким образом, главной составляющей подготовки бакалавра по направлению «Менеджмент» в вузе является самостоятельная работа: самостоятельный поиск знаний, самостоятельное приобретение необходимых навыков.

9.2. Образовательные технологии, используемые с целью формирования навыков менеджерской деятельности

Особенность подготовки квалифицированных менеджеров состоит в том, что студентам важно не только получить теоретические знания, но и овладеть соответствующей деловой этикой, навыками работы с людьми, установления эффективных коммуникаций, а главное – научиться принимать управленческие решения. Развитие у обучаемых перечисленных навыков достигается, главным образом, за счет использования в учебном процессе активных методов обучения: анализ конкретных ситуаций, оценка проектов, проведение деловых игр, тренингов, тестирования и др.

В активных методах – методах обучения действием – заложены большие возможности развития у будущих менеджеров навыков системного анализа ситуации, умения выделять и формулировать проблемы и альтернативные решения. Сущность активных методов заключается в том, что знания, необходимые для принятия управленче-

ских решений, формируются у обучаемых путем изучения и анализа различных источников информации, характеризующих практическую деятельность персонала фирмы.

Источники этой информации могут быть представлены в виде описания конкретной ситуации, передового опыта работы, научного сообщения, а также в форме образцов управления, методов организации производства изделий, проектов, отчетов и других материалов.

При традиционном объяснительно-иллюстративном методе происходит, в основном, запоминание готовых выводов, сообщаемых на занятии, а при активном обучении – приобретение знаний: в процессе решения управленческой проблемы методом самостоятельного творческого поиска, напряжения мысли на основе анализа конкретной ситуации или образца управления. При этом наряду с творческим осмыслением, отбором и логическим упорядочением информации, направляющим воздействием преподавателя на ход мыслей обучаемых важную роль играет дискуссионное обсуждение анализируемых проблем. Следовательно, активные методы обучения представляют собой сочетание форм индивидуального и коллективного изучения материала, построенного на исследовании фактических данных конкретной проблемы и ее теоретических обобщений.

Активные методы обучения способствуют выработке у студентов навыков творческого, теоретического, аналитического мышления. В экономическом познании они ценны тем, что усвоение материала переживается обучаемыми как своеобразное самостоятельно сделанное открытие. У них возникает чувство сопричастности делу, появляются мотивация обоснованного управленческого поведения, стремление освоить приемы рациональной работы при принятии решений и в ходе анализа коллективных оценок и выводов.

В процессе обучения с использованием активных методов знания, умения и навыки, как уже указывалось, формируются в результате самостоятельного решения практических задач на основе развития познавательных способностей и творческого мышления обучаемых.

При использовании традиционных методов обучения – лекций, семинаров, докладов – происходит передача определенной суммы знаний в готовом виде. При этом ведущее место отводится памяти слушателя; творческое мышление при запоминании основных положений изучаемого предмета проявляется незначительно или даже остается невостребованным.

Методы обучения, основанные на обсуждении события, критической оценке результата, активизируют участие обучаемого в принятии решений, в анализе хозяйственной обстановки, а также обеспечивают не только более высокий уровень усвоения знаний и навыков, но и более эффективное их применение на практике.

Преимуществом активных методов является то, что опираясь на творческое мышление, они в значительной мере приближают учебные занятия к условиям производственной деятельности менеджеров, способствуют более эффективному восприятию действительности обучаемыми и изменению их отношения к учебе.

В процессе подготовки и проведения занятий с использованием активных методов наиболее полно реализуются основные принципы обучения: научность, системность, связь теории с практикой, сознательность обучения, единство конкретного и абстрактного, доступность, прочность знаний, соединение индивидуального и коллективного. Это обусловлено тем, что при выборе активных форм занятий требуется теснее увязывать теорию с практикой и уровнем подготовки обучаемых. Объединение интересов студентов и достижение высокой степени усвоения учебного материала обеспечиваются единством целей и задач, стоящих перед ними в процессе коллективного анализа конкретных фактов и теоретических обобщений.

9.3. Активные методы обучения

При проведении практических занятий по менеджменту используются активные методы обучения. Рассмотрим некоторые из них.

1. Мозговой штурм

Это один из эффективных методов стимулирования творческой активности, исходящий из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, ориентированные на привычные, стереотипные формы принятия решений.

Цель использования метода – генерирование студентами идей по определенной проблеме, развитие навыков решения проблем.

Методика проведения занятий: преподаватель формулирует проблему и дает студентам (аудитории или отдельным группам) некоторое время на ее обдумывание, а затем предлагает обсудить ее в сво-

бодной форме. Высказываемые идеи фиксируются, дополняются и развиваются всеми участниками, после чего подводятся итоги. Можно оставить подведение итогов для самостоятельной работы каждого студента с записью в отчет о практической работе.

2. Работа в группах

Цель использования метода: повышение активности работы студентов, отработка навыков работы в команде, определение социальной роли каждого студента в коллективе, оптимизация данной социальной роли.

Методика проведения занятий: студенты делятся на группы по 4–6 человек. Получаемые во время практической работы задания обсуждаются и выполняются в группах. После выполнения задания группа делегирует представителя для выступления перед всей аудиторией. В случае недостаточно полного, выразительного и точного выступления своего представителя члены группы имеют возможность поправлять и дополнять его.

По истечении определенного срока работы в группах преподаватель может провести тестирование группы с целью определения социальной роли каждого студента; кроме того, наблюдение за работой в группах с данной целью ведется на всех занятиях. По итогам тестирования в случае необходимости преподаватель перераспределяет групповые роли или реформирует группы.

Работа в группах предусматривает гибкие схемы взаимодействий между группами, когда, например, результаты работы одной группы служат заданием для работы другой группы; когда одна группа вырабатывает решение по проблеме, а другая является ее оппонентом, обсуждение при этом переходит в дебаты; когда группы реформируются динамично, в ходе выполнения задания или ролевой игры; когда несколько групп последовательно используют результаты обсуждений и поиска решения проблемы предыдущих групп (группы) для сравнения со своим вариантом решения и поиска лучшего и т. д.

3. Пленарная дискуссия

Цель использования метода: обмен идеями, решениями, опытом; подведение итогов работы в группах.

Методика проведения занятий:

1-й вариант. Пленарная дискуссия является аналогом мозгового штурма, но проблема не конкретизируется, учащиеся высказываются

широко и свободно, фиксирующих записей на доске не ведется, допускаются отклонения от темы. Преподаватель не доминирует. Во второй части дискуссии подводятся итоги. Преподаватель берет на себя ведущую роль.

2-й вариант. Пленарная дискуссия проводится после групповой работы в процессе обмена мнениями и подведения итогов. Преподаватель в нужные моменты берет на себя управление дискуссией.

4. Семинар

Цель использования метода: развитие исследовательских способностей, умения работать с литературой, умения мыслить, ясно, четко, логично и выразительно доводить свои мысли до слушателей.

Методика проведения занятий: до занятий студенты получают методические указания с перечнем вопросов, выносимых на слушание, и перечнем литературы для самостоятельной работы. Во время проведения занятий преподаватель выступает в роли эксперта по данной проблеме, хотя во многих случаях возможно отступление преподавателя от экспертного оценивания выступлений с целью перерастания их в другие формы: мозгового штурма, пленарной дискуссии, дебатов.

5. Деловая игра

Представляет собой имитацию некоторых реальных или воображаемых ситуаций для выработки и принятия управленческих решений путем игры по заданным правилам группы людей или человека и ЭВМ.

Цель использования метода: приобретение студентами профессиональных знаний в области менеджмента, практических навыков решения задач.

Методика проведения занятий:

- 1) подготовить сценарий игры, в котором должны быть отражены учебные цели, задачи, сюжет, правила, роли, методы оценки результатов;
- 2) приготовить ресурсы игры: помещение, рабочие места, раздаточный материал, стенды, плакаты, бумагу и т. д.;
- 3) довести до студентов информацию о сюжете, условиях, правилах, цели игры, создать соответствующий настрой;
- 4) провести игру и подвести итоги и награждение победителей;
- 5) в заключение предложить участникам игры высказать свое мнение о проведенной игре (дав анализ своих действий, мыслей, переживаний);

б) дать задание студентам составить собственное резюме об игре: ее ценности и извлеченной пользе; о том, как она была проведена; о достижениях и недоработках участников игры; предложить варианты развития сценария в иных направлениях; дать предложения по совершенствованию игры; идеи подобных игр по теме.

6. Ролевая игра

Цель использования метода: путем создания и проигрывания контролируемой учебной ситуации, моделирующей реальную управленческую ситуацию, приобретение студентами навыков исполнения профессиональных ролей, действия в заданных условиях соответственно принятым ролям, подхода к учебным ситуациям с разных точек зрения (менеджера или подчиненного), выработка навыков работы менеджера, поиска оптимальных решений проблемных и конфликтных ситуаций.

Ролевые игры могут использоваться самостоятельно или быть составной частью деловых игр.

Методика проведения занятий:

1) предложить студентам предварительно подготовленный сценарий игры;

2) распределить и описать роли, раздать игровой материал;

3) дать время на подготовку;

4) скомпоновать игровую площадку;

5) провести игру;

6) обсудить методом пленарной дискуссии итоги игры;

7) в заключение предложить участникам игры высказать свое мнение по проведенной игре (дав анализ своих действий, мыслей, переживаний);

8) дать задание студентам составить собственное резюме об игре: ее ценности и извлеченной пользе; о том, как она была проведена; о достижениях и недоработках участников игры; предложить варианты развития сценария в иных направлениях; дать предложения по совершенствованию игры; идеи подобных игр по теме.

7. Анализ конкретных ситуаций («кейс-стади»)

Цель использования метода: путем решения проблем, основанных на реальных ситуациях менеджмента и адаптированных для учебных целей, выработка практических навыков анализа и решения деловых ситуаций.

Методика проведения занятий:

1) предложить студентам материал (кейс), провести короткую, четкую, понятную презентацию материала, поставить вопросы, на которые студенты должны дать ответы. В зависимости от сложности материала возможна поэтапная постановка вопросов;

2) дать время на прочтение и осмысление материала;

3) ответить на вопросы студентов по существу материала;

4) провести занятие методом работы в группах;

5) дать студентам задание подготовить индивидуальные отчеты, которые бы содержали анализ ситуации, ответы на поставленные вопросы, предложения по совершенствованию материала кейса, предложения по новому материалу, соответствующему рассматриваемой учебной теме.

8. Виртуальная среда

Цель использования метода: приобретение студентами навыков через абстрагирование и выделение самого существенного создания для учебных целей по аналогии с реально существующими воображаемых организаций, менеджерами которых они как бы являются; навыков конкретизации учебных вопросов и заданий по теме практического занятия применительно к фирме-модели; системного, объемного, диалектического мышления, отслеживая путь развития фирмы (двигаясь от одной учебной темы к другой) и через решение учебных проблемных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности воображаемой фирмы с учетом как внутренней, так и внешней среды; развитие творческого воображения, памяти, логического мышления, умения оперировать мысленными образами и формами.

Методика проведения занятий: до практических занятий преподаватель дает студентам задание разбиться на группы по 5–6 человек. Каждая группа должна придумать 2–3 варианта воображаемой (виртуальной) организации, менеджерами которой они как бы являются. Желательно, чтобы прообразом виртуальной организации была реально существующая организация, реальные проблемы которой можно было бы трансформировать в кейс. В задании оговариваются требования к первоначальным характеристикам организации. Выполненные задания оформляются на компьютере и в распечатанном виде представляются преподавателю за несколько дней до первого практического занятия.

На первом практическом занятии каждая группа проводит представление своих воображаемых фирм, преподаватель выступает в роли эксперта, консультирует студентов и окончательно утверждает фирмы. Целью данного этапа является создание достаточно разнообразных, охватывающих своей деятельностью разные сферы виртуальных фирм, предприятий, организаций.

На последующих занятиях методом работы в группах происходит решение учебных проблем, выполняются учебные задания, подготавливаются ответы по темам в каждой рабочей группе применительно к своей фирме.

При этом путем презентации решений каждой группы и их обсуждения с участием всей аудитории происходит усвоение практических знаний, касающихся всего множества организаций виртуальной среды.

Для внесения элемента соперничества можно допустить наличие конкурирующих фирм и фирм, выпускающих товары-субституты (оказывающих услуги-субституты).

9. Контрольные тесты

Цель использования метода: контроль и самоконтроль знаний; активизация у студентов аналитического мышления; развитие самостоятельности мышления.

Методика проведения занятий. Нулевые тесты выдаются студентам до начала изучения темы. С их помощью оценивается исходный уровень подготовки и мышления студентов. Также нулевые тесты нужны для того, чтобы заинтересовать студентов темой и вызвать у них желание найти правильный ответ при последующей работе. Промежуточные и итоговые тесты выдаются по завершении изучения темы и курса с целью контроля текущего уровня знаний студентов, а также с целью определения роста их знаний в случае, если данные тесты (или подобные им, но несколько упрощенные) использовались как нулевые.

10. Дидактические тесты

Цель использования метода: выявление сведений об интеллекте, способностях, характере, темпераменте и прочих характеристиках психики человека (психологическое тестирование); оценка практических навыков, умений студентов (практическое тестирование).

11. Контрольные вопросы и задания

Цель использования метода: предварительная подготовка, «разминка» перед началом работы в группах после лекционного занятия; активизация знаний студентов.

Заключение

Реформирование экономики России обусловило необходимость изменения подходов к управлению. Если при планово-административной системе планирование производства и распределение произведенного осуществлялось централизованно плановыми органами, то для рыночной экономики характерна децентрализация планирования. В этих условиях возрастают требования к руководителям. Ведь в условиях рынка свободен и производитель, и потребитель, что приводит к изменению мотивации трудовой деятельности, а соответственно, и управления.

В вузе все подчинено основной задаче: подготовка высококвалифицированных специалистов. Менеджер – это специалист в особой, специфической сфере деятельности, объектом приложения его трудовых усилий является человек. От качества работы менеджера, от его квалификации и отношения к своей работе зависит благополучие многих людей. Функционирование и развитие любой организации (и общества в целом) во многом предопределяются тем, кто ее возглавляет и как этот человек использует предоставленные ему властные полномочия.

В управлении значительную роль играют коммуникации и умелое использование информации. Неоценимую помощь здесь окажет персональный компьютер (базы данных, аналитические отчеты, моделирование различных ситуаций).

Эти и многие другие вопросы, касающиеся проблем и перспектив современного менеджмента, особенностей деятельности менеджера сегодня, и были освещены нами в данной работе.

Библиографический список

1. *Адаир Д. Ж.* Эффективная коммуникация / Д. Ж. Адаир. Москва: Эксмо, 2004. 234 с.
2. *Адаир Д. Ж.* Эффективный тайм-менеджмент / Д. Ж. Адаир. Москва: Эксмо, 2003. 390 с.
3. *Адизес И. К.* Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. К. Адизес; пер. с англ. Т. Гутмана; науч. ред. С. Филонович. Москва: Альпина: Бизнес Букс, 2009. 198 с.
4. *Аникин Б. А.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая; Гос. ун-т упр. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Инфра-М, 2009. 319 с.
5. *Архангельский Г.* Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г. Архангельский. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 435 с.
6. *Баева О. А.* Ораторское искусство и деловое общение / О. А. Баева. Минск: Амалфея, 2000. 123 с.
7. *Басовский Л. Е.* Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям / Л. Е. Басовский. Москва: Инфра-М, 2010. 215 с.
8. *Безуглов И. Г.* Организация и методика проведения самостоятельной работы студентов МОСУ: методическое пособие / И. Г. Безуглов, Ю. Н. Мамонов. Москва: РИО МОСУ, 2003. 194 с.
9. *Берд П.* Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона / П. Берд. Минск: Амалфея, 2001. 231 с.
10. *Берд П.* Продай себя / П. Берд. Минск: Амалфея, 2001. 122 с.
11. *Берд П.* Тайм-менеджмент: планирование и контроль временем / П. Берд. Москва: Фаир-Пресс, 2003. 331 с.
12. *Бондаренко В. В.* Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. Москва: КноРус, 2010. 232 с.
13. *Бутелен М.* Как себя продать за 90 секунд. Искусство самопрезентации во всех сферах жизни: профессиональной / М. Бутелен. Москва: ЭКСМО, 2004. 212 с.

14. *Веснин В. Р.* Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / В. Р. Веснин. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2009. 502 с.
15. *Ворожейкин И. Е.* Конфликтология: учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. Москва: Инфра-М, 2000. 345 с.
16. *Вудс К.* Справочник делового человека. Все, что нужно знать для эффективной работы в офисе / К. Вудс. Москва: Баланс-Клуб, 2004. 235 с.
17. *Гаммидулаев Б.* Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием: учебное пособие / Б. Гаммидулаев. Пенза: Изд-во Пенз. гос. тех. ун-та, 1999. 334 с.
18. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / И. Н. Герчикова. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2008. 499 с.
19. *Глухов В. В.* Менеджмент: учебник для студентов экономических специальностей вузов / В. В. Глухов [и др.]. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 600 с.
20. *Глушченко Е. В.* Теория управления: учебный курс / Е. В. Глушченко. Москва: Вестник, 1997. 543 с.
21. *Гойхман О. Я.* Основы речевой коммуникации: учебник для вузов / О. Я. Гойхман, Т. М. Надеина. Москва: Инфра-М, 2001. 223 с.
22. *Голубков Е. П.* Сущность и характерные особенности управленческих решений / Е. П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 1. С. 13–15.
23. *Грачев Ю. Н.* Ведение переговоров с инофирмами / Ю. Н. Грачев; бизнес-шк. «Интел-Синтез». Москва, 2001. 234 с.
24. *Джей Р.* Как писать предложения и отчеты, которые принесут результаты / Р. Джей; пер. с англ. Т. А. Сиваковой. Минск: Амалфея, 2001. 356 с.
25. *Джей Э.* Эффективная презентация: перевод с английского / Э. Джей. Минск: Амалфея, 2001. 280 с.
26. *Дорофеев В. Д.* Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестоपाल. Москва: Инфра-М, 2010. 439 с.

27. *Зайцев М. Г.* Методы оптимизации управления для менеджеров. Компьютерно-ориентированный подход: учебное пособие / М. Г. Зайцев; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ; Ин-т бизнеса и делового администрирования. 4-е изд., испр. Москва: Дело, 2008. 302 с.

28. *Зудина Л. Н.* Организация управленческого труда: учебное пособие / Л. Н. Зудина. Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 2001. 345 с.

29. *Измайлова М. А.* Организация внеаудиторной самостоятельной работы студентов: методическое пособие / М. А. Измайлова. Москва: Дашков и К°, 2009. 64 с.

30. *Исаев Р. А.* Основы менеджмента: учебник для студентов экономических вузов, обучающихся по направлению подготовки «Экономика» специальности «Менеджмент организации» / Р. А. Исаев. Москва: Дашков и К°, 2011. 263 с.

31. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Н. И. Кабушкин. 11-е изд., испр. Москва: Новое знание, 2009. 336 с.

32. *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе и влиять на людей выступая публично: перевод с английского / Д. Карнеги. Рязань: Текст-Р, 2001. 400 с.

33. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. Челябинск: Вариант-Книга, 2007. 567 с.

34. *Карнеги Д.* Как перестать беспокоиться и начать жить / Д. Карнеги. Москва: Прогресс, 2001. 380 с.

35. *Карташова Л. В.* Организационное поведение: учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. Москва: Инфра-М, 2004. 564 с.

36. *Каунт Д.* Организуй себя: перевод с английского / Д. Каунт; под ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург: Нева, 2003. 345 с.

37. *Кибанов А. Я.* Этика деловых отношений: учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; под ред. А. Я. Кибанова. Москва: Инфра-М, 2008. 453 с.

38. *Кирсанова М. В.* Курс делопроизводства: учебное пособие / М. В. Кирсанова, Ю. М. Аксенов. Москва; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. 267 с.

39. *Кисляков Г. В.* Менеджмент: основные термины и понятия: словарь / Г. В. Кисляков, Н. А. Кислякова. Москва: Высшая школа, 2009. 263 с.

40. *Климов Е. А.* Как выбирать профессию: книга для учащихся / Е. А. Климов. Москва: Просвещение, 2000. 359 с.
41. *Ключников С. Ю.* Искусство управления собой / С. Ю. Ключников. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 464 с.
42. *Костров А. В.* Основы информационного менеджмента / А. В. Костров. Москва: Финансы и статистика, 2003. 359 с.
43. *Котелова Ю. В.* Очерки по психологии труда / Ю. В. Котелова. Москва: Просвещение, 2001. 179 с.
44. *Кравченко А. И.* История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социология» и «Социальная антропология» / А. И. Кравченко; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. 8-е изд. Москва: Академический проект: Трикста, 2009. 556 с.
45. *Кузнецова Т. В.* Документационное обеспечение управления / Т. В. Кузнецова. Москва: Изд-во ИМПИЭ им. А. Е. Грибоедова, 2000. 258 с.
46. *Кузьмин Ф. А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент / Ф. А. Кузьмин. Москва: Технологическая школа бизнеса, 1994. 196 с.
47. *Лукичева Л. И.* Управление организацией: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. 5-е изд., стер. Москва: Омега-Л, 2009. 355 с.
48. *Максименко Г. Б.* Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов / Г. Б. Максименко. 2-е изд. Москва: Дашков и К^о, 2009. 363 с.
49. *Менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации»* / М. Л. Разу [и др.]; под ред. М. Л. Разу; Гос. ун-т упр. Москва: КноРус, 2008. 472 с.
50. *Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»* / Э. М. Коротков [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. Москва: Инфра-М, 2010. 219 с.
51. *Менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит»* / Н. Ю. Чаусов [и др.]; под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. Москва: КноРус, 2010. 496 с.
52. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента: перевод с английского / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва: Дело, 1992. 304 с.
53. *Одинцов А. А.* Введение в специальность «Менеджмент организации» / А. А. Одинцов. Москва: Изд-во МОРУ, 2003. 247 с.

54. *Оллок Д.* Управление временем и рабочей нагрузкой: перевод с английского / Д. Оллок. Москва: Финпресс, 2000. 321 с.
55. *Оллок Д.* Учитесь работать с секретарем. Руководство для менеджера: перевод с английского / Д. Оллок. Москва: Финпресс, 2002. 169 с.
56. *Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы* / под ред. Г. А. Архангельского. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 346 с.
57. *Основы менеджмента: электронный учебник* / Л. В. Плахова [и др.]. Москва: КноРус, 2008. 789 с.
58. *Петрунин Ю. Ю.* Этика бизнеса / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. Москва: Дело, 2000. 436 с.
59. *Петухов С.* Парадоксы женского ума / С. Петухов. Москва: Наука, 1989. 303 с.
60. *Пирожков В. А.* Менеджер в организации: учебное пособие / В. А. Пирожков; Урал. гос. эконом. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. 180 с.
61. *Райченко А. В.* Административный менеджмент: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / А. В. Райченко; Ин-т экономики и финансов «Синергия». Москва: Инфра-М, 2009. 415 с.
62. *Резник С. Д.* Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: учебно-методическое пособие / С. Д. Резник, С. Н. Соколов, В. В. Бондаренко. Москва: Инфра-М, 2010. 224 с.
63. *Резник С. Д.* Студент вуза: технологии и организация обучения: учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина; под общ. ред. С. Д. Резника. Москва: Инфра-М, 2009. 474 с.
64. *Рыженкова И. К.* Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности / И. К. Рыженкова. Москва: ЭКСМО, 2009. 272 с.
65. *Семенов А. К.* Основы менеджмента: учебник для студентов экономических вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А. К. Семенов, В. И. Набоков. 7-е изд., перераб. и доп. Москва: Дашков и К°, 2009. 575 с.
66. *Сёмин А. Н.* Основы сельскохозяйственного менеджмента / А. Н. Сёмин [и др.]; под ред. А. Н. Сёмина, М. И. Лукиных. Екатеринбург: Уральское издательство, 2000. 608 с.

67. *Силинг М. И.* Как учиться с толком для карьеры и удовольствием для себя: учебное пособие / М. И. Силинг. Москва: Логос: Университетская книга, 2006. 160 с.
68. *Сотникова С. И.* Управление карьерой / С. И. Сотникова. Москва: Инфра-М, 2001. 437 с.
69. *Спивак В. А.* Корпоративная культура / В. А. Спивак. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 456 с.
70. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 368 с.
71. *Суетенков Е. Н.* Основы менеджмента: учебное пособие для студентов учреждений СПО, обучающихся по специальности «Экономика и управление» / Е. Н. Суетенков, Н. И. Пасько. Москва: Форум: Инфра-М, 2009. 239 с.
72. *Тебекин А. В.* Менеджмент организации: электронный учебник / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. Москва: КноРус, 2008. 678 с.
73. *Тейлор Ф. У.* Научная организация труда / Ф. У. Тейлор. 2-е изд. Москва: [Б. и.], 1925. 223 с.
74. *Теория менеджмента: учебник по специальности «Менеджмент организации»* / В. Г. Антонов [и др.]; под ред. А. М. Лялина. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 464 с.
75. *Травин В. В.* Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. Москва: Дело, 2000. 349 с.
76. *Уинстон С.* 101 секрет успешного руководителя: научись управлять временем, людьми и собой / С. Уинстон. 2-е изд., англ. Москва: Баланс-Клуб, 2004. 654 с. (Серия «Менеджмент».)
77. *Халипов В.* Введение в науку о власти / В. Халипов. Москва: Приор, 2001. 359 с.
78. *Хокан С.* Организованный менеджер / С. Хокан. Москва: Финансы и статистика, 2002. 740 с.
79. *Шеметов П. В.* Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. 2-е изд., стер. Москва: Омега-Л, 2008. 407 с.
80. *Mintzberg H.* The Nature of Managerial Work / H. Mintzberg. New York: Harper@Row, 1973. 235 p.

Глоссарий

Авторитарность – качество личности, проявляющееся в ее склонности к властному управлению другими людьми, подавлению их инициативы, использованию мер принуждения.

Авторитарный (волевой, автократический) стиль руководства – стиль руководства, в основе которого лежит использование преимущественно принципа единоначалия в ущерб коллегиальным и коллективным решениям.

Авторитет – влияние или способность лидера побуждать других к исполнению возложенных на них обязанностей.

Адаптация должностная – процесс и результат освоения работником своих функциональных обязанностей, коммуникационных связей, прав, ответственности и требований, предъявляемых к нему новой должностью, а также существующей в организации корпоративной этики и принятие на себя ответственности за реализацию требований новой должности. Включает в себя профессиональную и социальную адаптацию.

Адаптация первокурсников – процесс приспособления вчерашних школьников к новым для них условиям обучения в вузе.

Адаптация профессиональная – одно из направлений должностной адаптации, процесс и результат освоения работником своих функциональных обязанностей, овладение профессиональными навыками и умениями, необходимыми для их реализации, или приспособление уже имеющихся навыков и умений к условиям нового должностного положения или к изменяющимся условиям.

Адаптация социальная – одно из направлений должностной адаптации, процесс и результат приспособления работника к новой социальной среде, к коллективу, к системе взаимоотношений в занимаемой должности с коллегами и руководителями.

Аппарат управления – совокупность работников, объединенных в подразделения (или отдельных, специально выделенных работников), на которые возложено выполнение управленческих функций.

Взаимодействие – взаимная связь явлений, процессов. Различают два противоположных вида взаимодействия: кооперацию и конфронтацию. В первом случае взаимодействие способствует организации совместной деятельности, объединению усилий участников дея-

тельности во имя решения общей задачи или достижения общей цели, во втором – дезорганизует, разрушает совместную деятельность, создает препятствия для ее осуществления.

Власть – способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на поведение, деятельность других людей с помощью авторитета, права, насилия, денег и т. д.

Декомпозиция – метод аналитической работы, суть которого в том, что объекты познания (цели, задачи, проблемы, решения) делятся на составные части (элементы): цели – на подцели, задачи – на ряд взаимосвязанных подзадач, каждая из которых рассматривается независимо друг от друга, а затем определяется характер взаимосвязи между ними и производится их логическое и операционное увязывание между собой.

Делегирование полномочий – передача прав от вышестоящих органов власти (инстанций) или должностных лиц (субъектов управления) нижестоящим. В управлении деятельностью организации чаще всего проявляется в предоставлении руководителем своим непосредственным подчиненным (заместителям или руководителям подразделений, отдельным работникам) права самостоятельно решать определенные (конкретные) задачи, вопросы или осуществлять соответствующие действия, ответственность за которые непосредственно несет руководитель организации (подразделения).

Деловые качества – способность работника выполнять свои должностные обязанности, решать поставленные задачи, находить в рамках своей компетенции наилучший подход к разрешению возникающих ситуаций и кратчайший путь к достижению цели, быть самостоятельным в мышлении и оперативно принимать обоснованные решения, последовательно и инициативно обеспечивать их выполнение.

Дерево целей – графическое представление взаимосвязи и соподчинения целей (подцелей) управления.

Документ – любой материальный объект с информацией, закрепленной определенным образом, что позволяет передавать ее во времени и пространстве.

Единоначалие – единоличное управление, которое заключается в праве менеджера (начальника) отдавать подчиненным распоряжения, обязательные для исполнения, обеспечивать их выполнение, в единоличной ответственности менеджера (должностного лица) за выработку, принятие управленческих решений и последствия их вы-

полнения. Единоначалие предполагает единство командования и единство распорядительства.

Единство командования – критерий оценки состояния единоначалия в управлении деятельностью организации. Степень единства командования выражается отношением количества поручений, получаемых работником от своего непосредственного руководителя, к общему количеству получаемых им распоряжений.

Единство распорядительства – критерий оценки состояния единоначалия в управлении деятельностью организации, который показывает, какая часть распоряжений, получаемых исполнителем, не противоречит друг другу и не исключает выполнения других поручений.

Инструктирование – организационно-стабилизирующий метод управляющего воздействия. Инструктирование предполагает разъяснение целей и задач предстоящей работы, ознакомление работников с условиями ее выполнения, а также разъяснение норм, определяющих порядок осуществления этой работы, правил, порядка и способов выполнения работы.

Инструкция должностная – краткое изложение основных задач, требующихся навыков, полномочий и обязанностей для различных должностей в организации, а также порядка исполнения работником обязанностей по конкретной штатной должности (при необходимости и во внештатных структурах), устанавливаемых соответствующим органом управления.

Информационное обеспечение – совокупность процессов, направленных на удовлетворение информационных потребностей субъекта управления, а также информационных ресурсов (в частности, банков данных), средств, методов и технологий сбора, обработки, накопления и выдачи информации.

Информация – определенным образом обработанные данные, сведения о фактах, представляющие интерес (новизну) для их получателя и требующие от него принятия соответствующего решения.

Искусство управления – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств субъекта управления в достижении успеха или эффективности управления деятельностью подчиненных, в частности, его способность использовать достижения науки управления на практике.

Исполнительские способности – умение работника практически осуществлять то, что требуется для исполнения принятого решения, намеченного плана, поставленной задачи.

Карьера – успешное продвижение в какой-либо сфере деятельности.

Компетентность – критерий оценки деловых качеств работника; профессиональные возможности должностного лица, уровень его квалификации (знания, способности, качества, опыт), позволяющие принимать участие в выработке управленческих решений или решать самому вопросы, относящиеся к его компетенции.

Контроль – функция управления (и этап управленческого цикла), которая представляет собой осуществляемый субъектом управления комплекс мер наблюдения за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений, а также проверки фактического состояния деятельности организации.

Конфликт – столкновение интересов, ролей, различно направленных тенденций в межличностных взаимодействиях индивидов (или групп), а также в сознании индивида, связанное с острым отрицательным переживанием.

Координация – согласование действий элементов внутри системы управления и внешних связей по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей.

Культура управления – комплексная, обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и характерные особенности.

Лидер – человек, осуществляющий формальное или неформальное руководство группой людей.

Лидерство – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (организации).

Личные качества работника – индивидуальные свойства человека: мировоззрение и идеалы; способности и темперамент; уровень развития психологических функций и их взаимосвязи; эмоциональные, интеллектуальные и волевые черты; индивидуальные потребности, мотивы, склонности и вкусы и т. д.

Манипулирование – использование неэтичных средств и методов мотивации людей (обман, сокрытие информации или подлинных намерений, силовое давление, шантаж, использование скрытого психологического воздействия и т. д.).

Менеджер – участник (работник, член) организации, осуществляющий профессиональную управленческую деятельность, решающий задачи управления.

Метод управления – совокупность способов и приемов управляющего воздействия субъекта управления на управляемый объект (на деятельность коллектива и отдельных работников) для достижения поставленной цели.

Мотивация (мотивирование) – функция менеджмента и этап управленческого цикла, процесс побуждения себя самого или других работников или партнеров к деятельности для достижения целей организации.

Наука управления – совокупность знаний о законах и закономерностях социального управления. Основная цель науки управления – выявить и исследовать объективные законы, определяющие процессы такого управления с тем, чтобы предвидеть их развитие и эффективно использовать в практической деятельности.

Научная организация труда (НОТ) – организация труда на основе достижений науки и техники управления, знаний в области физиологии человека и гигиены труда с целью повышения его эффективности и сохранения здоровья работников.

Норма управляемости – максимальное число работников, которыми может эффективно управлять один руководитель в конкретной сфере деятельности при определенных организационных и иных условиях.

Обратная связь – канал связи между объектом и субъектом системы управления, позволяющий субъекту управления получать информацию о результатах исполнения решений, степени достижения заданной цели, состоянии управляемой системы и необходимости ее корректировки или перестройки, об условиях функционирования управляемой системы и т. п.

Объект управления – управляемый элемент (подсистема) системы управления, воспринимающий управляющее воздействие субъекта управления и, в свою очередь, оказывающий на него воздействие по каналу обратной связи.

Организаторские способности – совокупность качеств работника, позволяющих ему быстро и эффективно организовывать свой труд и труд других людей.

Организационная структура управления – упорядоченная определенным образом и установленная соответствующими нормативными правовыми актами совокупность элементов системы управления и ее подсистем, отражающая организационные взаимоотношения между ними.

Организация – 1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия частей целого, обусловленные его строением; 2) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур; 3) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Орган управления – субъект управления, наделенный соответствующими правами и ответственностью вышестоящим субъектом управления.

Ответственность – обязательство выполнять взятые на себя функции, установленные задания, а также находиться под воздействием соответствующих санкций (моральных, административных, уголовных, материальных и иных) за невыполнение.

Оценка служебной деятельности – функция менеджмента, предполагающая изучение субъектом управления (руководителем) состояния служебной деятельности работника (или коллектива в целом) и определение ее соответствия установленным стандартам (требованиям законов и ведомственных нормативных актов). Оценке подлежат результаты труда, характер труда, деловые и личные качества работника, характеристики трудового коллектива.

План – форма управленческого решения, результат планирования деятельности организации, подразделения, работника; комплекс заданий (мероприятий), объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенной последовательности и в установленные сроки.

Планирование – функция менеджмента и этап управленческого цикла, представляющий собой процесс разработки плана. Его сущность состоит в определении задач, вытекающих из принятого решения, необходимых для их выполнения сил и средств, системы и последовательности мер, направленных на выполнение задач деятельности, исполнителей, способов и сроков их выполнения.

Потребность – 1) один из основных компонентов мотивационной системы человека; 2) состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых ему для его существования и развития, и выступающее источником его активности.

Правовое обеспечение управления – 1) совокупность законодательных и иных нормативно-правовых актов, лежащих в основе управления организацией; 2) разработка, издание, соблюдение и применение нормативно-правовых актов, регламентирующих управление деятельностью организации.

Приказ – акт управления, издаваемый руководителем организации в пределах его компетенции на основании и во исполнение действующих законов и иных нормативно-правовых документов.

Принятие решения – выбор субъектом управления по определенным критериям лучшего варианта действий по достижению поставленной цели, его закрепление в соответствующей (письменной или устной) форме.

Приоритет – первенство во времени в осуществлении какой-либо деятельности.

Профессионализм – совокупность способностей, знаний, умений и навыков, связанных с профессией, т. е. с основным родом занятий работника, его трудовой деятельностью.

Профессиональная этика – подразумеваемый или обусловленный (устно или письменно) набор моральных норм, служащий руководством поведения в той или иной профессиональной деятельности.

Процесс управления – ход реализации системой функций управления; деятельность объединенных в определенную структуру субъектов управления, направленная на достижение поставленных целей управления путем реализации определенных функций и применения соответствующих принципов и методов управления.

Прямая связь – способ соединения, связи элементов в системе управления, при котором управляющее воздействие передается от субъекта к объекту управления.

Работа – деятельность, способствующая достижению жизненных целей и задач, обеспечивающая при этом общественное положение и дающая необходимое материальное обеспечение.

Работоспособность – способность работника выполнять трудовую деятельность в течение длительного времени с заданными эффективностью и качеством. В управлении деятельностью организации обязательно учитывается при оценке деятельности подчиненных.

Распоряжение – сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности.

Рациональность труда менеджера – обоснованность, целесообразность использования менеджером средств и методов деятельности для достижения конкретных результатов руководства (управления) трудовым коллективом (организацией), комплексность их применения.

Решение – зафиксированный каким-либо способом (устно или письменно) волевой акт, вывод субъекта управления (работника, менеджера) о необходимости или желательности действия или бездействия объекта управляющего воздействия для достижения поставленной цели, для обеспечения эффективного функционирования данной системы управления.

Риск – действия при недостаточно ясных (неопределенных) условиях достижения положительного результата, возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий.

Руководитель – должностное лицо, имеющее в своем распоряжении коллектив работников, которое наделено четко определенными правами и полномочиями по принятию решений, организации их исполнения, по осуществлению управляющих воздействий в отношении подчиненных. Руководитель несет юридическую ответственность перед назначившей (утвердившей) его инстанцией; представляет возглавляемый коллектив в вышестоящих инстанциях, других органах управления.

Самоконтроль – регуляция самим работником своего состояния, поведения и действий; контроль собственной деятельности, осуществляемый им с целью оценки ее эффективности, затрат времени на выполняемую работу, эффективности используемых методов, приемов и технических средств.

Связь с общественностью – организационно-политический принцип организации управления деятельностью компании, учитывающий, что без связи с политическими и общественными организациями, религиозными объединениями, представляющими общественность, со средствами массовой информации, в значительной мере формирующими общественное сознание, в современных условиях рассчитывать на успех нельзя.

Техника личной работы – приемы реализации на практике избранного стиля деятельности, использования соответствующих форм и методов, отражающих характер труда, условия, деловые и иные качества работника (менеджера).

Трудовая дисциплина – 1) система отношений взаимной ответственности работников в процессе совместного труда; 2) сознательное и строгое исполнение работниками своих должностных обязанностей, правил внутреннего трудового распорядка, основанных на соблюдении правовых и других социальных норм, действующих в данной организации.

Управление – 1) перевод системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на ее элементы с целью изменения (сохранения) ее состояния, поведения или действия; 2) деятельность по осуществлению социального управления – управленческая деятельность; 3) вид организационной структуры управления (органа управления).

Управленческая деятельность – совокупность действий субъекта управления (руководителя или работников аппарата управления) по отношению к объекту управления (подчиненному работнику или коллективу организации) для оказания на него управляющего воздействия.

Управленческое решение – вид решения, результат выбора одного из взаимоисключающих способов решения проблем организации.

Учет – функция менеджмента, заключающаяся в получении, регистрации, накоплении, обработке информации о реальных процессах хозяйственной деятельности, их результатах, используемых ресурсах и т. д.

Функции управления – относительно обособленные направления (виды) управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимое управляющее воздействие.

Цель управления – желаемое, возможное и необходимое состояние объекта или самой системы управления, которое должно быть достигнуто; создание необходимых условий для достижения целей деятельности организации с минимальными затратами и максимальной эффективностью в пределах установленных ограничений, с минимальным уровнем риска.

Этика управления – вид профессиональной этики, система этических норм поведения участников управленческого процесса, прежде всего, руководителей и работников аппарата управления.

Эффективность решения – отношение показателей, характеризующих степень достижения поставленных целей, к совокупности временных, кадровых, финансовых и других ресурсов, затраченных на принятие и реализацию данного решения.

Эффективность труда менеджера – соотношение его полезных для достижения поставленной цели результатов и объема затраченных при этом ресурсов – времени, физических и умственных затрат, сил и средств, финансов и др.

Научное издание

Сёмин Александр Николаевич
Михайлюк Оксана Николаевна

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ
СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Монография

Редактор О. Е. Мелкозерова
Компьютерная верстка А. В. Кебель

Подписано в печать 15.01.13. Формат 60×84/16. Бумага для множ. аппаратов.
Печать плоская. Усл. печ. л. 7,4. Уч.-изд. л. 7,7. Тираж 500 экз. Заказ № 216.
Издательство Российского государственного профессионально-педагогического университета. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

Отпечатано ООО "ТРИКС"
Свердловская обл., г. Верхняя Пышма, ул. Калинина, 64
www.printvp.ru тел. (343) 201-72-77

