

Б.Г. Туренко

СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет

Б.Г. Туренко

СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУ
2017

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.240я7
Т87

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты д-р экон. наук, проф. И.С. Кородюк
канд. экон. наук, доц. Г.Н. Войникова

Туренко Б.Г.

Т87 Системное управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. – 373 с. – Режим доступа: <http://lib-catalog.isea.ru>.

Рассмотрены вопросы системного управления персоналом организации. Системный подход представлен единством социально-экономических, организационно-правовых и технико-технологических основ управления персоналом. Проанализирована проблема формирования кадров профессиональных руководителей и специалистов управления. Приведены примеры систем стимулирования персонала, обозначены направления их совершенствования и методические основы оценки экономической эффективности социальной стратегии развития предприятия. Представлены соответствующие виды служебной документации, используемые в управлении персоналом.

Предназначено для студентов и преподавателей высших учебных заведений, специалистов, занимающихся управлением персоналом, работников кадровых служб и руководителей предприятий, организаций, учреждений.

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.240я7

© Туренко Б.Г.
© Издательство БГУ, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| Введение | 4 |
| 1. Социально-экономические основы управления персоналом | 7 |
| 1.1. Управление персоналом с позиции системного подхода..... | 7 |
| 1.2. Формирование кадров профессиональных руководителей и специалистов управления..... | 18 |
| 1.3. Социально-психологические аспекты управления персоналом..... | 76 |
| 1.4. Экономические основы управления персоналом..... | 106 |
| 1.5. Методические основы оценки экономической эффективности социальной стратегии развития предприятия..... | 118 |
| 2. Организационно-правовые основы управления персоналом | 136 |
| 2.1. Организационно-правовое обеспечение управления персоналом..... | 136 |
| 2.2. Распорядительные документы..... | 142 |
| 2.3. Информационно-справочные документы | 144 |
| 2.4. Документы по личному составу..... | 148 |
| 3. Техничко-технологические основы управления персоналом..... | 161 |
| 3.1. Технология подготовки, принятия и реализации решений в управлении персоналом..... | 161 |
| 3.2. Технология комплексной оценки специалистов и руководителей..... | 179 |
| 3.3. Технические аспекты в управлении персоналом..... | 205 |
| Список использованной и рекомендуемой литературы | 241 |
| Приложения | 245 |

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в российской экономике эффективность деятельности организации находится в прямой зависимости от качественного состояния персонала, который должен постоянно осуществлять развитие организации в условиях рынка. Человеческие ресурсы в современной экономике играют все большую роль. Особое значение приобретает повышение их квалификации, делового потенциала, профессионального мастерства. Поэтому актуальность формирования профессиональных кадров управления в современной России возрастает с каждым годом, что обуславливает необходимость разработки концепции системного управления формированием кадров профессиональных руководителей и специалистов управления.

Большую роль в решении названных задач может оказать системный подход, который позволяет рассмотреть управление персоналом организации как единое целое, представляющее собой единство социально-экономических, организационно-правовых и технико-технологических аспектов, где социально-экономический аспект является выражением производственных отношений, а организационно-технический – производительных сил.

Системный подход дает возможность анализировать деятельность элементов системы с различными интересами и создавать единую, эффективно и целесообразно действующую систему управления персоналом, отвечающую требованиям закона соответствия производственных отношений характеру производительных сил. Поскольку деловые отношения в управлении персоналом являются частью производственных отношений, то, следовательно, формирование системы управления персоналом должно строиться на основе учета и использования системных характеристик организации, являющейся составной частью производительных сил общества.

Человек – это уравнение с многими неизвестными, где в качестве неизвестных часто выступают его интересы, потребности, темперамент, характер и другие особенности психологии личности работника. Поэтому системное

управление персоналом организации определяет необходимость солидных знаний и использования социально-психологических аспектов управления персоналом.

Проблемы стимулирования труда персонала являются сложными и актуальными во все времена. Рассмотрение в пособии экономических аспектов управления персоналом на основе удовлетворения интересов и потребностей работников позволяет оказать существенное влияние на повышение эффективности деятельности как отдельного специалиста, так и персонала, и организации в целом.

Важнейшими носителями информации, особенно в сфере процессов управления персоналом, являются многочисленные формы и виды документов. Документы являются не только средством делового общения, но и юридическим обоснованием обязанностей, прав и ответственности руководителей и специалистов. Осуществление эффективного организационно-правового обеспечения системы управления персоналом является одним из важных факторов делового успеха организации. Грамотно и эффективно организованное документационное обеспечение процессов управления персоналом способствует повышению скорости и качества принятия управленческих решений, снижению степени их риска, экономии времени руководителей и специалистов управления.

На современном этапе развития рыночных отношений резко возрастает цена ошибок, допущенных в процессе подготовки, принятия и реализации решений в управлении персоналом. В связи с этим приобретают особое значение управленческие технологии в области подготовки, принятия, реализации решений в управлении персоналом и комплексной оценки профессиональных и личностных качеств специалистов и руководителей организации.

В современных условиях развития организации важную роль в управлении персоналом играют технические средства обработки и передачи информации. Это обусловлено тем, что современные руководители и специалисты в существующей конкурентной среде все более ценят информацию, своевременность, оперативность и качество которой зависят от используемых технических средств и информационных технологий.

Поскольку в одном пособии невозможно охватить все аспекты управления персоналом организации, то было уделено основное внимание главным моментам системного управления персоналом организации, использование которых на практике дает возможность создать все условия для эффективной работы персонала и организации.

1. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Управление персоналом с позиции системного подхода

Системный подход представляет собой методологию решения проблем, основанную на концепции систем. Основной категорией системного подхода является «система» – понятие, имеющее большое количество определений. В данном учебном пособии оно рассматривается как совокупность элементов с отношениями и связями между ними, образующая определенную целостность.

С позиции системного подхода управление персоналом целесообразно изучать как целостный объект, выделенный из социально-экономической системы (СЭС) и как таковой обладающий внутренними специфическими свойствами и структурой. Многообразие задач, стоящих перед управлением персоналом, целесообразный характер управления персоналом наряду с высокой степенью его неопределенности, наличие специальной иерархии управления являются признаками системной сущности формирования системы управления персоналом как объекта управления.

Как уже было отмечено, в основе системного подхода лежит понятие системы. В современном научном знании используются различные понимания системы, каждое из которых соответствует определенной научной области. Это определение Л. фон Берталанфи («Система может быть определена как комплекс взаимодействующих элементов f_1, f_2, \dots, f_n »); К. Черри («Система есть целое, составленное из многих частей, ансамбль признаков»); О. Ланге («Система – это множество связанных действующих элементов»); определение из «Философской энциклопедии» («Система – это совокупность элементов с отношениями и связями между ними, образующая определенную целостность»). В данных определениях содержится указание на то, что система – это определенная совокупность элементов, но в них нет указания на подход к отбору элементов системы. Этот аспект есть в определениях системы Р. Гибсона («Система – интегрированная совокупность взаимодействующих элементов, предназначенная для кооперативного выполнения заранее определенных функций») и

П. К. Анохина («Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата») [26, с. 57–58]. Следовательно, можно рассматривать систему управления персоналом как совокупность определенных элементов, целью которой является достижение определенного полезного результата.

В связи с этим, применительно к управлению трудовыми ресурсами, системный подход состоит в том, что управление персоналом рассматривается как система, как взаимосвязанное целое, в котором согласованы друг с другом ее элементы. В качестве основных элементов системы управления персоналом выступают руководители и персонал (рис. 1). С этих позиций рассматриваются основные понятия системного управления персоналом организации: это социально-экономическая система (СЭС), система управления персоналом, ее основные системные характеристики, процессы управления и руководства и др. В силу неоднозначности понимания и употребления части этих терминов в научной, учебной и справочной литературе, в данной работе даются авторские определения тех понятий, которые являются одними из основных для рассматриваемых вопросов системного управления персоналом организации. Значения, в которых будут употребляться эти понятия в дальнейшем изложении, не отрицают возможности и правомерности других интерпретаций, вполне признавая известную условность предлагаемого здесь толкования этих понятий.

Управление персоналом (УП) – целенаправленное воздействие руководителей на коллективы людей для организации и координации их совместной деятельности, направленной на решение поставленных перед ними задач.

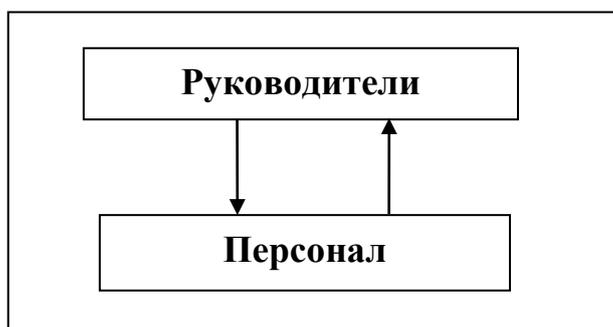


Рис. 1. Система управления персоналом

Коллектив – это личный состав работников предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или другим признакам.

Руководитель – это должностное лицо, обладающее полномочиями для управления социально-экономической системой или ее подразделениями и несущий ответственность за результаты деятельности этой системы или подразделения.

Различие руководителей и специалистов заключается в том, что руководители имеют право принимать управленческие решения и несут за них ответственность, а также в том, что руководители имеют в своем подчинении других работников.

Персонал – личный состав работников организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным и другим признакам.

По профессиональным признакам персонал делится на управленческий и производственный.

Управленческий персонал – часть персонала организации, осуществляющая подготовку, принятие и реализацию управленческих решений и несущая ответственность за результат этих решений. Это руководители и специалисты, выполняющие функции управления на соответствующих уровнях менеджмента СЭС (табл. 1).

В зависимости от результатов труда специалисты делятся на следующие группы:

1) функциональные специалисты управления – специалисты, результатом деятельности которых является управленческая информация (менеджеры, маркетологи, бухгалтеры, экономисты и т. д.);

2) специалисты-инженеры – специалисты, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники, технологии производства (проектировщики, конструкторы, технологи и т. д.);

3) служащие – технические специалисты, выполняющие вспомогательные работы в управленческих процессах (секретари, операторы, курьеры, охранники и др.).

Менеджер – это:

- 1) организатор управления СЭС или отдельными ее видами деятельности;
- 2) специалист в сфере управления производством;
- 3) управляющий компаниями, финансовыми учреждениями и их структурными подразделениями.

Таблица 1

Типы менеджеров по уровням управления СЭС

| Уровни управления | Типы менеджеров по уровням управления | Должности менеджеров в организационной структуре управления предприятием |
|----------------------------|---------------------------------------|---|
| Высший уровень управления | Менеджеры высшего уровня управления | Председатель Совета директоров Члены Совета директоров Президент Вице-президенты Генеральный директор Исполнительный директор Директор по персоналу, производству, развитию, финансам и т. д. Главный бухгалтер Главный экономист и т. д. |
| Средний уровень управления | Менеджеры среднего уровня управления | Начальники цехов и их заместители Руководители отделов и их заместители Ведущие менеджеры по маркетингу, по развитию и т. д. |
| Низовой уровень управления | Менеджеры низового уровня управления | Старший мастер Мастер Помощник мастера Менеджер Маркетолог и т. д. |

Производственный персонал – это часть работников, непосредственно осуществляющих процесс создания конечного результата организации. Он включает в себя такие категории работников, как основные и вспомогательные рабочие (рис. 2).

Персонал (коллектив), как объединение работников, характеризуется следующими признаками: количеством работников, временем существования,

уровнем контактности. Коллектив включает в себя группы – это объединения людей по одному или ряду указанных признаков. По признаку контактности различают диффузную, функциональную, ценностно-ориентированную группу.

Диффузная – это группа, в которой межличностные отношения строятся по признаку механической близости.

Функциональная – это группа, в которой межличностные отношения основываются на выполнении какой-либо совместной работы.

Ценностно-ориентированная – это группа, объединенная на основе совпадения ценностных ориентаций и личных интересов работников, характеризуется высоким уровнем взаимодействия между членами группы.

Коллектив является высшей стадией развития группы, в основе деятельности которой лежит единство целей ее членов и их интересов.

Трудовой совместную трудовую деятельность на государственных, частных, общественных предприятиях, учреждениях, организациях и обладающий необходимыми полномочиями в политической, экономической и социальной жизни общества.

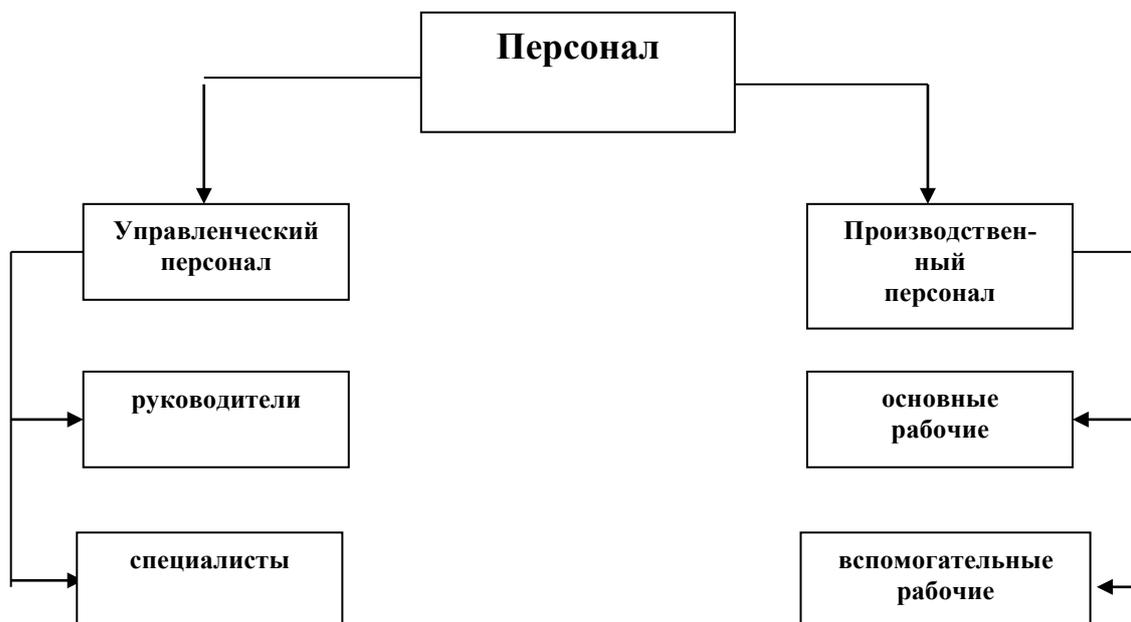


Рис. 2. Категории персонала организации

Под **социально-экономической системой** понимается система элементов организации с отношениями и связями между ними, образующих определенную целостность, процессы которой обеспечиваются сознательной деятельностью людей.

Система управления персоналом рассматривается нами как единое целое, состоящее из взаимосвязанных, взаимозависимых и взаимодействующих частей, образующих в своем сочетании новые свойства целого, отличающиеся от свойств составляющих его частей. Эти свойства или системные характеристики системы управления персоналом представляют собой специфические ресурсы развития системы управления персоналом. Назначение руководителя, специалиста управления – руководить коллективом, развивать организацию на основе учета использования этих системных свойств для достижения поставленной цели.

Системные характеристики системы управления персоналом включают в себя:

1) цель системы управления персоналом – обеспечение целенаправленности и согласованности в работе всех членов коллектива для повышения эффективности деятельности организации;

2) функции – преобразование возможностей системы, ее ресурсов и знаний в удовлетворение потребностей организации. Означает получение полезных результатов на выходе системы с помощью необходимого комплекса операций для преобразования ее входов в выходы. Для управления персоналом этими функциями являются планирование, организация, регулирование, стимулирование, контроль;

3) вход – это материальные и информационные компоненты, поступающие в данную систему. К информационным компонентам относятся указания, инструкции, нормативы и условия директивных ограничений на принятие решений. К материальным компонентам – трудовые, материальные, денежные и другие ресурсы;

4) выход – это материальные и информационные компоненты, представляющие собой множество полезных результатов системы управления персоналом. Это учетная и отчетная информация, приказы, распоряжения, документы по личному составу, кадры работников с необходимым квалификационным уровнем и другие ресурсы;

5) среда: внешняя и внутренняя – это постоянное взаимодействие системы управления персоналом с другими подразделениями организации. Она определяет входы в систему управления персоналом и меняет условия использования ее выходов. В связи с этим среда становится источником неопределенности результата, который обеспечивает данная система. Поэтому важной составной частью внутренней среды системы управления персоналом являются отношения дисциплины, отношения ответственности, отношения субординации, отношения творчества и инициативы и отношения информации;

6) последовательность – порядок выполнения и набор требований по преобразованию возможностей и ресурсов системы управления персоналом. Удовлетворение этого порядка и требований превращает компонент входа в компонент выхода. В системе управления персоналом последовательность представлена должностным распределением прав, обязанностей, ответственности руководителей и специалистов;

7) оснащение – техническое оборудование и готовые алгоритмы переработки информации, используемые в системе управления персоналом;

8) катализатор – совокупность приемов управления персоналом, стимулирующих его деятельность. Катализатор является основным регулятором скорости преобразования входа в выход (зарплата, премия, бонусы, надбавки и т. д.);

9) субъектный фактор – это кадры руководителей, специалистов и рабочих, интересы и мотивы их поведения, социально-психологические возможности работников, их личностные и профессиональные качества.

Схема анализа использования системных характеристик системы
управления персоналом организации

| Системные характеристики системы управления персоналом | Критическая оценка существующего положения | | Анализ вариантов решений | |
|--|---|--|---|--|
| | Описание существующего положения | Обоснование системного анализа | Сравнение вариантов | Выбор оптимального варианта |
| 1. Цель | Что достигается данной системой? | Для чего требуется данная деятельность? | Чего еще можно достичь? Нужна ли такая деятельность? | Что следует достичь? |
| 2. Функции | Какие функции существуют? | Почему именно эти функции? | Какие еще функции можно использовать? | Какие функции следует использовать? |
| 3. Вход | Каковы входы обследуемой системы? | Почему именно эти входы? | Какие еще входы можно использовать? | Какие входы следует использовать? |
| 4. Выход | Каковы выходы обследуемой системы? | Почему именно эти выходы? | Какие еще выходы могут осуществляться? | Какие выходы должны осуществляться? |
| 5. Среда | Когда осуществляется действие? На каком этапе процесса? | Почему в данный момент? | Когда еще может быть осуществлено данное действие? | Когда следует осуществить данное действие? |
| 6. Последовательность | Каким образом осуществляется действие? | Почему действие осуществляется именно таким образом? | Как еще можно осуществить действие? | Как следует осуществлять действия? |
| 7. Оснащение | При помощи какого оборудования осуществляется действие? | Почему используется данное оборудование? | Каким еще оборудованием можно воспользоваться? | Какое оборудование следует использовать? |
| 8. Катализатор | При помощи каких стимулов осуществляется стимулирование деятельности персонала? | Почему используются именно эти стимулы? | Какими еще стимулами можно воспользоваться? | Какие стимулы следует использовать? |
| 9. Субъективный фактор | Кто участвует в действии? | Почему именно эти исполнители? | Кто еще может участвовать в данном действии? | Кто должен принимать участие? |

Перечисленные в табл. 2 системные характеристики являются специфическими управленческими ресурсами для повышения эффективности деятельности организации. В таблице представлена схема практического использования этих ресурсов, проводимого в два этапа [18, с. 129]. Представляя в таблице этапы системного подхода в виде системного анализа, мы указываем на то, что методы использования системных характеристик системы управления персоналом организации, существуют. Их можно реализовать на практике для анализа, оценки и разработки стратегии развития персонала организации.

Как было отмечено ранее, **целью управления персоналом** является обеспечение целенаправленности и согласованности в работе всех членов коллектива для повышения эффективности деятельности организации.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие **задачи**:

1) обеспечение единства действий и целенаправленности работы членов коллектива и коллективов подразделений организации. Эта задача решается путем разработки и использования должностных инструкций, положений о подразделениях, разработку бизнес-процессов;

2) получение высоких конечных результатов при минимальных затратах всех ресурсов – трудовых, финансовых, материальных, временных. Задача порождена рынком и является актуальной в современных экономических условиях. Для решения этой задачи используются такие новые формы работы с персоналом как аутстаффинг, аутсорсинг и др.

Аутстаффинг (outstaffing) является привлечением «чужого» или выведением за штат собственного персонала. Он позволяет увеличивать или сокращать фактическое число сотрудников компании без изменения штатного расписания и экономить средства за счёт регрессии единого социального налога. Заказчик, таким образом, может нанять работников в регионах, не открывая при этом представительств, применять заблаговременно подобранных им людей во временном проекте, не включая в штат организации.

Активное потребление этой формы работы с персоналом в России началось с момента кризиса 1998 года. Несмотря на новизну услуги и недостаточ-

ную осведомлённость о ней в регионах, спрос на неё в последние два-три года устойчиво растёт. Рост спроса связан с быстрыми темпами развития организаций. В связи с увеличением количества разрабатываемых проектов фирме целесообразнее пригласить готовых специалистов под конкретные проекты, чем обучать своих.

Лидерами в потреблении аутстаффинга являются транснациональные компании. Именно международные компании породили спрос на подобные HR-технологии (технологии управления персоналом), чем и объясняется важный скачок продаж в сфере торговли в быстро развивающихся регионах.

Аутсорсинг (от англ. «outsourcing») – дословно переводится как «использование чужих ресурсов». Иными словами, аутсорсинг – это передача организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Например, в Российской Федерации на сегодняшний день распространены бухгалтерский аутсорсинг и аутсорсинг IT-услуг.

С ростом экономики страны в целом, увеличиваются объемы производства и обороты компаний. Поэтому им требуется больше времени на профильную деятельность, и они начинают нуждаться в посторонней помощи для выполнения вспомогательных, но важных функций. При аутсорсинге сотрудники работают в штате компании-исполнителя, а оказание услуг фирме-заказчику является лишь частью их функции. Чаще всего заказчик не имеет отношения ни к выбору тех, кто будет непосредственно выполнять работу, ни к организации их труда. К услугам аутсорсинга прибегают во многих случаях, например: появились вакантные места на короткий период (отпуска, больничные, декреты, праздники, командировки и т.п.); есть необходимость в персонале на сезонные работы (в основном, низко-квалифицированные работники); есть необходимость реализовать проект, но нет квалифицированных сотрудников, либо не позволяет численность штата (разработка IT, ведение бухгалтерского учета, маркетинговые исследования, рекламная акция, логистика и т.п.); необ-

ходимо минимизировать налоговые потери, исключить затраты на расчет заработной платы, уменьшить объем административно-кадровой работы (кадровое агентство предлагает услуги своих сотрудников для выполнения работ в компании по поиску, собеседованию с претендентами на работу в компании). При этом числится сотрудник в штате агентства и получает все необходимые выплаты от агентства в установленном законом порядке. Аутсорсинг имеет ряд преимуществ, которые являются привлекательными для использующих его компаний:· позволяет получить комплектующие или услуги выше качеством и/или дешевле;· улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;· обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений: проще и дешевле найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые;· ускоряет приобретение ресурсов и навыков;· позволяет сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем. Но, наряду со всем вышесказанным, аутсорсинг имеет и недостатки. Например, компания рискует вывести за свои пределы слишком многие виды деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей. В таких случаях компания утратит виды деятельности, которые в течение длительного времени обеспечивали ей успех на рынке. Таким образом, аутсорсинг представляет собой эффективный способ координировать деятельность той или иной организации и, тем самым, оптимизировать временные и финансовые затраты, путем высвобождения большого количества материальных, нематериальных и человеческих ресурсов.

В России к новым кадровым технологиям в настоящее время относятся настороженно. Это объясняется, во-первых, непрозрачностью многих потенциальных заказчиков, а во-вторых, отсутствием чётко разработанной, соответ-

ствующей нынешним рыночным реалиям законодательной базы. Так в российском трудовом законодательстве отсутствуют сами понятия «аутсорсинг» и «аутстаффинг». Заключаются договоры на «предоставление консультационных услуг», на «подбор временного персонала», не используя названных терминов. Не прописаны в Трудовом кодексе и все пункты отношений между тремя сторонами – заказчиком, провайдером, нанимаемым сотрудником. Работу схемы обеспечивают трудовые договоры, разработанные юристами компаний-провайдеров.

Другие задачи управления персоналом заключаются в следующем:

3) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе;

4) удовлетворение государственных, коллективных, и личных интересов;

5) обеспечение неуклонного роста профессионального и квалификационного уровня руководителей и специалистов организации. В настоящее время современный рынок труда предъявляет соответствующие требования к специалистам-профессионалам. Они должны **знать, уметь, мочь, хотеть, успевать.**

Решение этой важной задачи обеспечивает будущее организации и в связи с этим более подробно будет рассмотрено в следующем разделе пособия.

1.2. Формирование кадров профессиональных руководителей и специалистов управления

Формирование управленческих кадров – явление многогранное, многоаспектное. Главное здесь – определить ядро проблемы, ориентируясь на которое можно комплексно приступить к ее решению. В соответствии с законом единства и борьбы противоположностей таким базовым положением в исследуемой проблеме является то, что формирование кадров управления (субъективного элемента) должно основываться на требованиях социально-экономической системы (объективного элемента), для успешной деятельности которой формируются эти кадры. Это вытекает также из неразрывной связи процесса функци-

онирования данной системы и процесса формирования управленческих кадров, обусловленной действием закона соответствия производственных отношений характеру производственных сил. Поскольку отношения по формированию кадров управления выражают определенную сторону производственных отношений, то, следовательно, развитие процесса формирования управленческих кадров необходимо рассматривать на основе требований социально-экономической системы, являющейся составной частью производительных сил общества.

Управление социально-экономической системой охватывает деятельность, направленную на обеспечение функционирования материально-вещественных объектов и людей для достижения определенных целей. Процесс руководства составляет часть управления этой системой и включает деятельность, объектом которой являются люди и только люди. Следовательно, процесс руководства представляет собой целенаправленное воздействие на коллектив для решения поставленных перед ним задач. По своей природе он является результатом взаимодействия двух процессов. Один из них – процесс воздействия социально-экономической системы, с заложенными в нее возможностями, на руководителя, другой – деятельность руководителя по отношению к воздействующей на него системе. Деятельность руководителя при этом представляет собой применение знаний, умений и навыков по использованию возможностей этой системы для ее успешного функционирования. Результирующая этих двух процессов есть процесс руководства коллективом данной системы. В тех случаях, когда знаний, умений и навыков руководителю не хватает, его деятельность дополняется «наслаиванием своих» представлений о возможностях социально-экономической системы, вследствие чего процесс руководства характеризуется использованием вероятностных представлений руководителя о возможностях этой системы. Это ведет к субъективизму в руководстве и в конечном итоге к снижению результатов деятельности системы. Разрешением данного противоречия является обучение руководителей и специалистов, в ходе которого пополняются их знания, умения, навыки, позволяющие использовать возможности социально-экономической системы.

Методологическое значение знаний возможностей систем трудно переоценить, когда речь идет об организованных системах, к которым относятся социально-экономические системы. С развитием систем связанность элементов усиливается, достигая на определенном этапе такого уровня, при котором свойства целостной системы невозможно установить по свойствам отдельных элементов или выявить статистическим обобщением последних. Понимание этого имеет весьма важное практическое значение, так как игнорирование системных свойств организации ведет к ошибкам в решении многих вопросов управления организованными системами. Объединение возможностей системы, ресурсов и людей, носителей знаний, является основой для успешного функционирования предприятия. В противном случае оно не сможет реализовать свою функцию звена экономики, предназначенного для производства, необходимых обществу материальных благ или услуг. Знание системных свойств организации дает возможность руководителю и специалисту по управлению не упустить существенные моменты, учет и использование которых может обеспечить успех функционирования этой системы. Таким образом, выкристаллизовывается принцип единства объективного и субъективного, требующий от специалистов по управлению использовать в управленческом процессе объективные возможности социально-экономической системы и предполагающий обязательное соответствие между ее элементами: субъектом и объектом управления. Социально-экономические и организационно-технические условия развития рыночной экономики изменяют возможности предприятия как объекта управления. Деятельность руководителя и специалиста по управлению как субъектов управления характеризуется неопределенностью, обусловленной неопределенностью функционирования социально-экономической системы в условиях рыночной экономики. Эффект снятия этой неопределенности и уровень эффективности принимаемых решений определяются квалификацией руководителей и специалистов по управлению¹. Это требует объективной необходимости получения

¹ Под квалификацией в настоящее время понимается степень подготовленности руководителей, специалистов к выполнению соответствующей работы, определяемая уровнем специальных знаний, умений, навыков

руководителями и специалистами соответствующей управленческой подготовки и возрастания ее значения в будущем.

Для формирования управленческих кадров необходимы определенные представления об их профессиональной деятельности и квалификации. Первые позволяют определить требования социально-экономической системы к деятельности руководителей и специалистов по управлению, а вторые – возможность выполнения этих требований определенной категорией специалистов и руководителей. Особенности предприятия как системы (масштаб, системные характеристики и др.) обуславливают требования ее к руководителю и специалисту по управлению в форме их задач, вытекающих из природы функционирования этой системы. Целостное описание согласования этих требований с возможностями их выполнения представляет собой квалификационную модель специалиста по управлению (руководителя), отражающую в себе объективный и субъективный аспекты управления социально-экономической системой. Такое толкование дает возможность уточнить понятие «профессиональный специалист по управлению» с точки зрения его формирования. Профессиональный специалист по управлению (далее по тексту специалист) – это личность с соответствующими качествами, обладающая определенным объемом знаний, умений и навыков управления, необходимых для успешного выполнения возлагаемых на него обязанностей, обусловленных требованиями социально-экономической системы (объективный аспект). С другой стороны, профессиональный специалист – это высококвалифицированный специалист, владеющий системой профессиональных (деловых) и личностных качеств, знаний, умений, навыков управления, приобретенных в результате специальной управленческой подготовки, практики управления и измеренных путем их комплексной оценки (субъективный аспект).

Профессиональный руководитель – это специалист управления, занимающий руководящую должность и осуществляющий руководство персоналом. Следовательно, профессиональные управленческие кадры – это руководители и

специалисты, владеющие системой профессиональных (деловых) и личностных качеств, знаний, умений, навыков управления, приобретенных в результате специальной управленческой подготовки и практики управления, и успешно выполняющие возлагаемые на них обязанности, обусловленные требованиями социально-экономической системы. По уровню квалификации принято выделять квалифицированные, высококвалифицированные кадры управления и кадры руководителей (специалистов)-профессионалов. Квалифицированные кадры – это работники, имеющие управленческое образование и стаж управленческой работы более двух-трех лет. Высококвалифицированные кадры – это работники, имеющие высший квалификационный разряд и стаж управленческой работы более пяти лет. К профессионалам можно отнести работников, имеющих профессиональные категории, подтверждающие их высокое профессиональное мастерство.

Рассмотрение названных понятий позволяет перейти к рассмотрению сущности процесса формирования профессиональных управленческих кадров (далее по тексту – управленческие кадры).

Формирование кадров управления является сложным многогранным процессом, требующим научного управления его развитием, и должно осуществляться на основе учета действия законов, закономерностей и использования принципов управления путем обеспечения постоянного выполнения их требований. Процесс формирования управленческих кадров, как и любой вид человеческой деятельности, развивается согласно объективным закономерностям, выражающим определенные специфические отношения, характерные для этой деятельности, и являющиеся результатом действия более общих законов и закономерностей, определяющих его развитие – закона неуклонного роста производительности труда, закона соответствия производственных отношений характеру и уровню развития производительных сил, закона стоимости, закона единства и борьбы противоположностей, закона отрицания отрицания, закона перехода количественного изменения в качественное и др.

Результатом действия и взаимодействия законов диалектики, законов функционирования социально-экономической системы, закономерностей управления в области отношений по формированию управленческих кадров, является закономерность единства обучения и практики управления. Она имеет все основные признаки закономерности:

1) выражает существенные связи, основные внутренние цепочки явлений обучения и практики управления. Это подтверждается определением сущности понятия знания, как научной категории: в философии знание трактуется как суть, проверенная практикой, результат познания действительности, ее отражение в сознании человека;

2) представляет собой устойчивые связи обучения и практики, о чем свидетельствуют масштабы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров управления и что подтверждает история обучения управленческих кадров в стране;

3) выражает общую связь явлений в области формирования кадров управления и охватывает не одно, а сравнительно большую группу однородных явлений: формирование квалифицированных специалистов, руководителей и т.д.;

4) предполагает необходимую связь обучения и практики. Еще в 30-е годы группа экономистов во главе с академиком С. Г. Струмилиным пришла к выводу, что существует зависимость между образованием и квалификацией, и около 25 % ежегодного прироста национального дохода нашего государства получено в результате повышения уровня образования работников, занятых в сфере материального производства;

5) выражает повторяющуюся связь явлений формирования управленческих кадров. Этот признак вытекает из всех предыдущих [26, с. 17].

Все эти признаки, вместе взятые, характеризуют данную закономерность, как научную категорию. Поскольку зависимость формирования управленческих кадров от процессов и явлений, происходящих в практике управления предприятием, выражает существенные, устойчивые, общие, необходимые и повторяющиеся связи, постольку она может классифицироваться как важнейшая зако-

номерность формирования управленческих кадров, определяющая единство обучения и практики управления.

В результате действия основных законов диалектики – единства и борьбы противоположностей, отрицания отрицания, перехода количественного изменения в качественное – в сфере отношений по формированию кадров управления возникает еще ряд закономерностей процесса формирования управленческих кадров, обладающих общими признаками закономерностей. Так результатом действия закона единства и борьбы противоположностей является закономерность сохранения (гомеостазиса) и развития, определяющая необходимость сохранения и одновременно развития организационных форм процесса формирования кадров управления (ПФКУ). А закономерность соответствия организационной структуры системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров управления (СПКУ) величине и структуре материального и информационного потоков, проходящих через эту систему, является результатом действия закона перехода количественных изменений в новое качество. Она обуславливает объективную необходимость быстрого изменения структуры организационных форм системы подготовки кадров управления при достижении потоков определенного уровня, так как всякое внешнее воздействие обязательно должно преобразовывать внутреннюю структуру системы, стремящейся к стабильности функционирования. Закон отрицания отрицания порождает закономерность непрерывного развития процесса формирования кадров управления по S-образным кривым. Данная закономерность определяет объективность трех этапов: это начало, развитие и спад выпуска специалистов соответствующей квалификации. Поэтому для эффективной работы организационных форм системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров управления необходимы подготовка и выпуск таких специалистов, которые были бы постоянно востребованы рынком.

Одновременное воздействие трех основных законов диалектики порождает в сфере рассматриваемых отношений закономерность реальности формирования профессионального специалиста. В соответствии с требованиями этой закономерности формирование профессионального специалиста должно осу-

ществляться на основе спирали восхождения специалиста, так как она отражает действие трех законов диалектики: единства и борьбы противоположностей (теории и практики); отрицания отрицания (низшая – средняя – высшая квалификация специалиста) и переход количества в новое качество (специалист низового уровня управления системы – среднего уровня – специалист высшего уровня управления). Эта закономерность может быть представлена в виде спирали формирования специалиста, отражающей все основные законы диалектики. Формирование специалиста от низового уровня управления системы к более высокому уровню является диалектической формой его развития. По этой спирали специалист сознательно должен подниматься вверх, на качественно более высокий уровень управления системы, выполняя требования названной закономерности.

Данная закономерность обуславливает стремление специалиста в ходе своей служебной карьеры к повышению своего профессионализма путем увеличения отношения положительных и отрицательных эмоций. Положительные эмоции специалист испытывает при удовлетворении своих личных интересов, объективных потребностей, которые можно условно разделить на низшие (потребности в питании, жилье, безопасности и т.д.) и высшие, связанные с общественной природой человека (потребности в творчестве, уважении, свободе и т.д.). Отрицательные эмоции связаны с факторами расплаты за получение положительных эмоций. В связи с этим можно выделить два основных типа управления формированием специалиста: силовое (вынуждающее) и увлекающее (стимулирующее). Силовое управление основано на угрозе снижения удовлетворяемых потребностей ниже допустимого уровня и повышении факторов расплаты. Увлекающее управление предусматривает поощрение специалиста к повышению своего профессионализма путем удовлетворения его интересов и потребностей с помощью разного рода стимулов. При этом важно учитывать, что стимулирование специалиста оказывается успешным для его развития только тогда, когда полностью удовлетворены его низшие потребности.

Указанные ранее закономерности, раскрывая сущность и природу явления формирования кадров управления, являются необходимой ступенью к все-

стороннему познанию многообразной практики формирования управленческих кадров (табл. 3).

**Система законов и закономерностей как объективная основа
процесса формирования кадров управления**

| Основные законы диалектики | Функциональные законы систем | Законы функционирования СЭС | Закономерности управления | Закономерности ПФКУ |
|---|------------------------------|---|--|---|
| 1. Закон единства и борьбы противоположностей | 1. Закон прямой связи | 1. Социологические законы. | 1. Пропорциональность и оптимальная соотносительность частей системы | 1. Единство обучения и практики управления. |
| 2. Закон отрицания отрицания | 2. Закон обратной связи | 2. Экономические законы | 2. Сочетание централизации и децентрализации в управлении | 2. Сохранение и развитие организационных форм СПКУ. |
| 3. Закон перехода количественных изменений в качественные | | 3. Организационные законы. 4. Технические законы | 3. Единство систем управления | 3. Соответствие структуры СПКУ и ее организационных форм величине и структуре потоков (материального и информационного) 4. Закономерность непрерывного развития ПФКУ. 5. Закономерность реальности формирования специалиста |

Выявление закономерностей формирования управленческих кадров – важная, но недостаточная ступень познания для создания профессиональных руководителей и специалистов по управлению, поскольку содержание закономерностей само по себе еще не говорит о том, каким образом закономерности могут и должны быть использованы в практической деятельности по формированию управленческих кадров. Использование закономерностей в практической деятельности требует нахождения путей и способов реализации объективных связей и зависимостей, которые они выражают, в процессе сознательной деятельности человека. Необходимым промежуточным звеном, позволяющим совместить объективные требования закономерностей с субъективными процессами в области формирования профессиональных специалистов, являются принципы формирования управленческих кадров. Они представляют собой конкретное выражение требований закономерностей. Это правила, которыми следует руководствоваться в практической деятельности для реализации требований объективных закономерностей и пренебрежение которыми снижает эффективность результатов деятельности по формированию кадров управления. Таким образом, использование требований закономерностей будет неполным, если не сформулированы принципы, показывающие основные направления их применения, поскольку в этом случае в практической деятельности людей не происходит полной реализации наиболее глубинных связей и зависимостей, выражающихся в закономерностях. Вопрос принципов формирования кадров управления представляет собой логическое продолжение исследования проблемы использования законов и закономерностей. Решением проблемы следует считать количественное выражение эффективности соблюдения требований этих законов и закономерностей в практической деятельности людей. Следовательно, если принципы показывают основные направления использования требований законов и закономерностей, то количественные показатели характеризуют эффективность использования данных направлений в процессе формирования управленческих кадров.

Опираясь на изложенные ранее положения, необходимо использовать ряд принципов процесса формирования кадров управления, основу которых составляют закономерности этого процесса, выражающие необходимость достижения наиболее полного соответствия данного процесса его объективной основе. Следует также определить систему показателей, характеризующих эффективность реализации этих принципов в процессе формирования кадров управления, чтобы на этой основе создать механизм управления процессом формирования управленческих кадров.

Названные закономерности имеют важное методологическое значение как для развития научного знания, так и для практической созидательной деятельности формирования управленческих кадров. Они позволяют глубже понять природу формирования кадров управления, рассматривая эту область человеческой деятельности, прежде всего, как процесс. В функционировании этого процесса можно выделить три характерных (т.е. регулярно повторяющихся) состояния: поддержание процесса (воспроизведение его в прежнем виде), рост процесса (простое количественное увеличение) и развитие процесса (качественное изменение).

Для более полной характеристики данного процесса необходимо определить его цель, содержание и критерии эффективности. Исходя из того, что формирование профессиональных управленческих кадров – целенаправленный процесс, первым шагом его совершенствования должна стать объективизация цели и критериев оценки степени ее достижения. Только точно поставленная цель дает точку отсчета для действительного, а не мнимого продвижения в развитии процесса формирования кадров управления. Цель этого процесса, соответствующая требованиям объективных законов и закономерностей, определяющих его развитие, состоит в формировании высококвалифицированных специалистов, удовлетворяющих потребностям постоянно развивающейся организации и готовых к постановке и выполнению задач по эффективной реализации экономических и социальных направлений развития нашего общества. Такая

цель создает необходимые условия для повышения эффективности экономики в интересах роста благосостояния общества.

Основными задачами процесса являются формирование кадров профессиональных специалистов и руководителей и повышение эффективности их деятельности. Содержание процесса обуславливается его объективной природой и должно включать три обязательных этапа: обучение специалистов в соответствующих учебных заведениях, прохождение практики управления на соответствующей должности и оценку их деловых, личностных качеств и делового потенциала. Критерии эффективности процесса определяются его целью и должны отражать в своей основе эффективность функционирования организации.

Таким образом, формирование кадров управления представляет собой процесс создания профессиональных руководителей и специалистов на основе прохождения соответствующей управленческой подготовки, оценки и практики управления для приобретения знаний, умений и навыков, формирующих их основные профессиональные качества. Они необходимы специалистам и руководителям для успешного выполнения возлагаемых на них обязанностей, определяемых требованиями социально-экономической системы каждый раз на новом, более высоком уровне, обусловленном развитием рыночных отношений. Из приведенного определения процесса формирования кадров управления (ПФКУ) следует, что организационной формой его осуществления является система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров управления (СПКУ), а содержанием – методы подготовки, оценки и продвижения профессиональных специалистов и руководителей.

Среди имеющихся зарубежных концепций формирования профессиональных руководителей можно выделить следующие: акмеологическая (Э. Ф. Зеера); соотношение между некомпетентностью и компетентностью (Л. Питера); эмпирическая.

Акмеологическая концепция Э. Ф. Зеера включает пять стадий профессионализации: 1) оптация – выбор профессии с учетом индивидуально-личностных особенностей; 2) профессиональная подготовка – приобретение

профессиональных знаний, навыков и умений; 3) профессиональная адаптация – вхождение в профессию, освоение социальной роли, профессиональное самоопределение, формирование качеств и опыта; 4) профессионализация – формирование позиций, интеграция личностных и профессиональных качеств, выполнение обязанностей; 5) профессиональное мастерство – реализация личности в профессиональной деятельности.

Вторая концепция – соотношение между некомпетентностью и компетентностью – принадлежит Л. Питеру. В этой концепции в основном используются понятия «некомпетентность» и «некомпетентный». С их помощью рассматриваются многие конкретные ситуации и на этой основе делаются теоретические обобщения.

Для эмпирической концепции характерно измерение профессионализма/непрофессионализма практическими результатами: чем профессиональнее руководитель, тем выше позитивные результаты руководимой им системы (подсистемы). То есть обеспечение позитивных результатов во времени – главный показатель уровня профессионализма руководителя.

В связи с интенсивным развитием новых технологий, а вместе с тем с совершенствованием трудовых отношений, организации труда, производства и управления, повышением профессионального уровня работников решение проблем формирования профессиональных управленческих кадров превращается в новое направление прикладной науки. Ей принадлежит важное значение в понимании характера и решении современных социально-экономических проблем в рыночных условиях, а также в формировании кадров управления для будущего развития страны. Следовательно, для дальнейшего развития этого процесса необходимо исследование и разработка теоретических и методологических основ формирования профессиональных кадров управления с позиции единого целостного процесса, включающего в себя обучение, практику и оценку управленческих кадров и отвечающего требованиям социально-экономических систем, для которых готовятся эти кадры.

Таким образом, формирование профессиональных кадров управления – это социально-организационное явление, представляющее собой процесс создания и становления профессиональных руководителей и специалистов, отвечающих требованиям социально-экономических систем. Понятие «формирование профессиональных кадров управления» имеет свою специфику с позиций его социально-экономических и организационно-технических аспектов. Социально-экономический аспект определяет необходимость формирования высокопрофессиональных специалистов и руководителей, способных эффективно решать стоящие перед ними задачи. Организационно-технический аспект включает в себя определение организационных форм процесса воспроизводства профессиональных кадров управления и его технико-технологическое обеспечение.

Следующая особенность вводимого понятия раскрывается с позиций диалектического подхода: оно содержит в себе динамику и статику, где динамика – это процесс формирования профессиональных кадров управления, а статика – организационно-правовые формы этого процесса. С позиций содержательного описания новое понятие, в отличие от ранее используемых терминов «подготовка, переподготовка и повышение квалификации», включает в себя три основных момента: обучение, практику управления и оценку руководителей и специалистов. Управленческая подготовка при этом осуществляется последовательными циклами специальной подготовки: исходной, базовой, должностной, квалификационной. Такое комплексное рассмотрение нового понятия дает возможность в дальнейшем получить полную характеристику исследуемого процесса формирования профессиональных кадров управления.

Как ранее было отмечено, квалификация – это степень подготовленности руководителей, специалистов к выполнению соответствующей работы, определяемая уровнем специальных знаний, умений, навыков и стажем работы. В связи с этим автором уточняется и понятие «профессионализм» как степень мастерства руководителей (специалистов), определяемая уровнем знаний, умений, навыков управления, их профессиональных и личностных качеств.

В связи со сказанным выше основой концепции является решение задач по согласованию требований социально-экономической системы к профессиональной деятельности руководителя и специалиста и возможностей их выполнения процессом формирования профессиональных кадров управления. Такой порядок обусловлен комплексным характером системного подхода. Для решения поставленных задач необходимо построить модели, отражающие основные требования социально-экономической системы к деятельности, подготовке и квалификации профессионального руководителя и специалиста. Поскольку процесс формирования профессиональных управленческих кадров – сложное явление, то он должен быть представлен комплексом взаимосвязанных моделей, охватывающих различные стороны формирования профессиональных специалистов и руководителей.

Моделирование формирования профессиональных руководителей и специалистов основывается на целостной концепции социально-экономической системы. Согласование требований социально-экономической системы и возможностей выполнения этих требований представляется в виде взаимосвязанной системы моделей, где результаты построения одной модели есть условия для построения следующей. Исходным пунктом является поиск эталонной конструкции моделей, направленной на решение проблемы развития процесса формирования профессиональных управленческих кадров. Это модель должности специалиста (руководителя), квалификационная модель специалиста (руководителя), модели учебного процесса и рационального служебного пути специалиста (руководителя). Построенная конструкция моделей на основе механизма управления корректируется до тех пор, пока не возникает возможность улучшения процесса формирования кадров управления в сторону системы моделей. Такой порядок построения гарантирует, что отступление от эталона сделано лишь до необходимого уровня, а развитие процесса формирования профессиональных руководителей и специалистов обеспечено практически максимально.

Исходной моделью в данном случае является модель должности (рабочего места) специалиста (МДС), так как она выражает требования организации к

труду специалиста. Элементами ее являются обязанности, права и ответственность. Основополагающим элементом, имеющим прямые и обратные связи с другими элементами модели, является совокупность задач специалиста (его обязанности), представляющая собой содержание труда специалиста. Поэтому на разработку данного элемента обращается в дальнейшем основное внимание.

Для решения проблем формирования управленческих кадров необходимо разработать квалификационную модель специалиста (КМС), определяющую комплекс требований к специалисту, их структурное соотношение, позволяющую разработать перспективные планы служебного пути специалиста и управлять процессом формирования кадров управления. Вопрос построения модели специалиста неоднократно затрагивался в научной литературе, анализ которой показывает заметное различие моделей, созданных отдельными авторами. На основании системного подхода данную модель можно рассматривать как систему качеств специалиста, представляющих собой единое целое, состоящее из взаимосвязанных, взаимообусловленных и взаимодействующих элементов. С этих позиций определяются теоретические предпосылки построения этой модели.

Как и всякая модель, она должна иметь «вход», содержание и «выход», определяемые целью исследования. «Входом» рассматриваемой модели являются требования предприятия к деятельности специалиста, обуславливающие содержание его труда. «Выходом» служит степень выполнения требований предприятия определенной категорией специалистов, общим признаком которых является полученная ими профессиональная подготовка. Целостное описание согласования этих требований с возможностями их выполнения представляет собой содержание рассматриваемой модели.

К элементам модели относятся знания, умения, навыки специалиста. Знания – это совокупность сведений, познаний в какой-нибудь области. Умения – это способность делать что-нибудь, приобретенная знанием, опытом, или осмысленная деятельность, в которой знания соединяются с действиями. Навыки – это умения, созданные упражнениями или умения, доведенные до степени автоматизма. Основополагающими элементами модели являются знания, так

как они несут в себе генетическое начало, имеют прямые и конструирующие связи с другими элементами, обуславливая их наличие в системе. Другие элементы, обладающие одного рода связями, но только обратными, – это умения и навыки.

Квалификационная модель специалиста функционирует как система лишь тогда, когда взаимодействие элементов является интегрирующим: прямые связи дополняются обратными. Только в этом случае продукт взаимодействия элементов (знаний, умений, навыков) – квалификационная модель специалиста как система становится не просто целостным образованием, а образованием, получившим качественную завершенность. Поскольку данная модель обладает всеми системообразующими признаками – целостностью и автономностью, совместимостью элементов и взаимодействием между ними, упорядоченностью и устойчивостью связей элементов, эквипотенциальностью, то она является системным образованием. Природа этой модели как целостного образования обусловлена природой составляющих ее элементов и характером установившихся между ними связей. Следовательно, знания, умения и навыки образуют в своем сочетании качества специалиста (как целого), отличные от свойств составляющих его элементов. Под качеством понимается свойство, достоинство, степень пригодности специалиста.

С другой стороны, рассматривая данную модель с позиции признаков системы, можно утверждать, что она обретает качественную завершенность, если ее элементами являются знания, умения, навыки. Таким образом, теоретическая схема квалификационной модели специалиста выглядит следующим образом:



Указанные в схеме модели элементы определяют возможность выполнения требований организации к специалисту и одновременно являются «входом» для модели процесса обучения специалистов, с помощью которого осуществляется реализация этой возможности. Получая и пополняя содержание знаний, умений, навыков специалистов в соответствующих учебных заведениях и ис-

пользуя их на практике, можно регулировать и формировать в определенной степени уровень необходимых качеств специалиста. В этом проявляется динамичность модели. Обоснованность построения такой модели подтверждается тем, что она отражает наиболее существенные моменты, неразрывно связанные с процессом обучения специалистов: цель, содержание и методы обучения, отвечающие потребностям организации. Следовательно, эта модель адекватна изучаемым реальным явлениям и может быть основой для определения требований, которым должен отвечать специалист-профессионал. Элемент «знания» выдвигает к специалисту-профессионалу такое требование, как знать, элемент «умения» – уметь, элемент «навыки» – мочь, элемент «качества» (личностные) – хотеть, а профессиональные качества – успевать. Таким образом, специалист-профессионал должен знать, уметь, мочь, хотеть, успевать.

Предлагаемая квалификационная модель специалиста управления позволяет рассмотреть такое важное понятие, как управленческий потенциал специалистов и руководителей. Управленческий потенциал является ядром трудового потенциала специалиста (руководителя), и этим определяется его внутренняя структура.

В отечественной литературе категория «трудовой потенциал» появилась в 1970-е годы и стала следующим этапом в поисках нового подхода к акцентированию возрастающей роли личности в производстве. При этом движение научной мысли от классической категории «рабочая сила» через понятие «трудовые ресурсы» к категории «трудовой потенциал» отразило процесс методологического развития общественных наук, в частности, в направлении более широкого использования методов системного анализа.

В настоящее время в научной литературе существует неоднозначность трактовки категории «трудовой потенциал», и среди экономистов нет единого мнения по поводу определения трудового потенциала. Это связано как со сложностью самого явления «трудовой потенциал», так и необходимостью комплексного подхода к его изучению. В определениях сторонников факторного подхода в изучении трудового потенциала (М. И. Долишний, Д. Н. Карпу-

хин, А. С. Панкратов, О. В. Стаканова и др.) [25, с. 71–72] лежит представление о трудовом потенциале как о форме личностного или человеческого фактора. При этом рассматриваются качественные характеристики трудового потенциала, к которым относят образовательный и профессионально-квалификационный уровень, мотивы, личностные характеристики работников и т. д. Сравнивая понятия управленческого и трудового потенциалов, можно обнаружить достаточно явную связь между ними. Как видно из таблицы, к основным составляющим управленческого потенциала относятся образовательный, профессионально-квалификационный и личностный элементы (табл. 4).

Таблица 4

Сравнительная характеристика структуры категорий «человеческий капитал», «трудовой потенциал» и «управленческий потенциал»

| Человеческий капитал (по определению А. И. Добрынина и др.) | Трудовой потенциал (по определению М. И. Долишнего) | Трудовой потенциал (по определению О. В. Стакановой) | Управленческий потенциал руководителей и специалистов |
|--|--|---|--|
| <i>Уровень образования</i> – знания | <i>Образовательный элемент</i> | <i>Общие и специальные знания</i> | <i>Образовательный элемент</i> – знания |
| <i>Профессиональная подготовка</i> – навыки – умения – производственный опыт – психофизиологические характеристики | <i>Профессионально-квалификационный элемент</i> <i>Медико-биологический элемент</i> | <i>Профессионально-квалификационная составляющая</i> – навыки – умения <i>Психофизиологическая составляющая</i> – способности | <i>Профессионально-квалификационный элемент</i> – умения – навыки – качества (профессиональные) |
| <i>Капитал здоровья</i> | <i>Демографический элемент</i> | – состояние здоровья – работоспособность | |
| <i>Информированность</i> | <i>Нравственный элемент</i> | | <i>Личностный элемент</i> – характерологические (личностные) качества |
| <i>Мобильность</i> | – мотивация – способности | <i>Личностная составляющая</i> | |

Выделение самостоятельного понятия «управленческий потенциал» обусловливается потребностью практики обеспечить более качественный анализ потенциальных управленческих возможностей на всех уровнях организации и

потребностью комплексного подхода к выявлению резервов повышения ее эффективности, связанных с деятельностью кадров руководителей и специалистов. Необходимость введения понятия «управленческий потенциал», соответствующего современной оценке места и роли управленческого работника в социально-экономической системе и в обществе в целом объясняется, во-первых, рассмотрением работника в единстве социального, экономического и организационно-технического аспектов; во-вторых, – в понятии «управленческий потенциал» выделяется три группы качественных характеристик работника, необходимых в его управленческой деятельности – образовательные, профессионально-квалификационные и личностные; в-третьих, использование этого понятия для определения роли руководителей и специалистов предприятия указывает на целесообразность инвестирования в формирование профессиональных кадров управления и возможность получения длительного эффекта от этих вложений; в-четвертых, данное понятие служит характеристикой руководителя и специалиста, являющихся самостоятельными агентами на рынке труда; в-пятых, понятие «управленческий потенциал» является логическим завершением последовательности понятий «человеческий капитал», «трудовой потенциал» и имеет определенное значение не только для разработки теоретических проблем формирования кадров управления, но и для повышения эффективности их деятельности и для экономики труда в целом.

Таким образом, управленческий потенциал представляет собой запас знаний, умений, навыков и качеств, отражающих совокупность интеллектуальных, профессиональных и личностных способностей кадров руководителей и специалистов, используемых в сфере управления предприятием и влияющих на рост производительности труда.

Важное отличие данных теоретических и методологических основ формирования профессиональных управленческих кадров заключается в отношении к основополагающим характеристикам «произведенного» специалиста-профессионала – качеству и стоимости. Сейчас качество «произведенного» специалиста и его стоимость рассматривается всегда отдельно. Причем везде

на первом плане рассматривается стоимость в качестве главного фактора. Поэтому вначале определяется среднее значение стоимости подготовки специалиста, затем на основе соответствующих нормативных документов (ГОСТов и других) определяется уровень качества подготовки специалиста.

В отличие от этого данные теоретические и методологические положения рекомендуют главным фактором считать качество формирования профессиональных кадров управления. Качество же и экономический фактор (стоимость) рассматривать совместно. Они связаны общей характеристикой, которая называется функцией потерь. При этом одновременно рассматриваются потери как со стороны потребителя – социально-экономической системы (невыполнение специалистом своих обязанностей, вероятность ошибок, моральных и материальных потерь фирмы и т.д.), так и со стороны производителя – системы формирования кадров управления (финансовые затраты, затраты времени, энергии и сил на формирование специалиста). Развитие процесса формирования кадров управления должно осуществляться таким образом, чтобы были удовлетворены обе стороны.

Для оценки качества формирования управленческих кадров целесообразно использовать метод, предлагаемый инженерным прогнозированием, учитывающим не только величину, но и значимость оцениваемых показателей. Интегральный показатель качества формирования кадров руководителей и специалистов ($Y_{\text{кач}}$) имеет индексную форму выражения и в общем виде записывается так:

$$Y_{\text{кач}} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} \varphi_i Y_{\text{кач}_i}}{\sum_{i=1}^{i=n} \varphi_i}, \quad (1)$$

где φ_i – весовой коэффициент, учитывающий место частного i -го показателя качества формирования кадров управления в последовательности, ранжированной

по степени значимости: $\varphi_i = \frac{i}{2^{i-1}}$;

i – номер варианта в ранжированной последовательности;

n – число характеристик качества формирования кадров управления.

Рассмотрим взаимосвязь требований социально-экономической системы, управленческого потенциала специалиста-профессионала, его задач и функций на основе использования закона обратной связи (рис. 3).

Для более полного представления о формировании профессиональных кадров управления целесообразно ввести понятия идеального и реального специалистов-профессионалов. Идеальный специалист это специалист, имеющий такой управленческий потенциал, который дает ему возможность качественно (идеально) выполнять свои функции для решения его задач, обусловленных требованиями организации.

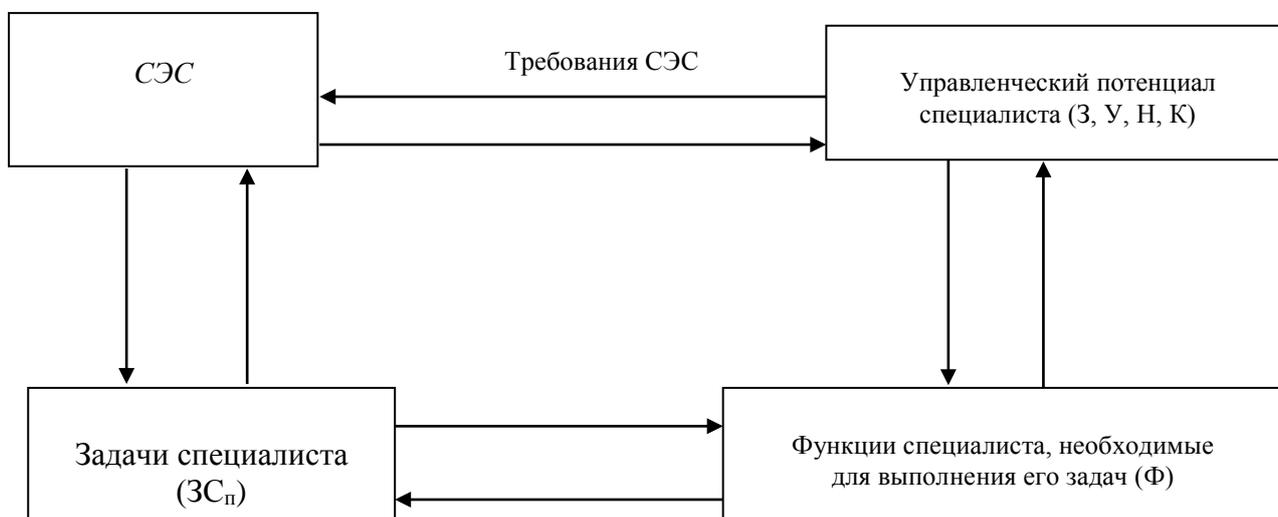


Рис. 3. Взаимосвязь требований социально-экономической системы (СЭС), управленческого потенциала специалиста, его задач и функций

Но реальный профессиональный специалист имеет характеристики, отличающиеся от идеальных. Факторы, являющиеся причиной этого отличия, называются препятствиями (трудностями, недостатками, нежелательными эффектами) в формировании качественного специалиста. Работникам, занимающимся формированием специалистов, важно определять возникновение таких препятствий на любом этапе формирования специалиста, будь то процесс обучения, практика управления или оценка специалиста. Зная и устраняя эти препятствия, можно формировать специалиста-профессионала, приближающегося к идеальному, т.е.

имеющего идеальные характеристики (Z, Y, H, K). При этом можно правильно определять отклонение реальной функции процесса формирования управленческих кадров (ПФКУ) от его идеальной функции на любом из его этапов.

Реальный профессиональный специалист – это специалист, успешно (надежно) выполняющий свои функции для решения задач, обусловленных требованиями организации. В данном случае успешность специалиста означает высокую повторяемость хороших результатов оценки труда специалиста. Сама успешность выражает в определенной степени взаимодействие между качеством формирования специалиста и препятствиями на пути этого формирования.

Успешность (надежность) руководителя и специалиста как характеристику качества его формирования можно определить по формуле как разность единицы и отношения между максимальной оценкой (B_{max}) и фактической оценкой управленческого потенциала руководителя и специалиста (B_{ϕ}), к максимальному значению оценки этого потенциала, т.е.:

$$K_{усп} = 1 - \frac{B_{max} - B_{\phi}}{B_{max}}, \quad (2)$$

где $B_{max} - B_{\phi}$ – резерв управленческого потенциала руководителей и специалистов ($B_{резерв}$).

Другой характеристикой качества формирования руководителя и специалиста является его конкурентоспособность. Конкурентоспособность руководителя и специалиста определяется как отношение разности единицы и отношения между максимальной оценкой и фактической оценкой управленческого потенциала руководителя и специалиста к среднему значению оценки этого потенциала в группе руководителей и специалистов, т.е.:

$$K_{конкур} = 1 - \frac{B_{max} - B_{\phi}}{B_{ср}} \quad (3)$$

При использовании этого показателя оказывается возможным корректирование среднего значения оценки управленческого потенциала.

Предлагаемые формулы позволяют создать условия для количественного измерения качества формирования специалистов.

Экономическую характеристику формирования управленческих кадров можно дать с помощью показателя рентабельности специалиста (P), как отношение прибыли, получаемой от деятельности специалиста (Π_p), к затратам (Z) на его формирование:

$$P = \frac{\Pi_p}{Z} \quad (4)$$

Процесс управления всегда имеет конкретную форму и содержание, его особенности могут быть раскрыты с учетом особенностей объекта управления, в нашем случае – это социально-экономическая система (СЭС). Социально-экономическая система (предприятие, организация) – это, прежде всего, социально-экономический организм, управление которым образует специфическую область деятельности, осуществляемую в определенных конкретных исторических условиях и в определенной общественно-экономической формации. Это и организационно-техническая система, требующая рационального сочетания в пространстве и во времени всех элементов производства: рабочей силы, орудий и предметов труда. Следовательно, в ней происходят сложные экономические, организационные, технические, социальные процессы, обеспечение целенаправленного функционирования которых в единстве и взаимосвязи на основе соответствующего способа производства, является задачей руководителя. В решении этой сложной задачи ему помогают другие специалисты. Но поскольку основная роль в управлении предприятием принадлежит руководителю, как главному менеджеру, то в данной работе исследуется, в первую очередь, руководитель предприятия. Для определения роли руководителя целесообразно разграничить понятия социально-экономической системы и непосредственно производственной системы. Разграничение этих понятий носит относительный характер и необходимо для более точного определения конкретного назначения руководителя социально-экономической системы в современных условиях развития экономики. Так выделяется первая задача процесса формирования кадров управления – разработка модели должности (рабочего места) руководителя, основная цель которой – определение содержания труда руководителя предприятия.

Для построения модели должности руководителя предполагается условная конечность деления организации на элементы: руководитель, который является представителем верхнего уровня управления, определяющего условия и ограничения ее функционирования, и социально-экономическая система с ее возможностями и ресурсами, находящимися в его распоряжении (рис. 4). На данном рисунке представлена схема определения основных требований, предъявляемых к руководителю социально-экономической системы.

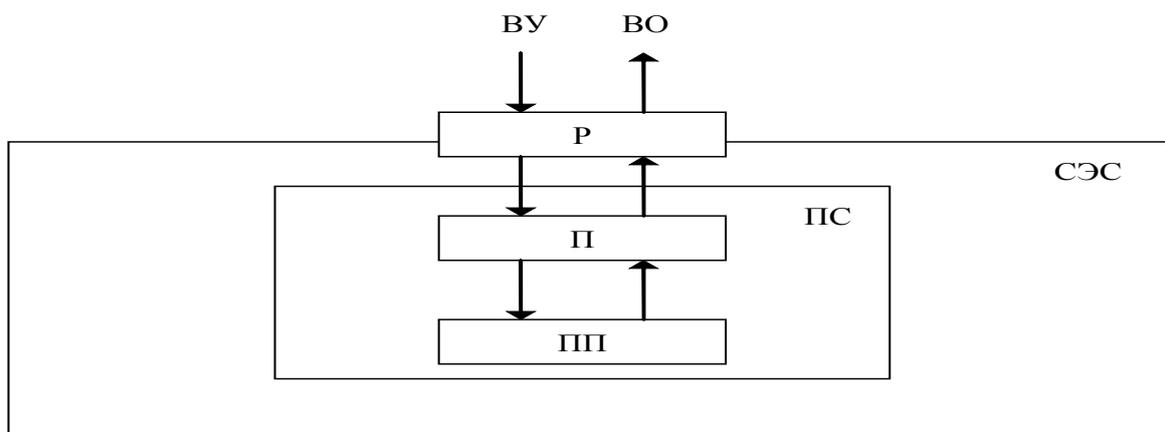


Рис. 4. Основные требования, предъявляемые к руководителю социально-экономической системы

Условные обозначения: Р – руководитель СЭС; ПС – производственная система; П – персонал (трудовой коллектив); ПП – производственный процесс; ВУ – вышестоящий уровень управления; ВО – внешняя организация.

При установлении перечня задач, стоящих перед руководителем, необходимо определить и проанализировать условия функционирования предприятия, рассмотреть его структуру, элементы, аналогичные конкретным условиям деятельности руководителя предприятия, то есть вскрыть особенности объекта управления и показать их влияние на деятельность руководителя, на задачи, стоящие перед ним.

Социально-экономическая система имеет свои определенные характеристики – это функция, вход, выход, среда, последовательность, оснащение, ката-

лизатор и субъективный фактор. Характеристики этой системы обуславливают первый признак классификации требований системы к руководителю в форме задач, стоящих перед ним и вытекающих из природы функционирования системы (Приложение 1).

Влияние руководителя на итоги функционирования предприятия проявляется через регулирование процесса преобразования входов в систему в ее выходы. В этом качестве руководитель выступает как внешняя сила по отношению к данной системе и влияет на значение неопределенности получаемых результатов. Если руководитель предприятия в меру своих знаний, умений и навыков может изменять процесс преобразования входов в выходы, то это значит, что он реализует функцию руководства в организации и занят руководящей деятельностью. Деятельность руководителя имеет неопределенность, которую он снимает в ходе преобразования возможностей организации, ее ресурсов и своих знаний в результаты функционирования системы. Трудом руководитель занят в той мере, в какой он реализует функцию руководства как целенаправленный комплекс операций, в условиях, когда их последовательность, продолжительность и состав уже определены. Труд руководителя является ядром его профессиональной деятельности и совпадает с деятельностью в том случае, когда неопределенность, которую должен снять руководитель, равна нулю. Следовательно, в отличие от деятельности, труд руководителя не имеет признака неопределенности. Кроме того, деятельность руководителя характеризуется полиструктурностью, труд – моноструктурен, т.к. состав комплекса операций, их последовательность при этом уже выбраны и в какой-то мере постоянны, чего нельзя сказать о деятельности руководителя, содержащей признак неопределенности. Таким образом, деятельность руководителя направлена на ликвидацию неопределенности процесса преобразования входа организации в ее выход. Труд руководителя направлен на преобразование ресурсов системы путем принятия научно-обоснованных решений на основе современных знаний, умений и навыков. Это разграничение позволяет получить определенные практические результаты в виде основных требований предприятия к деятельности

руководителя и выявить особенности его труда. Для этого, учитывая условность графического изображения, воспользуемся схемой, представленной на рис. 4.

Социально-экономическая система представлена на схеме в виде следующих элементов: персонала (П) и производственного процесса (ПП). Персонал является основным элементом системы, создающим материальные блага и формирующим духовный облик людей. Руководитель, возглавляющий коллектив, выступает в роли «дирижера» множества лиц, усилия которых он объединяет для достижения целей функционирования предприятия в условиях рыночной экономики. В период становления и развития рыночных отношений резко возрастает цена ошибок, допущенных руководителем в процессе принятия управленческих решений и их влияние на эффективность деятельности предприятия. В связи с этим первым основным требованием к руководителю предприятия, обусловленным как потребностями системы, так и задачами рыночной экономики, является ответственность (ответственность перед обществом, перед потребителем, перед коллективом и т.д.). Это качество позволяет руководителю решать свои задачи с позиции сочетания государственных, коллективных и личных интересов. Так ответственность руководителя предприятия за качество персонала носит стратегический характер, поскольку он представляет собой элемент стратегического развития предприятия. Следовательно, современный руководитель, желающий иметь успешно функционирующую организацию в обозримом будущем, должен иметь хорошо подготовленный творческий персонал специалистов-профессионалов.

Для успешного функционирования организации необходимо гармоничное сочетание ее элементов в пространстве и времени. Это требование социально-экономической системы определяет необходимость организационного качества у ее руководителя. Необходимость этого качества обуславливается и тем, что одной из важнейших функций руководителя является функция организации, определяющая создание новых организационных отношений и связей и включающая комплексную проработку вопросов организации труда, производства и управления в постоянно меняющихся рыночных условиях. Это дает возмож-

ность интегрировать личные интересы работников с целями и задачами предприятия для повышения эффективности его деятельности. Для работы с персоналом руководитель должен обладать коммуникабельностью. Успешное функционирование элементов социально-экономической системы предполагает наличие у руководителя такого качества, как компетентность. Коммуникабельность и компетентность характеризует деловитость руководителя. Руководитель как личность, должен обладать необходимыми психологическими (личностными) качествами (дисциплинированностью, ответственностью, уважением к подчиненным, инициативностью, творчеством и т.д.), обеспечивающими успешное формирование и проявление всех других его качеств. Эти личностные качества обусловлены существованием таких объективных отношений управления в организации, как отношения дисциплины, ответственности, субординации, информации, творчества и инициативы (Приложение 2).

Таким образом, правомерно к руководителю предприятия предъявлять требования о наличии обязательного перечня качеств, обусловленных объективными потребностями его функционирования, – ответственности, коммуникабельности, компетентности, организаторских и определенных психологических качеств, необходимых ему для успешного осуществления управленческой деятельности. Вопрос деловых и личностных качеств управленческих Работников постоянно затрагивается в научной литературе, анализ которой показывает заметные различия в рекомендуемом составе этих качеств, так как они отражают сегодняшний опыт деятельности руководителей, не учитывая будущее развитие предприятия в условиях роста неопределенности рыночных отношений.

Формирование и развитие названных качеств должно осуществляться в особой специфической среде, которая создается в организации корпоративной культурой. Технология создания корпоративной культуры организации включает в себя: историю ее создания, миссию, стратегию развития, основные цели ее деятельности; описание партнеров и клиентов организации, ее внутренней среды и специфики ее работы; анализ ожиданий сотрудников и руководства; символику и язык; традиции, ритуалы, героев; ценностные ориентиры и стиль жизни работни-

ков, их этические принципы поведения; теоретические модели для описания корпоративной культуры и механизмы поддержания корпоративной культуры.

После того, как рассмотрены основные требования социально-экономической системы к ее руководителю, определенные в форме его качеств, необходимо перейти к следующей задаче – исследованию особенностей и содержания труда руководителя системы. Для этого необходимо углубить представления о свойствах этой системы, ее возможностях, сложности строения и функционирования.

Социально-экономическая система как целое обладает определенными эмерджентными свойствами или возможностями, заключенными в ней, которые должны использоваться руководителем для достижения цели эффективного ее функционирования. К ним относятся: устойчивость, управляемость, организованность, гибкость, связанность, надежность и т.д. Они определяют поведение системы. Создание условий для существования этих свойств системы – объективное требование системы к руководителю, поскольку от глубины их познания и использования будет зависеть результат успешного функционирования этой системы. Познание и использование основных свойств системы является общей задачей руководителя и должно оцениваться в контексте целостности системы, т.к. все свойства, проявляющиеся в системе, одновременно и постоянно взаимодействуют – благодаря этому и достигается ее жизнеспособность.

Общие свойства (возможности) социально-экономической системы являются для ее руководителя своего рода специфическими ресурсами, воздействуя на которые он регулирует деятельность системы в целом, выполняя таким образом объективные требования, предъявляемые системой к руководителю. Следовательно, требования системой к труду руководителя выступают в форме задач руководителя, и реализация этих требований осуществляется посредством решения задач, входящих в его должностные обязанности.

Функция руководства, в свою очередь, может быть представлена в виде совокупности задач руководителя предприятия, сущность которых заключается в достижении поставленной цели и его развитии. Это обусловлено познанием и

использованием представлений о таком свойстве социально-экономической системы, как связанность. В ходе разделения труда получение положительных результатов в разных системах оказывается в зависимости друг от друга. Руководители связанных систем должны согласовывать свои решения, учитывая неопределенность внешней среды в условиях рыночной экономики. Следовательно, на первый план выступает решение внешних для предприятия вопросов, т.е. внешние координационные задачи руководителя.

В рамках организации процессы, реализующие ее функцию, протекают, в основном, в трех масштабах измерения: в организации в целом, ее подразделениях и участках. Соответственно этому модифицируются функции каждой из этих качественно своеобразных систем, формирующих социально-экономическую систему. Следовательно, качественно различны и требования к руководителям этих систем. Из сказанного вытекает второй признак классификации задач руководителя социально-экономической системы – это масштаб системы, согласно которому различают организацию, ее подразделения, участки, как системы высшего, среднего и низового уровней управления.

В организации можно выделить несколько групп процессов, по-разному связанных с основной функцией системы. Каждая из этих групп имеет признаки связи с основной функцией системы, свои особенности, которые, в свою очередь, обуславливают и особенности труда руководителя. При таком толковании внутренней структуры системы и по признаку связи процессов с основной функцией системы в организации можно выделить, по крайней мере, 4 группы процессов. Это процессы с преобладанием социальных, организационных, технических и экономических аспектов. В таком разделении процессов, обеспечивающих основную функцию организации, ясно видна необходимость решения их координационных задач внутреннего характера. Из этого вытекает следующий признак классификации задач руководителя – связь процессов с основной функцией социально-экономической системы.

Социально-экономическая система представляет собой кооперацию множества элементов, направленных на получение конечного полезного результа-

та. При этом конечный результат деятельности системы рассматривается как системообразующий фактор. Одним из назначений руководителя является принятие решений по достижению конечного результата системы, представленного в системе совокупностью вещественного и денежного потоков, обладающих относительной самостоятельностью и своими особенностями. Это, в свою очередь, обуславливает специфические особенности труда руководителя, требующие знаний в области экономики, финансов и т.д. Специалисты, участвующие в ведении хозяйства организации, заняты подготовкой и обоснованием наиболее эффективного варианта решения руководителя. Рассмотрение же конечного результата системы, как целого, становится объектом профессионального внимания руководителя системы. Поскольку конечный положительный результат деятельности системы является ее системообразующим фактором, то его можно использовать как следующий признак классификации задач, стоящих перед руководителем предприятия и направленных на повышение эффективности его деятельности.

Наиболее важным, с точки зрения целостного представления о системах, является класс (масштаб) систем – система (объединение, предприятие, организация); подразделение (цех, отдел, сектор); участок (бюро). Затем по важности следует отметить признак связи процессов системы с основной функцией. Третьим по порядку классификации являются системные характеристики организации, а четвертым – конечный результат системы.

Найденный перечень задач руководителя необходимо упорядочить по выявленным признакам. Масштаб системы приводит к разным пропорциям в соотношении задач руководителей различных систем. Целью данного научного поиска является определение границ деятельности руководителя социально-экономической системы (объединения, предприятия, организации). Первый признак классификации определяет, как было отмечено ранее, внешнюю координационную задачу руководителя. Согласно второму признаку классификации выдвигается задача координации процессов, протекающих в системе. Третий признак классификации – системные характеристики организации – обуславливает ряд задач руководителя, приведенных в табл. 5.

Состав задач руководителя, обусловленных характеристиками
социально-экономической системы (СЭС)

| № | Системные характеристики | Задачи руководителя |
|---|--------------------------|---|
| 1 | Целевая функция | Реализация функции руководства (общая задача руководителя СЭС) |
| 2 | Вход | Использование условий директивных, нормативных, информационных ограничений при принятии решений для достижения поставленной цели деятельности СЭС |
| 3 | Выход | Контроль выполнения условий связанности систем, обеспечивающих нормальное функционирование других взаимодействующих систем |
| 4 | Среда | Снятие неопределенности функционирования СЭС путем принятия управленческих решений |
| 5 | Последовательность | Регламентация деятельности аппарата управления путем рационализации управления СЭС |
| 6 | Оснащение | Применение современной техники и технологии в СЭС |
| 7 | Катализатор | Совершенствование организации и стимулирования труда работников СЭС, своего труда и применения прогрессивного стиля руководства |
| 8 | Субъективный фактор | Руководство социальными процессами |

Четвертый классификационный признак – конечный результат функционирования организации – определяет задачи повышения эффективности ее деятельности путем гармоничного сочетания вещественных, информационных и денежных аспектов конечного продукта организации. Согласно научной теории труд руководителя, как экономическая категория, характеризуется следующими основными сторонами: социальной, экономической, организационно-технической.

Научно-техническая революция привела к качественному преобразованию производительных сил, что, в свою очередь, обострило вопрос о развитии человека как главной производительной силы организации. Такие особенности системы, как наличие человека в качестве главного элемента системы; трудовая деятельность, направленная на удовлетворение соответствующих интересов; коллективный характер труда; сложный и многообразный индивидуальный духовный мир человека требуют от руководителя квалифицированного управления социальными процессами в трудовом коллективе. Эти особенности опреде-

ляют социальное содержание труда руководителя и обуславливают значимость и возрастание роли социального аспекта его труда.

Следующими аспектами труда руководителя предприятия являются: организационно-технический, так как труд всегда был и остается по своему характеру общественной деятельностью человека, деятельностью, которая немыслима без организации; и экономический, обусловленный природой кооперации труда и экономическими интересами людей. Найденный перечень задач руководителя предприятия упорядочен по выделенным аспектам его труда с использованием обязанностей, приведенных в тарифно-квалификационной характеристике директора организации, учреждения, предприятия. Задачи при этом объединяются в следующие основные группы: социальные, организационно-технические и экономические.

Таким образом, проведя анализ задач по всем признакам социально-экономической системы и упорядочив их по выделенным аспектам труда, получаем окончательный перечень задач руководителя, обусловленных потребностями организации (табл. 6). Этот перечень представляет собой содержание труда или модель должности (рабочего места) руководителя организации.

Таблица 6

Задачи руководителя социально-экономической системы (СЭС)

| № | Наименование | Содержание |
|---|-----------------------------------|---|
| 1 | Общая задача | Осуществление функции руководства, т.е. руководство персоналом и стратегическое управление всеми видами деятельности СЭС на основе ее Устава для достижения высоких социальных, организационных и экономических показателей развития СЭС |
| 2 | Социальные задачи | 1) проведение работы по повышению ответственности каждого работающего за порученное ему дело и за итоги работы коллектива, укреплению трудовой и производственной дисциплины, соблюдению государственных, коллективных и личных интересов; 2) формирование стабильного коллектива и обеспечение развития творческой инициативы работников; 3) создание условий для приобретения и повышения квалификации и использования полученных знаний и опыта работников; 4) обеспечение безопасных и здоровых условий труда, жилищных и культурно-бытовых условий работающих |
| 3 | Организационно-технические задачи | 1) координация внешних факторов деятельности СЭС с целью получения определенных полезных результатов (товаров, услуг) для потребителей; 2) координация производственно-хозяйственных, социальных про- |

| № | Наименование | Содержание |
|---|----------------------|---|
| | | <p>цессов и деятельности осуществляющих их подразделений для достижения высоких социальных, организационных и экономических показателей работы предприятия</p> <p>3) снятие неопределенности функционирования предприятия путем принятия управленческих решений, используя условия директивных, нормативных, информационных ограничений на принятие этих решений;</p> <p>4) осуществление контроля реализации принятых решений и их последствий по изменению состояния организованности предприятия</p> <p>5) организация работы по рационализации системы управления;</p> <p>6) принятие мер по обеспечению предприятия современной техникой и технологией;</p> <p>7) совершенствование организации труда специалистов и применение прогрессивного стиля руководства коллективом при правильном применении экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления деятельностью предприятия</p> |
| 4 | Экономические задачи | Достижения высоких темпов развития СЭС и роста производительности труда путем обеспечения гармоничного сочетания вещественных, информационных и денежных потоков конечного результата деятельности предприятия и контроля за выполнением планов по производству, труду и финансам |

При определении знаний, умений и навыков, необходимых руководителю организации для решения перечисленных задач, использовался матричный метод. Выведенные из требований организации к труду руководителя его основные задачи (по вертикали) и выявленные ранее качества руководителя (по горизонтали), как признаки классификации, дают возможность на пересечении строк и столбцов определить объективно необходимый руководителю организации перечень знаний, умений и навыков¹. Он приобретает и пополняется в процессе обучения руководителей и представляет собой модель выпускника специального учебного заведения по подготовке профессиональных руководителей и специалистов. Квалификационная модель руководителя предприятия

¹ Материалом для заполнения строк и столбцов матрицы послужили результаты анализа моделей руководителей, существующих в научной литературе, периодической печати, упорядоченные по указанным признакам, и результаты анкетного опроса руководителей, проходивших обучение в БГУ, о необходимых знаниях, умениях, навыках и качествах современного руководителя. По мере развития теории и практики управления социально-экономическими системами закономерно добавление в матрицу новых знаний, умений, навыков и качеств руководителей СЭС.

включает в себя качества руководителя, знания, умения и навыки управления. Матрица элементов знаний, умений и навыков¹ в результате проведенного исследования получилась довольно обширной. Но приведенное множество элементов матрицы не должно настораживать, т.к. одна из задач данного исследования заключается в определении особенностей содержания труда руководителя, которое, в свою очередь, являясь отражением многообразной практики руководства, также многоаспектно. И чем большее количество элементов знаний, умений и навыков, необходимых руководителю, выявлено, тем ближе к истине. Выявленное множество элементов позволяет более точно определить, чему конкретно учить руководителя, создает условия для построения модели научно-обоснованного учебного процесса, учитывающего объективные требования организации, для которой осуществляется подготовка управленческих кадров, и, следовательно, имеющего объективную основу. Все это обуславливает максимальное приближение к сущности труда руководителя и специалиста и их обучения².

В настоящее время знания, необходимые руководителю, определяют простым соотношением выполняемых им функций с необходимыми для этого знаниями и на этой основе переходят к формированию учебных планов. Отсутствие научной методологии формирования системы знаний руководителя привело к значительным различиям и даже противоречивости в обучении руководителей, которые наблюдаются как в нашей стране, так и в зарубежных школах бизнеса, и большому разнообразию учебных планов. Поскольку такой подход к определе-

¹ Под элементами знаний, умений и навыков в данном случае понимается конкретизированное выражение знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения задач, стоящих перед руководителем, и приобретения нужных ему для этого качеств.

² Матрица позволяет определить не только общий перечень элементов знаний, умений и навыков, но и элементы, необходимые для решения конкретных задач (социальных, организационных, экономических) и сформировать, таким образом, ряд динамических моделей руководителя (ДМР). ДМР - это модель, представляющая такую структуру знаний, умений, навыков и качеств руководителя, которая, оставаясь единым, целым, устойчивым образованием, находится в состоянии относительной подвижности, выдвигая те или иные свои элементы на передний план в зависимости от сложившихся объективных условий. Динамизм модели заключается в том, что для решения конкретных ситуаций, возникающих перед руководителем, уже есть набор основных элементов знаний, умений и навыков, которые потребуются ему при решении этих ситуаций и которым можно обучить руководителя заранее в специальных учебных заведениях.

нию знаний руководителя не содержит необходимых полноты и конкретности, то для уточнения вводятся понятия «элементы знаний, умений и навыков», позволяющие более четко определить необходимый перечень дисциплин и методов активного обучения руководителя. Некоторые элементы знаний требуют изучения нескольких дисциплин, поэтому при обучении руководителя необходимо использовать учебные курсы, созданные «на стыке» различных дисциплин.

Следовательно, базой для формирования содержания обучения и создания модели обучения управленческих кадров должны стать элементы знаний, умений и навыков, обусловленные объективным содержанием труда руководителя (специалиста) и упорядоченные по его качествам. Такой подход при разработке модели учебного процесса даст возможность ввести объективную основу для определения перечня дисциплин курсов (чему учить) и методов активного обучения (как учить), ликвидировать различия в учебных планах на основе системы элементов знаний, умений и навыков, необходимых работникам для решения поставленных перед ними задач.

Как следует из вышеизложенного, основные положения формирования управленческих кадров включают в себя:

- 1) рассмотрение объекта управления как социально-экономической системы (в данном случае такой системой является предприятие);
- 2) выявление требований к руководителю и специалисту, исходя из специфики их деятельности, обусловленной спецификой управляемой системы;
- 3) определение задач руководителя и специалиста, обусловленных особенностями их труда и требованиями объекта управления;
- 4) разработка перечня элементов знаний, умений и навыков, необходимых руководителю и специалисту для выполнения задач и приобретения нужных качеств;
- 5) определение на основе выявленного перечня элементов знаний, умений и навыков состава необходимых дисциплин, учебных курсов и методов активного обучения руководителей и специалистов.

Основные положения процесса формирования профессиональных кадров управления необходимо реализовать на практике путем разработки методических подходов к оценке этого процесса. Оценка формирования профессиональных кадров управления предполагает два аспекта: количественный и качественный. Количественная оценка осуществляется путем расчета эффективности труда руководителей и специалистов, которая, в свою очередь, напрямую зависит от величины их управленческого потенциала. Качественный аспект оценки формирования кадров управления связан с определением их успешности и конкурентоспособности.

Эффективность труда руководителей и специалистов – это степень соответствия затрат и полученных результатов их труда критериям, характеризующим достижение цели функционирования предприятия в рыночных условиях. Оценка эффективности труда кадров управления должна быть основана на учете специфики их труда и особенностей получения его результатов. Руководители и специалисты – это работники, труд которых представляет собой разновидность умственного труда. Результаты труда руководителей и специалистов трудно поддаются прямому количественному измерению и часто становятся очевидными не сразу, а только по истечении определенного периода времени, иногда достаточно продолжительного.

Но в то же время труд руководителей и специалистов является частью системы общественного разделения труда, частью труда «совокупного рабочего, т. е. комбинированного рабочего персонала, члены которого ближе или дальше стоят от непосредственного воздействия на предмет труда». Таким образом, труд руководителей и специалистов является производительным трудом, оказывая влияние на эффективность функционирования организации и ее подразделений. Ведь «для того, чтобы трудиться производительно, нет необходимости непосредственно прилагать свои руки, достаточно быть органом совокупного рабочего, выполнять одну из его подфункций».

Воздействие руководителей и специалистов на результаты труда «совокупного рабочего» осуществляется путем использования информации, характе-

ризирующей состояние организации в данный момент и ее преобразование в соответствующее решение как в форме документа, так и в устной форме для изменения состояния организации в направлении поставленных перед ней целей и задач. Информационный характер непосредственного предмета и продукта труда руководителей и специалистов обуславливает и принципиальное отличие в оценке результатов их труда.

Результаты труда руководителей и специалистов носят двойственный характер. С одной стороны, этот труд есть индивидуальный или коллективный процесс труда, направленный на получение и преобразование различных видов информации, подготовку и принятие управленческих решений. С другой стороны, их труд выступает как составляющая комбинированного труда «совокупного рабочего» предприятия. В этом случае результаты этого труда лежат в сфере непосредственно материального производства. Таким образом, результаты труда руководителей и специалистов следует рассматривать как с позиций непосредственного результата – выработанной информации и реализованных управленческих решений, так и с позиций их влияния на эффективность деятельности организации.

Известно, что оценка эффективности организации может быть осуществлена путем измерения вклада каждого работника в успех организации. Однако методология количественной оценки эффективности труда руководителей и специалистов и их вклада в результаты деятельности организации до сих пор не получила должного развития. В этой связи автор, используя системный подход, попытался восполнить этот пробел.

Применение системного подхода для решения проблемы количественной оценки эффективности труда руководителей и специалистов состоит в том, что получаемый эффект считается по «выходу» организации. В этом случае эффект получается за счет «переноса» профессиональных качеств руководителей и специалистов, являющихся частью «входа» системы, через производственный процесс к ее «выходу», т. е. в создаваемые товары и услуги.

Взаимосвязь качества труда руководителей (специалистов) и качества продукции предопределена единством процесса труда и его результата. Труд

руководителей и специалистов, постоянно переходя из формы приказов, распоряжений, решений в форму предметности, опосредованно, через другие виды труда, материализуется в выпускаемой продукции. По мере повышения профессионального мастерства кадров управления все более интенсивно происходит проникновение труда руководителей и специалистов в качество материального продукта и увеличение доли потребительных стоимостей, созданных за счет качества управленческого труда.

В теории может быть рассмотрено большое количество различных соединений качеств руководителей и специалистов и свойств продукции. Однако на практике их не так много: качества могут быть не задействованы, потому что не отвечают фирменному стилю организации или нет условий для их реализации. Следовательно, качество управленческого труда не может быть вне качеств руководителей и специалистов. В то же время вне количества и качества продукции, как результатов деятельности организации, нельзя определить качество труда руководителей и специалистов. Эта зависимость материализуется в процессе реализации управленческих решений. Количество и качество продукции как конечные результаты деятельности организации являются не только объектами воздействия руководителей и специалистов, но и важнейшими критериями использования их управленческого потенциала, обусловленного совокупностью знаний, умений, навыков и качеств.

Новые экономические условия требуют оценки и развития управленческого потенциала руководителей и специалистов. Это необходимо в связи с постоянно обновляющимися требованиями к управленческим работникам, их профессионально-квалификационному уровню, успешности (надежности) и конкурентоспособности.

Как указывалось ранее, реальный профессиональный специалист – это специалист, успешно (надежно) выполняющий свои функции для решения задач, обусловленных требованиями предприятия. В данном случае успешность деятельности руководителя и специалиста означает высокую повторяемость положительных результатов их труда.

Успешность руководителя (специалиста) – это его свойство выполнять заданные функции, сохраняя в течение определенного промежутка времени значения показателей его деятельности в заданных пределах, необходимых для эффективной работы предприятия. Поэтому можно считать успешность свойством, характеризующим качество формирования руководителей и специалистов как профессионалов. Их успешность формируется при обучении, обеспечивается условиями работы и выявляется в ходе практики управления.

Руководитель (специалист) надежен тогда, когда его деятельность достаточна для успешного функционирования организации в целом. А для этого он должен обладать соответствующими профессиональными и личностными качествами, чтобы быть способным при отрицательных воздействиях внешней среды возвращать организацию в стабильное состояние. Такая постановка вопроса требует получения количественной оценки успешности управленческих кадров как показателя качества их формирования.

Значимость этого показателя обуславливается двумя обстоятельствами. Первое – повышение сложности управления современными предприятиями. Эта сложность предполагает, что каждая социально-экономическая система в своем функционировании зависит от множества других систем. Чем сложнее сама организация, тем более жесткие требования необходимо предъявлять к надежности управленческих кадров. Второе обстоятельство заключается в том, что в современных условиях значительно возросло влияние руководителей и специалистов на внешнюю среду. Масштаб этого влияния таков, что при потере ими управления возникают критические ситуации, грозящие большими потерями. Именно поэтому возрастает необходимость и значимость этого показателя и его количественной оценки.

Другой характеристикой качества формирования руководителя (специалиста) является его конкурентоспособность. Известно, что конкурентоспособность персонала предприятия в значительной степени зависит от конкурентоспособности отдельных работников. В настоящее время нет единого мнения по

поводу того, что представляет собой конкурентоспособность работника как социально-экономическое явление.

С нашей точки зрения, конкурентоспособность, как характеристика качества формирования профессиональных кадров управления, всегда конкретна. С позиции внутренней среды организации она рассматривается относительно конкретного руководителя или специалиста, конкретной должности и в конкретный момент времени. Один и тот же работник в разные периоды времени и относительно разных должностей или же различные работники, претендующие одновременно на одну должность, будут иметь разный уровень конкурентоспособности. Исходя из этого, уточняется понятие конкурентоспособности, предлагаемое в научной литературе, как способности работника в конкретный момент времени выдерживать конкуренцию со стороны реальных или потенциальных претендентов на его рабочее место или претендовать самому на другое, более престижное.

Следовательно, формирование руководителей и специалистов можно охарактеризовать определенной величиной их управленческого потенциала, а также такими показателями, как коэффициенты успешности и конкурентоспособности, определяемыми на основе системы «КОМПОС». Значения этих коэффициентов могут изменяться от 0 до 1. При нулевом или отрицательном значении этих показателей – работник ненадежен и неконкурентоспособен. Результаты расчета названных показателей, методика исчисления которых приведена в формулах 2 и 3, представлены в табл. 7.

Количественная оценка формирования профессиональных кадров управления связана с определением эффективности труда руководителей и специалистов. В связи с этим возникает необходимость разделения понятий труда (Т) и деятельности (Д) руководителей и специалистов, которая носит объективный характер и обусловлена резким усложнением процессов управления из-за роста неопределенности в рыночных условиях. Деятельность руководителя (специалиста) имеет неопределенность, которую он снимает в ходе преобразования возможностей социально-экономической системы, ее ресурсов и своих знаний в эффективные результаты функционирования системы (Приложение 3).

Таблица 7

Показатели оценки формирования кадров руководителей и специалистов
ООО «Деметра»

| Руководители и специалисты | Должность | Управленческий потенциал руководителей и специалистов (Б _ф) | Резерв управленческого потенциала руководителей и специалистов (Б _{резерв}) | Успешность (надежность) руководителя и специалиста (К _{усп}) | Конкурентоспособность руководителя и специалиста (К _{конкур}) |
|----------------------------|-------------------------|--|--|---|--|
| 1. Ефимов А.А. | Генеральный директор | 4,866 | 1,134 | 0,811 | 0,7284 |
| 2. Быковская С.И. | Главный бухгалтер | 4,761 | 1,239 | 0,7935 | 0,7032 |
| 3. Оспов С.А. | Исполнительный директор | 4,676 | 1,324 | 0,7793 | 0,6823 |
| 4. Мишин В.Я. | Коммерческий директор | 4,474 | 1,526 | 0,7457 | 0,6345 |
| 5. Калашников Л.Н. | Дизайнер | 4,443 | 1,557 | 0,7405 | 0,6271 |
| 6. Смарин Д.В. | Начальник производства | 4,380 | 1,62 | 0,73 | 0,6120 |
| 7. Бибовский Ю.Г. | Технический директор | 4,325 | 1,675 | 0,7208 | 0,5988 |
| 8. Быковский И.Ю. | Инженер-строитель | 4,173 | 1,827 | 0,6955 | 0,5624 |
| 9. Устюгов Т.В. | Менеджер | 4,144 | 1,856 | 0,6907 | 0,5554 |
| 10. Иванов В.Н. | Конструктор | 4,095 | 1,905 | 0,6825 | 0,5437 |
| 11. Бибовский С.Г. | Конструктор | 4,018 | 1,982 | 0,6697 | 0,5253 |
| 12. Мишина Ю.В. | Экономист | 3,894 | 2,106 | 0,649 | 0,4956 |
| 13. Акула В.М. | Менеджер по персоналу | 3,894 | 2,151 | 0,649 | 0,4956 |
| 14. Клюж С.О. | Технолог | 3,803 | 2,197 | 0,6338 | 0,4738 |
| 15. Ефимова Е.Ю. | Бухгалтер | 3,671 | 2,329 | 0,6118 | 0,4422 |
| 16. Боярина З.М. | Сметчик | 3,665 | 2,335 | 0,6108 | 0,4407 |
| 17. Бармет Л.Б. | Менеджер | 3,650 | 2,35 | 0,6083 | 0,4371 |

Трудом руководитель (специалист) занят в той мере, в какой он реализует комплекс операций, когда их последовательность, продолжительность и состав уже определены и постоянны. Труд (Т) совпадает с деятельностью (Д) в том случае, когда неопределенность, которую должен снять руководитель (специалист) равна нулю:

$$Д \rightarrow \text{Труд} + \text{Неопределенность}$$

Если учесть, что приращение сложности управления системой ΔT пропорционально не только приращению числа управляемых объектов Δn , но и числу действующих на рынке объектов n , так как возможно взаимодействие организации со всеми остальными, то получаем следующее выражение труда руководителя (специалиста):

$$dT = \mu n * dn, \quad (5)$$

где μ – коэффициент пропорциональности.

Тогда деятельность руководителя (специалиста) можно представить в виде следующего выражения:

$$D = \mu * n^2. \quad (6)$$

Усложнение деятельности руководителей подтверждают результаты опроса 480 руководителей высшего уровня управления крупных и средних российских компаний. Среди них 273 респондента занимают должности президентов и генеральных директоров, 67 – финансовых директоров, 64 – коммерческих директоров и 56 – директоров по персоналу. Участники исследования оценивали по 10-ти балльной шкале относительную важность следующих управленческих качеств: способность формировать управленческую команду; стратегическое видение бизнеса; умение управлять стратегическими изменениями в развитии бизнеса; способность принимать решения в условиях неопределенности; самодисциплина и организованность; умение делегировать полномочия и контролировать получение необходимых результатов; способность налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива; способность налаживать и поддерживать конструктивные отношения с внешними сторонами; детальное

знание бизнес-процессов и специфики своего предприятия; способность к ведению переговоров. В первом варианте анкеты определялась важность перечисленных качеств в настоящий момент, во втором – их предполагаемая важность через три года. И главной по важности в будущем (более 9 баллов) оказалась способность принимать решения в условиях неопределенности (Приложение 4, 5). Наиболее эффективно это могут делать профессиональные руководители и специалисты. В связи с этим необходимо определять насыщенность предприятия профессиональными руководителями (специалистами) и рассчитывать нормативы их насыщенности, так как именно они могут составлять систему нормативных данных, определяющих методологию прогнозирования и планирования потребности в профессиональных руководителях и специалистах. С методологических позиций формирования управленческих кадров необходимо знать зависимость между насыщенностью предприятия специалистами-профессионалами и показателями эффективности функционирования этой системы. Данный метод показывает реальную возможность расчета оценки влияния насыщенности профессиональными руководителями и специалистами на рост производительности труда.

Важной проблемой оценки эффективности деятельности руководителей и специалистов является проблема оценки в одном выражении всех их потребительских качеств, профессиональных и личностных, а также проблема оценки полезности руководителей и специалистов для организации или их потребительской ценности.

Ученые из Мичиганского университета предложили модель индивидуальной полезности работника, основанную на понятиях условной и реализуемой полезности, которую можно использовать для оценки эффективности деятельности руководителей и специалистов. Индивидуальная полезность (ценность) руководителя (специалиста) определяется объемом услуг, который, как ожидается, руководитель (специалист) реализует, работая в данной организации. Это является ожидаемой условной полезностью (ценностью) руководителя (специалиста) – $M(CU)$. В то же время индивидуальная полезность зависит от ожидаемой вероятности того, что руководитель (специалист) останется рабо-

тать в данной организации и именно здесь реализует свой деловой потенциал. Таким образом, условная полезность включает весь потенциальный доход, который руководитель (специалист) может принести организации, если он всю оставшуюся жизнь будет работать в ней. Полезность работника, с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени, определяет ожидаемую реализуемую полезность (ценность) – $M(RU)$. Она состоит из двух элементов: ожидаемой условной полезности и вероятности продолжения работы в организации, которая выражает ожидания руководства предприятия по поводу того, какая часть услуг руководителей (специалистов) будет реализована в организации до предполагаемого времени их ухода.

Оценка этих полезностей, по утверждению Э. Фламгольца, включает следующие этапы:

- определение набора m всех взаимоисключающих должностей i , которые может занимать в организации сотрудник (в нашем случае – руководитель (специалист));
- оценку полезности u_i каждой должности для организации;
- оценку ожидаемого времени пребывания каждого сотрудника в данной должности;
- вероятностную оценку $P(u_i, t)$ того, что сотрудник будет занимать каждую из возможных должностей в настоящий момент и в будущем.

Используя введенные обозначения, можно записать выражение для условной полезности в виде:

$$M(CU) = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^{m-1} \left[\frac{u_i P(u_i, t)}{(1+r)^t} \right] \quad (7)$$

Для реализуемой полезности в виде:

$$M(RU) = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^m \left[\frac{u_i P(U_i, t)}{(1+r)^t} \right], \quad (8)$$

где r – коэффициент дисконтирования и суммирование по i проводится с учетом состояния m , соответствующего уходу сотрудника из организации [33, с. 58].

Численное решение этой модели осуществлено автором с помощью методов математической статистики, положенных в основу ППП системы «КОМПОС».

Согласно вышеизложенным методологическим положениям, автором для измерения потребительной ценности (полезности) руководителей и специалистов предлагается использовать показатель их работоспособности, понимая под этим фактический управленческий потенциал руководителей (специалистов), который они реализуют за время работы в организации. Это можно представить следующим образом:

$$ПЦ = Бф * T, \quad (9)$$

где $ПЦ$ – потребительная ценность руководителя (специалиста);

$Бф$ – управленческий потенциал специалиста (определяется в баллах на основе системы «КОМПОС»);

T – время работы руководителя (специалиста) в организации.

Предложенный показатель наилучшим образом соответствует экономической природе потребительной ценности руководителя (специалиста). С одной стороны, малоизменяемый со временем этот показатель характеризует способности руководителя (специалиста) вступать в процесс управления предприятием с определенной эффективностью. С другой стороны, показатель определяет время, в течение которого руководитель (специалист) сохраняет свою деловую форму и реализует свой управленческий потенциал. Поэтому именно этот метод можно использовать для измерения потребительной ценности руководителей и специалистов и при измерении этой потребительной ценности исходить только из работоспособности руководителя (специалиста), которая характеризуется его управленческим потенциалом. Следовательно, потребительная ценность руководителей (специалистов) является мерой их трудового вклада и может быть выражена в денежных единицах, одновременно являясь мерой рыночной стоимости руководителей (специалистов) и мерой результативности их труда.

Потребительная ценность руководителя (специалиста) может быть представлена в стоимостном выражении:

$$ПЦ = Бф * Цб * Т, \quad (10)$$

где $Цб$ – цена одного балла управленческого потенциала; определяется делением фактической заработной платы руководителя (специалиста) на максимальное количество баллов управленческого потенциала.

Потребительная ценность руководителей (специалистов) дает возможность решить одну из проблем формирования кадров руководителей и специалистов – определение эффективности программ обучения. Экономический эффект воздействия программы обучения на повышение эффективности труда работников предприятия можно определить по формуле:

$$\mathcal{E} = П * Р * С * О - Р * З, \quad (11)$$

где $П$ – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности работников, лет;

$Р$ – количество обученных по программе работников, чел.;

$С$ – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одну работу (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов); определяется как разность потребительных ценностей руководителей (специалистов);

$О$ – показатель, характеризующий результативность обучения и выраженный в долях приобретенных умений ($У$) и навыков ($Н$), равный 0,66;

$З$ – затраты на обучение одного работника, тыс. р.

Для группы компаний «Деметра» экономический эффект воздействия программы обучения стратегии развития предприятия по данным экспертных оценок при продолжительности воздействия программы в течение 2-х лет, обучении 20 работников, стоимостной оценке различий в результативности труда, равной 10 тыс. р., результативности обучения $О = 0,66$ и стоимости программы в расчете на 1 слушателя 6 тыс. р. составит:

$$\mathcal{E} = 2 * 20 * 10,0 * 0,66 - 20 * 6 = 144 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, данный способ расчета позволяет определить экономический эффект конкретной программы обучения работников, что обуславливает повышение эффективности деятельности предприятия (табл. 8).

Таблица 8

Экономический эффект от программ обучения работников фирмы «Деметра»

| Наименование программы | Продолжительность воздействия (П) | Количество обучаемых (Р) | Стоимостная оценка (С) | Показатель результативности обучения (О) | Затраты на обучение (З) | Экономический эффект (Э) |
|---|-----------------------------------|--------------------------|------------------------|--|-------------------------|--------------------------|
| 1. Стратегия развития предприятия | 2 | 20 | 10 | 0,66 | 6 | 144 |
| 2. Персональный менеджмент | 3 | 30 | 8 | 0,66 | 8 | 235,2 |
| 3. Учет и аудит | 2 | 15 | 6 | 0,66 | 7 | 13,8 |
| 4. Маркетинг – менеджмент | 2 | 40 | 10 | 0,66 | 10 | 128 |
| 5. Операционный менеджмент | 3 | 20 | 10 | 0,66 | 5 | 296 |
| 6. Внешнеэкономическая деятельность предприятия | 2 | 10 | 6 | 0,66 | 9 | 10,8 |
| 7. Информационный бизнес | 3 | 50 | 10 | 0,66 | 10 | 490 |

Таким образом, предложенные методические рекомендации по оценке формирования кадров управления включают расчет управленческих потенциалов руководителей и специалистов, их резервов, коэффициентов успешности и конкурентоспособности, а также определение экономического эффекта от программ обучения руководящих кадров и прироста производительности труда персонала предприятия в результате повышения квалификации управленческих работников. Это дает возможность осуществить оценку формирования профессиональных кадров управления как в количественном, так и в качественном аспектах [25, 26].

1.3. Социально-психологические аспекты управления персоналом

Каждый человек по-своему неповторим. У каждого существует свой индивидуальный «почерк» поведения. Если внимательно присмотреться к людям, то можно заметить: все ведут себя в одинаковых ситуациях по-разному. Различия в поведении людей определяются особенностями их темпераментов.

Под темпераментом понимается совокупность индивидуальных психических свойств человека, обусловленная особенностями его нервной системы и влияющая на поведение человека.

Темперамент как одна из основных характеристик человеческого организма может быть обнаружен по следующим признакам: а) уровню эмоций, активности и работоспособности; б) особенностям коммуникабельности, т. е. способности устанавливать контакты с людьми; в) степени приспособляемости к изменяющимся условиям.

Все люди по этим признакам делятся условно на четыре типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. Естественно – научное обоснование темпераментов людей дал И. П. Павлов. Он установил связь темперамента с типом нервной системы, который определяется по соотношению силы, подвижности и уравновешенности процессов возбуждения и торможения в коре головного мозга. Павлов И. П. писал, что темперамент есть самая общая характеристика каждого отдельного человека, самая основная характеристика его нервной системы, а эта последняя кладет ту или иную печать на всю деятельность каждого индивидуума. При этом им были выделены слабый (меланхолик) и сильный (холерик, сангвиник, флегматик) типы нервной системы [24, с. 68].

Краткие характеристики основных типов темперамента выглядят следующим образом.

ХОЛЕРИК – это человек неуравновешенный, вспыльчивый, очень подвижный, порывистый в движениях, несдержанный. У него выразительная мимика и торопливая речь. Он часто не способен выслушивать собеседника до конца, перебивает, пытается вставить слово. Во взаимоотношениях может быть

резок и излишне прямолинеен. Поэтому его резкость, раздражительность и недостаточное самообладание могут быть причиной конфликтных ситуаций в коллективе. Активен, выступает с различными инициативами. Способен весь отдаваться работе, но при этом создает большое напряжение в коллективе; отличается настойчивостью и задором, но при неудаче может наблюдаться резкий спад в настроении и деятельности, и холерик может остыть к своей работе.

Особенности этого темперамента определяют и условия руководства человеком с этим типом темперамента:

- холерик должен более часто и тщательно контролироваться, т. к. его топорливость может привести к поспешным, необдуманным решениям и ошибкам;

- в работе с холериком недопустима резкость, несдержанность, поскольку в ответ на замечания он «взрывается». Однако любой проступок его должен быть требовательно осужден. Поэтому в подходе к этим людям нужно проявлять сдержанность, тактичность и в то же время требовательность;

- холерику лучше подходит работа, связанная с чередованием напряжения и его спада (напряжение – спад – напряжение). Большую пользу может принести там, где требуется энергичность, напористость, эмоциональный подъем, решительность и оперативность.

Холериками были Петр 1, Пушкин, Суворов и Павлов.

САНГВИНИК – это человек энергичный, деятельный, общительный, легко сходится с новыми людьми, у него, как правило, много друзей и знакомых, быстро приспосабливается к новой обстановке, обладает ярко выраженным чувством юмора и остроумием, с готовностью откликается на просьбы, быстро зарывает перенесенные неприятности. В коллективе сангвиник обычно быстро завоевывают авторитет.

Настроение у сангвиника можно прочесть на лице: у него живая мимика, поэтому, глядя на него, можно определить, как он к вам относится – приветливо, настороженно, равнодушно или враждебно. Сангвиников часто называют «солнечными» за преобладание в их поведении оптимизма, жизнерадостности. Руководитель должен учитывать особенности этого типа темперамента в своей

работе: так, по выражению И. П. Павлова, сангвиник—это горячий, очень продуктивный деятель, но лишь тогда, когда у него много интересного дела, т. е. постоянное возбуждение. Когда же такого дела нет, он становится скучным, вялым. Поэтому в работе перед сангвиником нужно ставить по возможности интересные задачи. Тогда, увлекаясь делом, он может работать долго и не уставать. А если работа носит однообразный и монотонный характер, то он быстро теряет к ней интерес и может оставить ее недоделанной или некачественно сделанной:

- не всегда способен действовать там, где требуется кропотливость и тщательность;

- необходимо систематически контролировать результаты работы сангвиника, т. к. он склонен к переоценке своих сил и возможностей;

- в работе сангвиник хорошо показывает себя, когда нужно мобилизовать людей, увлечь их, разрядить обстановку, если она излишне напряжена или нервозна;

- способность сангвиников быстро находить общий язык с людьми, создавать хорошее настроение рекомендуется использовать при организации коллективных дел. К этому можно добавить, что эта особенность сангвиника создавать хорошее настроение у людей заслуживает особого внимания, т. к. учеными сейчас уже доказано, что хорошее настроение положительно влияет на здоровье человека и повышает производительность его труда до 18 %. В работе с людьми такого типа темперамента нужно больше опираться на их сознательность, здравый смысл, делая упор на их возможности преодолевать зависимость поведения от их настроения.

Сангвиниками были Герцен, Лермонтов и Наполеон.

ФЛЕГМАТИК – это внешне невозмутимый, сдержанный, спокойный, уравновешенный, всегда ровный в поведении человек, отличающийся высокой выдержкой и самообладанием. У него несколько замедленный темп движений и речи. Склонен работать в привычной обстановке, в своем коллективе, т. к.

трудно приспособляется к новым условиям и не сразу сходится с новыми людьми и первое время относится к ним настороженно.

Флегматик недостаточно гибок во взаимоотношениях, поскольку трудно меняет свое мнение о человеке. У него, как правило, ограниченный круг друзей, но зато дружит с ними крепко.

Эти свойства флегматика определяют особенности руководства им:

в работе флегматик трудолюбив, настойчив и упорен, поэтому его целесообразно использовать для выполнения той работы, где нужны основательность, тщательность и длительность выполнения;

при выполнении задания флегматику требуется время для «раскачки», поскольку, начиная какое-либо дело, он пытается продумать его во всех деталях. Поэтому особенно нуждается в подробном инструктаже перед началом новой работы: рекомендуется флегматику лишний раз повторить задание, напомнить основную цель, уточнить отдельные детали и т. д.;

его нужно чаще подбадривать, можно поторапливать, но в меру и не дергать по мелочам, т. к. постоянными требованиями делать работу быстро можно моментально выбить флегматика из колеи и этим самым лишиться упорного и настойчивого труженика.

Так, Крылов и Кутузов были ярко выраженными флегматиками.

МЕЛАНХОЛИК – это человек застенчивый, легко уязвимый, неуверенный в себе и нерешительный, отличается повышенной чувствительностью, чрезмерной обидчивостью.

У меланхоликов, как правило, тихий голос и невыразительная мимика, они замкнуты и малообщительны, в новой обстановке очень стеснительны, осторожны и осмотрительны.

Менеджеру необходимо знать, что: меланхолик предпочитает работать в одиночку и в спокойной обстановке, отличается добросовестностью, внимательностью, обязательностью по отношению к данному слову, но легко утомляется и не может выдержать быстрый темп работы:

– нельзя обвинять меланхолика в нерасторопности, лени, малоподвижности, в нежелании быть со всеми вместе и т. д.;

– следует быть особо внимательным к таким людям; в отношении подчиненного меланхолика недопустимы не только раздражительность и резкость, но и повышенный тон, сарказм, ирония, которые могут надолго вывести его из рабочего состояния;

– в работе с такими людьми надо проявлять особую доверительность, чаще применять одобрение, хвалить даже за незначительные успехи, создавать вокруг них атмосферу товарищеской взаимопомощи и доброжелательности. Это помогает им преодолевать свою неуверенность, стеснительность, и в таких условиях меланхолика становятся хорошими и надежными работниками.

Черты меланхолика были свойственны Гоголю и Чайковскому.

Менеджер должен знать и учитывать в своей деятельности особенности каждого из типов темперамента, т. к. все люди обладают разными возможностями, следовательно, и ресурсами, которые зависят не только от нашего желания или сознательности, но и обусловлены у каждого человека особенностями его нервной системы; являющейся конструктором темперамента. Так, например, замечание, сделанное подчиненному-сангвинику в резкой форме, лишь дисциплинирует его, а меланхолика – угнетает, выбивает из колеи, вызывает излишние переживания, а это только, вредит делу. Поэтому форма обращения, которая считается нормальной по отношению к холерику и сангвинику – повышенность тона, «металл» в голосе и т. д. – может надолго вывести меланхолика из равновесия. Следовательно, здесь нужна иная форма обращения: после сделанного только в тактичной форме замечания и наедине меланхолика нужно обязательно поддержать и ободрить.

Знание особенностей темпераментов людей дает возможность менеджеру правильно решать такие важные вопросы его деятельности, как:

– подбор и расстановка кадров. Так, например, люди со слабым типом нервной системы (меланхолики) очень восприимчивы к окружающему миру,

лица с такой нервной системой не могут работать верхолазами, монтажниками, летчиками, руководителями, быть организаторами масс;

– формирование резерва на выдвижение. Если сангвиник, холерик, флегматик могут работать менеджерами, быть лидерами, то для меланхолика это нежелательно, т. к. он по типу своего темперамента малообщителен, замкнут, нерешителен;

– организация реализации решения. Подбор исполнителей на выполнение срочного задания, определение вида заданий и формы контроля за их выполнением должны производиться с учетом психологических особенностей работников;

– установление делового контакта с подчиненными и коллективом: выбор методов воздействия на них, умение поощрять и наказывать и др.

Проявление темперамента в «чистом виде» встречается довольно редко. Чаще мы видим в одном человеке черты разных темпераментов, однако при преобладании какого-то одного или двух типов.

Определить тот или иной тип темперамента человеку трудно по мимолетному впечатлению, так как картины поведения человека постоянно изменяются: холерик вдруг начинает вести себя как меланхолик, флегматик может разразиться вспышкой гнева. Например, человек делает ответственную работу: движения его спокойны, неторопливы; по этому признаку можно сказать, что он флегматик. Но вот он на стадионе, болеет за любимую команду – здесь он уже холерик. Поэтому нужно видеть человека при разных обстоятельствах и в разных условиях. Ориентировочно темперамент, свои индивидуальные особенности можно определить на основании соответствующего теста.

Темперамент влияет на направленность нашего поведения, на наши действия. В зависимости от темперамента в поведении человека преобладают либо эмоции, либо активность в действии. Сангвиник и меланхолик, как правило, в первую очередь на тот или другой раздражитель отвечают эмоциональным настроением, а холерик и флегматик – действием. Для холерика и флегматика эмоции задают темп, ритм и интенсивность их поведения в действии.

Изменяя свой темперамент (если в этом есть необходимость), надо учитывать следующее:

1. Сангвиник достигнет больших результатов, если будет меньше переживать и больше действовать целенаправленно, доводить до конца задуманное или заданное. Наградой за его труды в области самоусовершенствования будет радость: либо мышечная (от физического труда, спортивных игр и т. п.), либо творческая (для человека науки, искусства, литературы и для каждого, кто трудится с выдумкой, с огоньком).

2. Холерик и эмоционален, и активен как бы свыше меры. Поэтому свои желания и порывы он должен сперва «процедить сквозь сито критической мысли», чтобы не ошибиться в выборе тактики, ведущей к активной, но одновременно и сложной деятельности, не обижая и не задевая окружающих или подчиненных. Воспитывать людей с холерическим темпераментом следует очень терпеливо и гуманно. Репрессии и нажим подчас вызывают ненависть воспитуемых.

3. Меланхолик, стремящийся стать более активным, должен избегать самоанализа и воспоминаний об обидах. Он должен научиться (в этом ему поможет психофизическая тренировка) переключать внимание на оказание помощи другим в трудовой и бытовой сфере. В свободное время ему следует увлекаться активной деятельностью (резьба по дереву, токарное дело и т.п.). А если одолевает меланхолия, полезно выполнить комплекс физических упражнений и принять контрастный тепло-прохладный душ.

4. У флегматика есть достаточный запас эмоциональности и активности, и он должен использовать его на повышение эффективности организации своего труда.

Изучение темперамента можно начать с оценки телосложения человека, поскольку между строением тела, как физиологической основой человека, и его темпераментом, как психологической основой, существует определенная связь. Исходя из параметров тела человека, различают такие конституционные типы людей как пикник, атлетик и лептосоматик.

Пикник – это толстый, плотный, тучный человек малого или среднего роста, имеющий расплывшееся туловище, большой живот, круглую голову на короткой шее, мешковатое, дряблое, относительно слабое телосложение. Атлетик – это человек с хорошей мускулатурой, крепким, стройным телосложением, высокого или среднего роста, с широким плечевым поясом, узкими бедрами, выпуклыми лицевыми костями, большой физической устойчивостью и силой.

Лептосоматик имеет хрупкое, тонкое строение тела, относительно высокий рост, слабое развитие внутренних органов и телосложения, плоскую грудную клетку, вытянутое лицо, длинный тонкий нос, узкие плечи, конечности длинные, худые, со слабой мускулатурой; нервная система и чувства относительно плохо защищены.

Этим типам телосложения соответствуют определенные для них свойства темперамента. Пикник характеризуется расслабленностью в осанке и движениях, любовью к комфорту, медленной реакцией, пристрастием к еде, выделением пищевой потребности из всех других, любовью к компаниям, дружеским излияниям, склонностью к общественной жизни, приветливостью со всеми, жадной любви и одобрения окружающих, ориентацией на других, эмоциональным равновесием, терпимостью, безмятежной удовлетворенностью, хорошим сном, отсутствием взрывных эмоций и поступков, мягкостью и лёгкостью в обращении и внешнем выражении чувств, общительностью и расслабленностью под воздействием алкоголя, потребностью в людях в тяжелую минуту, ориентацией на детей и семью.

Атлетику соответствует уверенность в осанке и движениях, склонность к физической деятельности, энергичность, потребность в движениях и получение удовольствия от них, потребность в лидерстве, склонность к риску и игре случая, решительные манеры, храбрость, сильная агрессивность, психологическая нечувствительность, боязнь замкнутого пространства, отсутствие сострадания, с трудом приглушаемый голос, спартанская выносливость боли, шумное поведение, объективное и широкое мышление, направленное вовне, самоуверенность, агрессивность под воздействием алкоголя, потребность в действиях в тяжелую минуту, ориентация на занятия юношеского возраста.

Лептосоматику в зависимости от различных ситуаций соответствует заторможенность в движениях, скованность в осанке, чрезмерная физиологическая реактивность, повышенная скорость реакции, склонность к уединению, к рассуждениям, исключительное внимание, скрытность чувств, эмоциональная заторможенность, страх перед общественными контактами, заторможенность в общении, избегание стандартных действий, боязнь открытого пространства, непредсказуемость поведения, тихий голос, избегание шума, чрезмерная чувствительность к боли, плохой сон, хроническая усталость, концентрированное, скрытое и субъективное мышление, устойчивость к действию алкоголя, потребность в уединении в тяжелую минуту [24, с. 77–78].

Кроме указанных свойств, обусловленных темпераментом и другими особенностями личности, важную роль в деловом портрете работника играют свойства, определяемые его характером.

Слово «характер» греческого происхождения и в переводе означает «черта», «примета», «признак», «особенность», т. е. это индивидуальное свойство человека, которое мы можем оценить: хороший характер, скверный, твердый, слабый, мягкий, чего мы не имеем права делать, говоря о темпераменте.

Таким образом, характер представляет собой совокупность индивидуальных существенных качеств человека как личности, выражающих его отношение к окружающей действительности (к коллективу, труду, другим людям) и самому себе и закрепленных в устоявшихся, привычных формах поведения.

Характер является основным механизмом, регулирующим поведение, деятельность и общение работника. Это стиль поведения человека, сформировавшийся под влиянием обстоятельств жизни.

Характер взаимосвязан с другими сторонами личности работника, в частности, с темпераментом. Как основной регулятор поведения, характер постепенно вытесняет темперамент, оставляя областью его регуляции главным образом острые, исключительные ситуации в жизни личности. Вместе с тем темперамент влияет на форму проявления характера, своеобразно окрашивая те или иные его черты. Так, настойчивость у холерика выражается в кипучей деятель-

ности, у флегматика – в спокойной деловитости и т. д. С другой стороны, темперамент сам перестраивается, «уходит на второй план» под влиянием характера.

Характер человека хорошо просматривается с трех позиций:

1. Отношение к себе.
2. Отношение к людям и коллективу.
3. Отношение к выполняемой работе, труду.

В связи с этим различают три группы наиболее важных свойств характера:

1. Свойства, выражающие отношение к самому себе: скромность, гордость, самолюбие, уверенность и др.

2. Свойства, выражающие отношение к людям и коллективу: доброта, отзывчивость, внимание, требовательность, черствость, эгоизм и т. д.;

3. Свойства, выражающие отношение к выполняемой работе, к труду: трудолюбие, добросовестность, лень, безответственность, аккуратность, неряшливость, бережливость, алчность и др.

В настоящее время существует ряд классификаций характеров. Наибольшее распространение получила классификация характеров на основе гармоничных отношений человека с окружающими его людьми. В соответствии с этой классификацией выделяются три типа характера: гармоничный, конфликтный и нейтральный.

1. Гармоничный характер – это характер человека, который строит свои отношения с людьми на основе компромиссов.

Человек с гармоничным характером строит отношения, как правило, посредством принципиального компромисса, за счет поиска возможности утвердить свои интересы посредством признания интересов других людей. Обычно такой человек проявляет искренний интерес к мнению, желаниям другого человека или группы. Решая те или иные свои вопросы, т. е. вступая в отношения со средой, с коллективом, он учитывает не только свои интересы, но и специфику данной среды, он как бы преломляет свои интересы, свое «я» в соответствии со специфическими особенностями среды. Он лабилен, подвижен по отношению к среде. Вторая особенность его поведения состоит в том, что это человек, кото-

рый постоянно выдвигает позитивные программы в конфликтных ситуациях. Он предупреждает их развитие путем своевременного выдвижения компромиссной точки зрения. Вследствие такой линии поведения адаптация человека, его самовыражение осуществляется без особых препятствий со стороны непосредственно окружающей его среды. Душевное его состояние также всегда характеризуется переживанием удовлетворения от взаимодействия с окружающими его людьми. Это человек находчивый, всегда умеющий найти выход из любой ситуации выход, который не ведет к драматизации этой ситуации, а приводит к ее разрешению.

Однако не следует думать, что такой человек во имя компромисса готов согласиться или пойти на любые жертвы в отношении своих интересов. Это человек не беспринципный, его компромисс всегда имеет определенные границы, которые регулируются мерой развития нравственных черт его характера. Он разборчив и осмотрителен, поскольку предлагаемый им компромисс базируется исключительно на его нравственных особенностях. И поскольку каждый компромисс, на который он идет, осуществляется с целью реализации собственных ценностей, нередко его действия, его программа, его цели носят многоэтапный характер и рассчитаны на долгие годы его жизни.

Люди гармоничного характера цельные, собранные. Они хорошо понимают сложности достижения компромиссов, поэтому одна из самых важных их черт – терпение, выражающееся в сдержанности, такте. Обычно это люди неунывающие, являются душой коллектива. Они имеют свои постоянные убеждения, твердые установки и не переступают нравственной черты. В обычной жизни людей с таким характером называют разумными людьми.

2. Конфликтный характер – это характер человека, который строит свои отношения с людьми на основе конфликтов и на этой основе достигает удовлетворения своих интересов, т. к. люди по своей психологической природе чаще предпочитают уступать, чем ввязываться в конфликты.

Люди с таким характером уверены в себе, в своих способностях и обычно хотят быть лидерами. Но чаще всего у них создаются трудные отношения с

коллективом, и, если даже такой человек является хорошим специалистом, коллектив облегченно вздыхает, когда он увольняется с работы.

Человек конфликтного характера по поведению является прямой противоположностью человеку с гармоническим характером. Такая личность утверждает себя исключительно посредством драматизации обстановки в любой ситуации, посредством резкого конфликта, резкого обострения отношений с окружающими. На первый взгляд может показаться странной сама возможность существования такого характера, и, тем не менее, жизнь убеждает нас, что людям удастся утвердиться, таким образом, достаточно успешно, нередко быстрее и успешнее, чем людям гармоничного характера. Происходит это вследствие того, что у такой личности волевые черты характера резко преобладают. И вот эта огромная направленная сила воли способна подчинить себе окружающих, тем самым утвердить себя.

Следует подчеркнуть, что общественная значимость конфликтного характера всецело связана с интересами, которые значимы для данного человека. Если основные, ведущие интересы не противостоят интересам общества, коллектива, группы, в которой он функционирует, то общественная значимость такого человека может быть чрезвычайно велика. Напротив, если его интересы противостоят интересам коллектива, группы. Он становится очень мощным тормозом развития этого коллектива и, прежде всего, развития социально-психологических отношений в этом коллективе. Поэтому руководителю не следует поддаваться первому стремлению избавиться от человека с конфликтным характером, какую бы позицию он ни занимал. Поскольку большинство людей в своем реальном поведении конфликтны в той или иной степени, то может оказаться, что это первое отношение, скороспелое решение на эмоциональном уровне является ошибочным, потому что объективно этот человек может сделать много полезного для организации.

Но если это оказывается действительно конфликтный человек и вокруг него постоянно возникают конфликты, постоянно кипят страсти, то руководителю необходимо принимать срочные меры. Объясняется это тем, что такой че-

ловек в любой момент готов пойти на обострение Отношений со своими товарищами по работе, вечно подозревает других в нелояльном к себе отношении, склонен в своих неудачах винить всех, кроме себя.

Такие люди, как правило, всегда стремятся быть в центре внимания, ищут признания и поддержки окружающих и настойчиво этого добиваются.. Стремление быть в центре внимания толкает конфликтную личность на широкие, разнообразные контакты, но они осуществляются обычно на, поверхностном уровне. Отношение к людям у индивидов такого типа определяется тем, насколько удалось завоевать их расположение.

Одна из характерных черт конфликтного человека – его неспособность выполнять работу, требующую хорошего качества, длительных усилий, тщательности. Обычно этот человек становится тормозом в такой коллективной деятельности, которая не дает быстрых и эффективных результатов, а требует кропотливой будничной работы и длительных усилий. Людям такого типа хорошо удается деятельность, требующая разнообразных, но относительно кратковременных контактов, умения приспосабливаться к различным ситуациям, благоприятно выглядеть перед окружающими и т.п. Но когда ситуация меняется не в их пользу, то на первый план выступают сразу такие негативные свойства их личности, как недостаточная критическая самооценка, неумение оценивать реальное отношение окружающих и, как следствие, бесцеремонное поведение.

Чем больше выражен демонстративный момент в поведении подобной личности, тем выше уровень ее конфликтности. Часто конфликты становятся естественной средой существования таких людей, дают им постоянный повод к любованию своими страданиями, и стойкостью. Их не интересуют причины конфликтов, а лишь возможность через конфликт привлечь к себе внимание окружающих и утвердиться в своей высокой самооценке. Поэтому поведение их направляется в основном эмоциями и неосознанными побуждениями. Именно они часто являются источником распространённых эмоциональных конфликтов в коллективах.

Учитывая эти особенности, руководителю не следует вступать с такими людьми в эмоциональный конфликт, так как при этом на первый план могут выступить личные обиды, и конфликт может перерасти во вражду, которая обычно сопровождается жалобами в вышестоящие инстанции, анонимными письмами и т. д.

В этих ситуациях руководителю не рекомендуется использовать административную власть, чтобы избавиться от конфликтного человека, т. к. при этом он закрепит за собой репутацию преследователя, а за конфликтующей личностью – невинной жертвы. Это обстоятельство навсегда может испортить взаимоотношения руководителя с коллективом.

Поэтому более разумно будет четко определить свою действительную цель – сохранение сплоченного, работоспособного коллектива и хорошего социально-психологического климата в нем – и выявить правильные средства достижения этой цели. Основным средством при этом является формирование антипатии членов коллектива к подобным личностям. Достигается это путем создания для такого человека Привилегированного положения, которого тот добивается. И делается это так, что эти привилегии он получает за счет других работников и показывается всем его «настоящее» лицо. Такого положения антипатии со стороны коллектива конфликтный человек обычно не выдерживает, так как быть центром внимания и восхищения для него жизненно необходимая потребность, а когда окружающие отворачиваются от него, то конфликт для такого человека теряет всякий смысл. Таким образом, с помощью коллектива устраняются истинные мотивы подобных конфликтов.

3. Нейтральный характер – это характер человека, который старается найти чью-то позицию и придерживаться ее, т. е. практически такой человек не имеет своего характера, своего «лица».

Такие люди отличаются пассивным отношением к среде, полностью ей подчинены, полностью следуют господствующему в данной группе мнению. Бесхарактерные люди соглашаются с теми условиями, с теми мнениями и с той средой, в которые в данный период включены.

Интересно, что люди с таким характером сознают все его недостатки. Нередко поведение, вызываемое этим характером, является причиной фрустрации таких людей, приводит их к нервным расстройствам. Но человек не может победить себя, не может вести себя иначе, не в состоянии противопоставить себя окружающим обстоятельствам. В реальной действительности слабость характера может являться причиной недостаточной реализации собственных способностей. У таких людей, как правило, заниженная самооценка, заниженный уровень притязаний.

Руководителю нужно иметь в виду, что, зная черты характера своих подчиненных и коллег, можно до некоторой степени предусмотреть их действия, предугадать их поведение в той или иной обстановке, отношение их к поставленным задачам. Руководитель должен быть всегда уверен, на кого можно положиться в трудную минуту и кто не подведет его. Здесь вопрос тесно связан с доверием со стороны руководителя, которое может основываться только на хорошем знании свойств характера подчиненного, поскольку характер человека может «маскироваться»: за внешней вежливостью и тактичностью нередко может скрываться лицемерие и лживость, а показная грубость может маскировать доброе и чуткое сердце. Поэтому руководителю важно распознать за каждым поступком человека истинность его характера. Для этого нужно знать, что характер человека хорошо проверяется, испытывается и закаляется в трудных условиях, и при необходимости можно создавать и использовать такие условия для проверки свойств характера личности.

Мы рассмотрели типы характеров, исходя из одного признака: отношения человека с окружающими его людьми.

Интересна классификация характеров, разработанная А. Л. Галиным на основе всех трех позиций: отношение к себе; отношение к людям, коллективу; отношение к выполняемой работе, труду [24, с. 90–114].

По мнению автора, не менее половины всех работающих имеют такие яркие характеры. Знание этих характеров поможет выработать верную линию

общения с людьми и взаимодействия с ними. По этой классификации могут быть выделены следующие типы характеров:

1. *Гипертимный (гиперактивный) характер.*

Виктор Николаевич С. пришел в цех, когда ему было 23 года. Сразу же обратил на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью, общительностью. Он быстро перезнакомился со всеми, одинаково дружелюбно относясь и к тем, кто состоял между собою в неприязненных отношениях. О нем говорили: «Душа-парень».

Вскоре, однако, возникли нарекания по работе: много из того, за что он брался, не доводил до конца. В частности, оказалась без внимания рабочая документация. У Виктора Николаевича, постоянно занятого дружеским общением и обсуждением новостей, просто не хватало на все времени. Однако чтобы не портить отношения с начальством, он быстро, не очень, впрочем, воспринимая это всерьез, привел документацию в порядок.

Оптимистичность приводит его иногда к тому, что он начинает хвалить самого себя, излагая «естественную теорию смены поколений» и пророча себе высокие должности. Хорошее настроение помогает ему преодолевать трудности, на которые он всегда смотрит легко, как на временные, преходящие. Добровольно занимается общественной работой, стремится во всем подтвердить свою высокую самооценку.

Таков гипертимный тип. Если в коллективе есть человек с таким характером, то самое худшее, что можно сделать, – это доверить ему кропотливую, однообразную работу, требующую усидчивости, ограничить контакты, лишить его возможности проявлять инициативу. От такого работника вряд ли будет прок. Он будет бурно возмущаться «скукой» работы и пренебрегать обязанностями. Однако возникающее в этих случаях недовольство носит беззлобный характер. Вырвавшись из неприемлемых для него условий, гипертим, как правило, зла на других не держит.

Нарушения адаптации и здоровья у гипертимов, как правило, связаны с тем, что они не щадят себя. Берутся за многое, стараются все успеть, бегут, то-

ропятся, возбуждены, нередко выказывают высокий уровень притязаний и т. д. Им кажется, что все проблемы могут быть разрешены увеличением темпа деятельности.

Основная рекомендация для людей с гипертимным типом характера – не сдерживаться, а попытаться создать такие условия жизнедеятельности, которые позволяли бы вылить бурную энергию в работе, занятиях спортом, общении. Старайтесь избегать возбуждающих ситуаций, гасите возбуждение прослушиванием успокаивающей музыки, и так вплоть до легкого успокаивающего психофармакологического лечения и аутогенной тренировки.

Рекомендации по взаимодействию с гипертимом:

1. Необходимо создать условия для проявления его инициативы, что в наше время очень важно, и тогда вы увидите, как ярко раскроется личность, работа так и закипит в его руках.

2. Гипертимов лучше ставить на участки производства, где требуются контакты с людьми.

3. Целесообразно использовать их в деле организации труда, производства и управления, в создании климата доброжелательности в коллективе.

2. Аутистический характер.

Начальник технологического бюро завода Лидия Ивановна К. на работе держится официально, никогда не раскрывает своих личных переживаний перед окружающими. Одинока. Даже в веселые праздники отчуждена, на всеобщее веселье смотрит как бы со стороны.

Лидия Ивановна малообщительна. Если у нее возникают трудности по работе, то старается во всем разобраться сама. Много времени проводит на заводе, часто задерживается. Впрочем, и дома она частенько продолжает заниматься делами, связанными с работой: читает книги по специальности, разбирает схемы. Не случайно она пользуется авторитетом у других технологов.

Но, будучи хорошим работником, Лидия Ивановна как человек остается малопонятной для окружающих: ведь большинство людей в общении выражают свои эмоциональные позиции и того же ждут от собеседника.

Однако такие люди, как Лидия Ивановна, вовсе не «сухари». Они эмоционально воспринимают ситуацию, имеют собственное отношение к разным сторонам жизни, но очень чувствительны, легко травмируются, поэтому предпочитают свой внутренний мир не раскрывать. Потому их и называют аутистическими (лат. «ауто» – обращенный в себя, замкнутый). В общении с людьми такого типа можно столкнуться как с повышенной чувствительностью, робостью, так и с абсолютной, «каменной» холодностью и неприступностью. Переходы от одного к другому создают впечатление непоследовательности.

У аутистического характера есть свои положительные стороны. К ним можно отнести стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактичность, ненавязчивость в общении, самостоятельность поведения (иногда даже чрезмерно подчеркиваемую и отстаиваемую), соблюдение правил формально-деловых отношений. Здесь лица аутистического характера вследствие подчинения чувств рассудку могут давать образцы подражания. Трудности для этого характерологического типа связаны с вхождением в новый коллектив, с налаживанием неформальных связей. Дружеские отношения складываются с трудом и медленно, хотя если складываются, то оказываются устойчивыми, иногда на всю жизнь.

Производственная деятельность такого человека может страдать от того, что он во всем хочет разобраться сам. Это путь, ведущий к высокой квалификации, но часто новые знания и опыт значительно проще получить за счет общения с другими людьми. Кроме того, излишняя самостоятельность затрудняет переключение с одного вопроса на другой, может затруднить сотрудничество.

Иногда люди аутистического характера идут по наиболее легкому пути – общаются только с похожими на себя. Это отчасти правильно, но может усилить имеющиеся особенности характера. А вот общение с эмоциональным, открытым, доброжелательным другом порой полностью меняет характер человека.

Рекомендации по взаимодействию с человеком, имеющим аутистический характер:

1. Если в ваш коллектив пришел человек с аутистическим характером, не торопитесь устанавливать с ним неформальные отношения. Настойчивые по-

пытка проникнуть во внутренний мир такого человека, влезть в душу могут привести к тому, что он еще больше будет замыкаться, уходить в себя.

2. Не влезая в душу такого человека, важно организовать его деятельность так, чтобы он мог прислушиваться к мнениям окружающих.

3. Если таким характером обладаете вы сами, то не стремитесь усиливать замкнутость, отрешенность, сдержанность чувств в общении. Ведь положительные черты личности, доведенные до крайней степени, превращаются в отрицательные. Старайтесь развивать эмоциональность и умение выражать чувства. Эмоциональная твердость, определенность, умение отстоять свою позицию – это так же необходимо человеку, как и развитие других качеств – интеллектуальных, культурных, профессиональных, деловых и т. п. От недостатка этого страдает человеческое общение – одна из ценнейших сторон жизни. И в конечном итоге – профессиональная деятельность.

3. Лабильный характер.

Для сборщицы Анны Федоровны П. очень важно, какая у нее на работе обстановка. Малейшая грубость приводит ее в уныние, в то время как простенькая похвала способна окрылить ее. Как-то Анна Федоровну отказалась перейти в другой цех с повышением заработной платы только потому, что там грубый начальник. Чувствуя свою психологическую уязвимость, она старается оградить себя от контактов с людьми резкими, категоричными, а уж если они неизбежны, то стремится не вступать с ними в конфликтные отношения.

Обычно человек, переживая какую-либо эмоцию, например радость, не может быстро ее «поменять». Он еще некоторое время переживает ее, даже если обстоятельства изменились. В этом проявляется обычная инертность эмоциональных переживаний. При эмоционально-лабильном же характере настроение быстро меняется вслед за обстоятельствами. Более того, незначительное событие может полностью изменить эмоциональное состояние.

Быстрое и сильное изменение настроения у таких лиц не позволяет людям среднего типа (более инертным) «отслеживать» их внутреннее состояние, сопереживать им вполне. Мы часто оцениваем людей по себе, и это нередко

приводит к тому, что чувства человека эмоционально-лабильного характера воспринимаются как легкие, неправдоподобно быстро меняющиеся и поэтому как бы ненастоящие, такие, которым не следует придавать значения. А это неверно. Чувства человека такого типа, конечно же, самые настоящие, в чем можно убедиться в критических ситуациях, а также по устойчивым привязанностям, которым следует этот человек, по искренности его поведения, умению сопереживать.

Ошибкой в отношении к человеку с лабильным характером может быть, например, такая ситуация. Начальник, недостаточно ознакомившись со своими подчиненными, может вызвать, покритиковать их, «пробрать», ориентируясь неосознанно на собственную эмоциональную инертность. В результате реакция на критику может оказаться неожиданной: женщина будет рыдать, мужчина может уволиться с работы. Обычное «пропесочивание» может обернуться травмой на всю жизнь.

Человек, обладающий лабильным характером, должен научиться жить в «суровом» и «грубом» для его конституции мире, научиться оберегать свою в некотором смысле слабую нервную систему от отрицательных воздействий. Большое значение имеют условия жизни и хорошее психическое здоровье, так как те же черты эмоциональной лабильности могут проявляться не положительными, а отрицательными сторонами: раздражительностью, неустойчивостью настроения, плаксивостью и т.п.

Рекомендации по успешному сотрудничеству с такими людьми:

1. Для лиц с этим характером очень важен хороший психологический климат в коллективе. Если окружающие доброжелательны, то человек может быстро забывать плохое, оно как бы вытесняется.

2. Благоприятное воздействие на лиц эмоционально-лабильного характера оказывает общение с гипертимами. Обстановка доброжелательности, тепла не только влияет на таких людей, но и определяет продуктивность их деятельности, психологическое и даже физическое самочувствие.

4. Демонстративный характер.

Инженеру Александре Ивановне поручили размножить документацию. Достаточно было сотни экземпляров. Однако вдохновленная тем, что ей поручено дело самой дирекцией, Александра Ивановна так разрекламировала его важность, что вскоре все были вынуждены согласиться с ней: конечно, нужно не менее пятисот копий. Окружающие мало вникали в суть дела, но чувствовали, что происходит что-то необыкновенно важное и нужное. Многозначительные улыбки Александры Ивановны, намеки на начальство, шум и суэта вокруг размножаемых материалов способствовали этому.

Надо сказать, что размноженные бумаги почти не понадобились. Но они так часто и с такой важностью перетаскивались с места на место, что у сотрудников крепко укоренилось в памяти мнение об Александре Ивановне как о человеке исключительно исполнительном, четком, незаменимом.

Основная черта демонстративного характера – большая, чем в норме, способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя, и, как следствие этого, демонстративное, немного «актерское» поведение.

Человек, наделенный демонстративным характером, легко имитирует поведение других людей. Он может выдавать себя за такого, каким его хотели бы видеть. Обычно такие люди имеют широкий круг контактов; как правило, если их отрицательные черты развиты не слишком ярко, их любят.

Стремление к успеху, желание хорошо выглядеть в глазах окружающих настолько ярко представлены в этом характере, что возникает впечатление, что это – главная и чуть ли не единственная черта. Однако это не так. Ключевой чертой является все же неспособность в определенные моменты времени критически взглянуть на себя со стороны. Чтобы убедиться в этом, достаточно посмотреть, что изображают демонстративные личности в других ситуациях. Например, увлеченные ролью больного или, бравируя своим, якобы аморальным поведением, демонстрируют распущенность и т. д. В этих случаях, независимо от стремления к успеху в другой ситуации, они могут наговаривать на себя то, что с позиций предыдущей роли явно невыгодно. Однако соотнесения одного с другим не происходит, происходит лишь переключение с одной роли

на другую. С разными людьми такой человек может вести себя по-разному, в зависимости от того, каким его хотели бы видеть.

С опытом и при наличии способностей лица демонстративного характера хорошо различают особенности других людей. Они видят отношение к себе, подстраиваются под него и пытаются им управлять. Надо заметить, что нередко это им удается. Они вырабатывают к себе то отношение, какое хотят, иногда активно манипулируют людьми. Нарастание черт подобного рода, особенно сочетающееся с невысоким уровнем интеллекта и неудовлетворительным воспитанием, может привести к авантюризму.

«Развитая» демонстративная личность, если так можно выразиться, формирует и свое мировоззрение, ловко выдергивая из принятых взглядов то, что более всего подходит к типу характера. Усваивается, например, тезис о ложной скромности, о допустимости похвалы в свой адрес, отвергается косность, рационализм окружающих, допускаются намеки на свою избранность.

Трудно придется такому человеку, если он попадет в коллектив, не учитывающий его личностно-психологического своеобразия. А ведь такое своеобразие действительно есть! Если же окружающие холодны, формальны, не замечают его, человек начинает вести себя демонстративно: привлекает к себе внимание, разыгрывает сцены, что обыкновенно осуждается окружающими.

Большое значение для позитивной перестройки такой личности имеет стремление развить у себя противоположные черты – умение себя сдерживать, контролировать, направлять свое поведение в нужное русло и т. д. Отвлеченное мышление позволяет смотреть на себя со стороны, критически оценивать свое поведение, сопоставлять факты, прослеживать «над-ситуационную» линию поведения. Если демонстративность в достаточной степени уравновешивается противоположными чертами, человеку доступно многое: и умение анализировать факты, и способность просматривать в воображении целые картины, сценарии возможного развития сегодняшней ситуации, умение подмечать детали поведения людей и тонко реагировать на них и т. п. При этом условии демонстративный характер в большей степени проявляется своими позитивными чертами.

Рекомендации по взаимодействию с человеком, имеющим демонстративный характер:

1. Распознав демонстративный характер, следует «вводить поправку» в его обещания: ведь часто это связано с саморекламой и вхождением в роль человека, который «все может».

2. Необходимо чувствовать, где проявляется условность игры, а где речь идет о реальном положении дел. Такому человеку можно поручить, например, рекламу продукции, если другие черты личности не будут этому противоречить.

3. Хорошо, если человек с демонстративным характером будет получать удовлетворение не только от основной работы, но и участвовать в художественной самодеятельности, в этом случае он даст выход своим природным задаткам.

5. Психастенический характер.

Петру Николаевичу П. по роду занятий приходится много работать с аппаратурой. И порой кажется, что за ней он прячется от других людей. Работник он добросовестный, пунктуальный, а вот с товарищами по работе крайне замкнут. Иногда обратится к кому-нибудь с просьбой одолжить сигарету, но дальше этого разговор, как правило, не идет. Выражение лица Петра Николаевича строго-озабоченное, но, как выяснилось, значительную часть его страхов и опасений составляют заботы о собственном здоровье.

Работник с психастеническим характером, как правило, рационален, склонен к аналитической, «пошаговой» обработке информации, осмыслению фактов путем дробления, выделения отдельных признаков. При этом переключения на другие способы отражения окружающего мира – на уровень образов, к интуитивному схватыванию ситуации в целом – не происходит.

Постоянный рационализм обедняет и ослабляет эмоциональность. Эмоциональные переживания становятся блеклыми, однообразными и подчиняются ходу рассудочных построений. Это приводит к тому, что в противоположность предыдущему типу здесь наблюдается слабость процесса вытеснения. Допустим, человек осмыслил ситуацию, взвесил все «за» и «против», пришел к выводу, что надо действовать каким-то образом, но эмоциональное движение

столь слабо организует его внутренний мир, что сомнения не отбрасываются и человек как бы на всякий случай воздерживается от действия.

Одни и те же желания могут возникать из раза в раз, не находя выражения в поведении, становясь привычными и в конце концов даже надоедливыми. Волнующие темы становятся предметом многократного обдумывания, но это ни к чему не приводит. Сомнения также могут носить привычный характер, а колебания между «за» и «против» при решении какого-либо вопроса могут стать постоянными. В результате для человека этого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ее заменяет стремление все исследовать, оттягивая выводы и решения. Если вам надо рационалистически осмыслить ситуацию – поговорите с таким человеком, он глубоко проанализирует, по меньшей мере, некоторые ее стороны, хотя другие аспекты могут быть оставлены им без внимания.

Рекомендации по взаимодействию с человеком с психастеническим характером:

1. На человека с таким характером не следует взваливать принятие решений, особенно ответственных. Если таковые ему приходится принимать, то необходимо оказывать в этом помощь: советовать, выделять экспертов по данному вопросу, подсказывать решения, помогая преодолеть психологический (а несвязанный с объективными, обстоятельствами) барьер в переходе от решения к действию.

2. Психастенику противопоказана административная работа. Попав в сложную, быстро меняющуюся многостороннюю ситуацию, например, ситуацию общения, такой человек не успевает ее осмысливать, может чувствовать себя скованно, теряется.

3. Улучшить характер такому человеку можно, развивая образную память, эмоциональность. Воображение позволяет воспроизводить различные ситуации и сопоставлять их, делая правильные выводы даже без анализа всех сторон каждой ситуации. В результате необходимость в большой умственной работе, отпадает, а выводы могут оказаться правильными. Дело в том, что аналитический подход всегда связан с риском не учесть те или иные особенности дела, которые

«чувствуются» при непосредственном восприятии. Эмоциональность позволяет объединять соображения, соединять по принципам сходства эмоциональных переживаний различные области опыта, то есть выступает как интегрирующая, организующая психику сила. Эмоциональные оценки как бы заменяют рациональный анализ, так как позволяют отразить множество сторон ситуации. Известно, что «без человеческих эмоций невозможно никакое познание истины». Развитие эмоциональности сглаживает психастенические черты.

б. Застревающий характер.

Новый заведующий лабораторией Николай Николаевич М. начал свою трудовую деятельность с того, что втащил в кабинет огромный стол, кресла, выписал полки, телевизор, компьютер – словом, сделал все для того, чтобы выглядеть как можно авторитетнее. Николай Николаевич – человек волевой, даже упрямый. Уж если он начал «пробивать» новую тему, сотрудники могут не беспокоиться: обязательно пробьет. Но попробуй кто-нибудь из них усомниться в важности этой темы! Завлаб без сантиментов укажет ему, кто здесь хозяин. Открыто выражаемое властолюбие, самореклама и деспотизм, безусловно, вредят ему в отношениях с сотрудниками, однако на критику недостатков он обычно реагирует пробежкой по вечерним аллеям: разрядился – и вновь на исходные позиции.

По особенностям эмоциональных переживаний застревающий характер противоположен лабильному. Люди с таким характером нередко злопамятны, но это объясняется не умыслом, а стойкостью и малоподвижностью переживаний. Особенно долго помнятся обиды, т. к. отрицательные чувства переживаются сильнее.

Малоподвижность проявляется и на уровне мышления: новые идеи нередко усваиваются с трудом, иногда необходимо тратить дни, месяцы, чтобы внушить такому человеку свежую идею. Но если уж он ее понимает, то следует ей с неотвратимым упорством. Та же медлительность, инертность могут проявляться на уровне движений. Неторопливо, как бы с самолюбованием ступает такой человек.

Инертность и застревание на чувстве, мысли, деле ведут к тому, что и в трудовой деятельности часто проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность, хотя чему-то рядом, что не попало в сферу внимания застревающей личности, может не уделяться; внимание вовсе. Например, предельно аккуратно, детально и долго проводится уборка рабочего стола. По полочкам, тщательно, с вниканием в малейшие подробности раскладываются бумаги и книги.

Негативно на человека такого характера влияют однообразное травмирование какими-то обстоятельствами или постоянные условия, вызывающие отрицательные эмоции. Накопление отрицательных чувств, которые не только сохраняются, но и суммируются, может привести к взрыву. Человек выражает свой гнев, плохо владея собой. Крайние ситуации могут приводить к резко выраженной агрессивности. Положительные же эмоции, связанные, например, с успехом, ведут к тому, что у человека возникает «головокружение от успеха», его «несет», он некритически доволен собой. Жизнь человека с застревающим характером должна быть достаточно разнообразной. Общение с людьми (и чем больше его будет, тем лучше) позволит ему преодолеть хотя бы отчасти собственную внутреннюю инертность.

Рекомендации по общению с человеком с застревающим характером:

1. Работа с людьми у человека с застревающим характером не очень-то ладится. А вот обустройство цеха, придание ему внутренне организованного вида такому человеку можно поручить (если наведением порядка он опять же не будет излишне терроризировать окружающих).

2. Следует иметь в виду, что вследствие инертности он может несколько злоупотреблять своей властью.

3. Немаловажное значение имеет понимание окружающими особенностей этого характера: терпимость к высказыванию давно забытых обид, обвинений, снисходительное отношение к инертности.

4. Не противоречьте наиболее «тяжелым» устремлениям такой личности, не стремитесь перевоспитать ее. Инертность сама по себе не определяет, на ка-

ких эмоциях, позитивных или негативных, «застрянет» человек. Лучше воспринимать «застревание» на позитивных, чем на негативных переживаниях!

7. Конформный характер

Ларисе Васильевне С., имеющей хорошую подготовку в области математики и программирования, поручили новую задачу по моделированию процессов в электрических сетях. Она попробовала предложенный алгоритм, но так как он не «считался», растерялась. Вместо того, чтобы попробовать самостоятельно разобраться в задаче, стала обращаться к сотрудникам за помощью. Их советы так и повисали в воздухе: растерянность, несобранность, а главное – не самостоятельность мешали делу. Фактически Лариса Васильевна нуждалась не в помощи, а в постоянном руководстве.

В итоге работа так и не была выполнена. Робость, покорность, готовность выполнять любую другую работу помогли Ларисе Васильевне избежать наказания, ее попросту перевели на другой участок. Однако и здесь она по-прежнему нерешительна, неорганизованна, при малейшей трудности у нее опускаются руки.

Как видим, даже хорошая квалификация не помогла работнику с конформным характером овладеть навыками самостоятельной работы. Особенность людей конформного характера – отсутствие противоречий со своей средой. Находя в ней место, они легко чувствуют «среднестатистическое» мнение окружающих, легко впечатляются наиболее распространенными суждениями и легко им следуют. Напору убеждающих воздействий противостоять не могут, тут же уступают. Лица конформного характера как бы цементируют коллектив. Незаметные, никогда не выступающие на первый план, они естественные носители его норм, ценностей, интересов. Одно из несомненных достоинств этого типа характера – мягкость в общении, естественная «ведомость», способность «растворить» себя в ценностях и интересах других.

Недостатки конформного характера связаны с его достоинствами. Легко подчиняясь окружающим, такой человек часто не имеет собственного мнения. Если мнение окружающих по тому или иному вопросу изменилось, он слепо

следует за ним, не сопоставляя критически с предыдущим. Даже если человек конформного характера располагает знаниями, позволяющими сделать правильные выводы самому, он чаще всего следует за окружением, отбрасывая свои слабо проявляющиеся «догадки». В лучшем случае робко пробует их высказать, но если они не находят поддержки у окружающих, пасует.

Выражается это явно или нет, глубоко прочувствованными правилами такой личности являются: «быть как все», «не забегать вперед», «не отставать». Такие люди ставят своей целью быть все время в тени, в золотой середине. Избегают смелых, бросающих вызов поступков. Впадая в зависимость от мнений, оценок и взглядов окружающих и формируя, таким образом, свое мировоззрение, они консервативны и не хотят менять среду, т. к. это чревато пересмотром взглядов. Такие люди редко меняют и место работы, и если даже сложившиеся отношения им неудобны, обычно терпеливо их переносят. Преодолеть черты чрезмерного конформизма можно, тренируя волю. Стремитесь высказывать и выражать в поведении свою внутреннюю позицию, отстаивать ее, развивайте твердость характера.

Рекомендации по взаимодействию с работниками конформного характера:

1. Работников конформного характера не следует делать руководителями, поручать им самостоятельную организацию дела. В этом случае человек, скорее всего, растеряется, может проявить нерешительность, вплоть до того, что, ища выхода, будет подчиняться своему подчиненному. Они могут быть хорошими заместителями (помощниками), продвигаясь по служебной лестнице в этой роли.

2. Наделенные таким характером люди могут действовать, только если находят поддержку у окружающих. Без такой поддержки теряются, не знают, что им делать, что правильно в конкретной ситуации, а что неправильно.

3. Более благоприятны для таких лиц условия, когда деятельность хорошо регламентирована. Они должны четко знать: что необходимо сделать, в какие сроки, в какой последовательности. Если в вашем подчинении оказался такой человек, вы должны четко разъяснить ему свои требования и последовательно

руководить им. В этом случае его деятельность станет более продуктивной, более оживленной.

8. Неустойчивый характер.

Молодой рабочий Александр К. был направлен на курсы повышения квалификации. Среди слушателей курсов сразу нашел себе дружков, разговаривал с ними на занятиях. На замечания преподавателей не реагировал. Стал пропускать занятия, проводил время в курилке, бродил по улицам без дела.

Узнав, что Александр проводит время впустую, к делу подключился его отец. Ситуация была знакомая, то же самое было и во время учебы сына в школе. Он поговорил с преподавателями, попросил сообщать ему о поведении сына. Переписал программу занятий, стал контролировать ее выполнение Александром. Вскоре положение нормализовалось.

У людей такого характерологического типа нет твердых внутренних принципов, недостаточно развиты чувство долга и другие высшие человеческие мотивы. В результате такие люди постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Что именно будет служить предметом развлечений – зависит от особенностей компании, в которой находится человек с неустойчивым характером, от уровня развития его личности, от других причин.

Стремление к удовольствиям и развлечениям может быть столь выраженным, что человек пренебрегает элементарными обязанностями, не хочет ничего делать, настроен только на потребление. Он не задумывается над тем, что часто блага жизни получает за счет других. Лица неустойчивого характера переоценивают стремление людей к удовольствиям, им это кажется основным мотивом, ради которого живут все. «Разве неочевидно, что все этого хотят?» – спрашивают они. Нежелание трудиться и стремление избежать занятий, не связанных прямо с удовольствием, приводят к тому, что и в сфере развлечений научиться ничему определенному они не могут. Или, по их словам, могут, но не хотят.

Для коллектива такой человек явно не подарок. Свои обязанности он выполняет неровно, многое делает из-под палки. Пренебрегает той частью обязанностей, которая требует кропотливого труда и не может быть сделана на хо-

ду или наскоком. Снизив контроль или ослабив требования к такому работнику, руководитель сразу увидит, что обязанности им не выполняются, дело до конца не доводится. С другой стороны, его легкий нрав поможет окружающим освободиться от озабоченности, посмотреть на жизнь с развлекательной стороны. Но если коллектив недостаточно твердо предъявляет к нему свои требования, то это может усугубить его безалаберность, пренебрежение делами.

Рекомендации по взаимодействию с человеком, имеющим неустойчивый характер:

1. Контроль за действиями такого работника не должен быть слишком жестким, т. к. в противном случае человек может отвергнуть право окружающих на управление его поведением.

2. Благоприятной средой для человека с неустойчивым характером может стать коллектив, учитывающий его интересы, увлечения, склонности. Организация дела должна быть такой, чтобы организующие функции, заботу о мелочах, рутинную часть работы приняли на себя другие. Человек неустойчивого характера оказывается лидером там, где нужно выполнить приятную, броскую часть работы, связанную с развлечением. И здесь он может добиться того, что не по силам другим. Понимание этих особенностей и правильное их использование, а не попытки перевоспитания личности, которые обычно оказываются не продуктивными, создают приемлемые условия жизни и деятельности для такого человека. В этих случаях его социальная адаптация оказывается успешной.

3. Следует обращать внимание на то, как человек неустойчивого характера влияет на бригаду, цех, отдел. Возможно, кому-то из целеустремленных и волевых членов бригады можно поручить «присматривать» за дисциплиной такого работника. Надо сказать, что необходимость контроля за поведением лиц неустойчивого характера может сохраняться на протяжении всей их жизни.

9. Циклоидный характер.

В характеристике швеи Нины Ивановны М., данной начальником участка, отмечается неровность ее работы. То все горит в ее руках – и план перевыпол-

няется, и настроение отличное, то Нина Ивановна вялая, скучная, работает медленно, допускает брак.

Сама Нина Ивановна давно замечает у себя ничем не обусловленные перемены настроения. Бывает, что все валится из рук, а настроение такое, что «небо кажется с овчинку», и так недели две. Но постепенно мироощущение меняется, жизнь вновь кажется прекрасной, и Нина Ивановна вновь весела, энергична. Подруги по работе знают эту ее особенность и относятся к ней снисходительно: если сегодня Нина хандрит, то вскоре наверстает упущенное.

Все дело в том, что Нина Ивановна обладает циклоидным характером, при котором наблюдаются периодические изменения работоспособности, активности, настроения. В фазе подъема такие лица выглядят, как гипертимы: они общительны, быстро говорят, легко усваивают новое, оптимистичны, несколько возбуждены, иногда даже перевозбуждены. В фазе спада проявляют противоположные черты: человек становится пассивным, медлительным, неохотно общается, больше молчит. Человеку ничего не хочется делать, все валится у него из рук. Он недоволен собой, ругает себя за вялость, медлительность. Спады и подъемы могут продолжаться от нескольких дней до 2–3 недель, месяца и более.

В период подъема такие работники показывают большие, чем свойственно им в среднем, способности: они легко схватывают суть новой работы, быстро соображают, хорошо справляются со своими обязанностями, легко решают возникшие проблемы и т. п. В этот период у них иногда возникает ощущение неограниченности собственных возможностей, проявляется некоторая переоценка собственной личности.

В период спада ухудшается и работоспособность. Мысли у человека «не ворочаются», думать неохота. Пропадает само желание что-либо делать, снижается общительность, падает настроение. Руководители замечают, неровность труда таких подчиненных, критикуют их за неустойчивость, расхлябанность в работе. Между тем эти особенности в значительной степени являются биологически обусловленными, а критика и неприятности в период спада могут только удлинять его, углубить тяжесть состояния.

Перегрузки нервной системы, связанные, например, с переездом на новое место жительства, с необходимостью освоения новой деятельности и т. п., легко вызывает у лиц циклоидного характера снижение настроения. В этих условиях, с одной стороны, как бы легко реализуется циклоидная готовность к длительному «минорному» настроению, с другой – трудности тормозят подъем активности, настроения. Вредны таким людям и эмоциональные перегрузки.

К позитивным чертам этого характера можно отнести (кроме тех черт, которые проявляются в фазе подъема) определенную «непрерывность» эмоциональных переживаний, доброту. Такие лица больше сопереживают окружающим, если им не мешает собственное состояние. Более того, они легко внушают положительные эмоции окружающим. Их эмоциональная позиция весома и зрима, жизнь чувств у них отличается, какой-то повышенной силой и непрерывностью.

Рекомендации по взаимодействию с человеком, имеющим циклоидный характер:

1. Человека с таким характером не стоит ставить на участки, где требуется постоянно высокий темп труда, где все связаны единым ритмом (например, на конвейере).

2. В период снижения работоспособности такому человеку лучше стараться избегать трудностей, неприятностей, соблюдать режим дня. Трудовую нагрузку лучше снизить и уж, конечно, не поручать и *не* браться за новые виды работ, постараться как-то улучшить настроение, не очень ругать за отсутствие волевых качеств, несобранность и т.п.

3. Возможно, не стоит жестко планировать дневной выход его продукции. Несмотря на некоторую неритмичность в работе, такой человек может в конечном итоге добиваться достаточно высоких производственных показателей.

Ознакомившись с описанными типами характеров, не надо увлекаться постановкой психологических диагнозов. Их знание нужно не для «развешивания этикеток», а для лучшего понимания работников и, в конечном счете, – для

улучшения психологического климата в коллективе и повышения эффективности процесса управления персоналом.

Есть прогноз что, преобладание женщин среди специалистов будет возрастать, а, следовательно, знания руководителем особенностей женской психологии будут приобретать большое значение.

Объективной же необходимостью изучения основ женской психологии являются различия проявления у мужчин и женщин психофизических качеств, склонностей и реакций на стресс. Для успешного руководства коллективом необходимо изучить эти особенности хотя бы в общих чертах.

ЖЕНЩИНА

МУЖЧИНА

Степень преобладания психологических качеств

| | |
|---|---|
| Нежность | Сила |
| Дружелюбие | Дружественность |
| Чаще уступчивость | Уверенность в себе |
| Большая выраженность эмоционального компонента в интеллектуальных процессах | Преобладание трезво-логического или отвлеченного компонента |
| Интуиция и предчувствие | Осознанно-организованное предвидение |

Преобладающие склонности

| | |
|--|---------------------------------------|
| Домовитость сочетается с профессиональной деловитостью | Профессиональная деловитость |
| Влечение к семье | Влечение к коллективу |
| Влечение к искусству, науке | Влечение к науке, искусству, политике |

Реакция на стресс (сильное эмоционально-нервное напряжение)

| | |
|--|---|
| Более выраженная | Более сдержанная |
| Приспособление к изменяющейся ситуации совершеннее – женщина | Приспособление к переменной ситуации менее выраженное |
| обладает удивительной жизнеспособностью | Мужчина тяжелее переживает трудности |

Таким образом, женщины более эмоциональны, чем мужчины. В связи с этим они очень чутко воспринимают отношения к ним со стороны руководителей, коллег, подчиненных, родных, знакомых и других людей. Эти отношения влияют на эффективность работы женщин. Так, при хороших отношениях в семье производительность их труда возрастает.

Большое значение для женщин имеют взаимоотношения с непосредственным руководителем. Они важнее, чем, скажем, небольшая прибавка к зарплате. Если работница довольна руководителем, она, как правило, удовлетворена и своим трудом.

Максимально важны для снижения текучести в женских коллективах беседы с увольняющимися. Вести о таких беседах быстро распространяются среди работающих женщин. Каждая из них как бы «проигрывает» такую – беседу для себя – и текучесть заметно снижается.

Анализ эксперимента, проведенного на кафедре общей психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, привел к однозначному выводу: есть существенные различия между мужчинами и женщинами в способе выбора цели. Женщины склонны к выбору более простых и легко достижимых целей, выбор их менее стабилен, и настойчивости они проявляют меньше. Их обычная тактика – осторожность и осмотрительность. Женщинам в этом плане свойственна даже некоторая недооценка своих возможностей.

Мужчины, напротив, настроены на успех. Они стремятся выбрать цель высокой степени трудности, стараются сразу же «взять быка за рога» – быстро войти в область решения намеченных задач и удержаться там. В самооценке мужчины несколько завышают свои возможности. Уровень притязаний у них обычно выше, чем у женщин. Для многих мужчин характерна настойчивость в достижении цели, они способны лучше сопротивляться снижению показателей. Женщинам такая тактика в основном не свойственна.

Мужчины и женщины по-разному реагируют на успех и неудачу. Мужчины, решив обычные задачи, переходят сразу на решение более сложных, а женщины обычно предпочитают постепенную тактику «мелких шажков»; от простых задач к сложным, а затем уже к более трудным. После неудачи мужчины стараются перейти к решению менее сложных задач, объясняя это тем, что хотят проверить свои возможности на более простых задачах. Женщины, наоборот, после неудачи пытаются взяться за решение еще более сложных задач. Мотив здесь такой: а вдруг повезет?

Для установления лучшего взаимопонимания в трудовых коллективах необходимо хотя бы краткое ознакомление с законами женской логики.

Как известно, существует три вида логики: логика формальная, логика диалектическая и женская логика. Первая позволяет рассматривать явления в статике, вторая дает ключ к законам развития. Там же, где мы сталкиваемся с чем-нибудь совершенно необъяснимым с точки зрения первых двух, вступают в силу законы женской логики.

Оказывается, что любая женщина в своих поступках руководствуется тремя основными законами логики женского поведения и тремя правилами женского мышления. Изучив их, можно оказаться владельцем своего рода «золотого ключика» – очень важного инструмента в сложной игре взаимоотношений в женском коллективе.

Первый закон: Закон Шаровой Молнии.

На каждого время от времени могут обрушиться эмоции женщины, природа и направление которых так же непонятны, как природа и движение шаровой молнии. Никому же не приходит в голову доискиваться, почему она налетала на тот объект, а не на другой. Закон Шаровой Молнии носит объективный характер, т.е. существует независимо от того, познан он или нет. Он действует, когда что-нибудь не ладится, когда надо на кого-либо обидеться или на кого-либо обрушиться. Причем тот, на кого пал гнев, может не иметь никакого отношения к его природе.

Следствие этого закона: шаровая молния женских эмоций чаще всего попадает в человека, который первым оказывается в зоне ее действия. Большинство эмоциональных женщин после получения замечания или выговора со стороны вышестоящего руководства выплескивают свое раздражение, недовольство на подчиненных, коллег или членов своей семьи, придя домой с работы.

Второй закон: Закон Микроскопов (т.е. преобразования мелких событий в крупные).

Большинство женщин обладают исключительной способностью видеть лишь часть какого-то события или явления. Зато эту часть их воображение увели-

чивает и усиливает в несколько раз. Поэтому когда слушаешь таких людей, то нужно настраивать свое восприятие на многократное уменьшение (словно вы смотрите в бинокль наоборот) чтобы получить истинное представление о рассказываемом событии. В этом заключается учет требования этого закона на практике.

Следствие данного закона: мелочи многое определяют в жизни женщины. Так, например, перед началом рабочего времени женщина обязательно сделает себе прическу, наведет «порядок» на лице и т. д. Трудно себе представить, чтобы стакан чая, доставляемый к рабочему месту через каждые два часа, или парикмахерская в соседнем помещении могли совершить перелом в производительности труда мужского коллектива. А в одном ДOME быта именно эти меры преградили путь текучести кадров и дали «зеленую улицу» росту эффективности труда работниц. Следовательно, при правильном подходе из этого следствия можно извлечь большую практическую пользу.

Так, например, только женщина во всем нашем необъятном мире может высмотреть электромагнитные волны длиной от 50 до 0,082 мм, как это удалось профессору А. А. Глаголевой-Аркадьевой в 1923 г. О существовании этих волн не подозревали ни Герц, ни Попов, хотя их трудно обвинить в незнании законов природы. А Софья Васильевна Ковалевская высмотрела совсем уж частный случай вращения твердого тела, за что получила премию Парижской Академии, которая до этого много лет подряд ускользала от соискателей мужчин

Третий закон: Чем хуже, тем лучше.

Большинство женщин выбирает из нескольких вариантов поведения тот вариант, в котором для них нет ничего хорошего. Вы ошибетесь, если предположите, что из двух вариантов поведения А и Б женщина выберет Б лишь потому, что вариант А не сулит ей ничего хорошего. Женщина непременно предпочтет вариант А, и страдания, понесенные ею вследствие этого поступка, еще долго будут доставлять ей горькое наслаждение.

Следствие этого закона: женщинам не рекомендуется грозить административным наказанием. Знание этого закона подскажет вам тактику правильного поведения в лабиринтах личных контактов а также при общении в сфере

обслуживания. Пробовали вы грозить продавщице какими-либо административными взысканиями? Тогда вы уже сами знаете, что она сделает все от нее зависящее, чтобы это взыскание получить.

Овладев тремя основными законами логики женского поведения, необходимо изучить три правила женского мышления.

Правило 1. «Тезис–антитезис (без синтеза)».

Вся острота реакции и сила женского мышления обычно сосредотачиваются на положении «тезис–антитезис». Что касается синтеза, то к нему женский ум как-то не имеет склонности. Если, например, внезапно обрушиться на любого мужчину с самым вздорным обвинением, какова будет его реакция? Обычно жертва простоит с открытым ртом несколько минут, пока не додумается до какого-нибудь жалкого антитезиса. Быстрота же, с которой их выдвигает женщина, сравнима только с реакцией каратиста, например: белое–черное, дорого–дешево, хорошо–плохо и т. д. С ней в этой области лучше не состязаться. Если вы добиваетесь одобрения или утверждения какого-то предложения (назовем его тезис) в женском коллективе, то нужно сразу же выдвинуть антитезис – последнее слово останется за вами, т. к. женщины познают все в сравнении.

Следствие, вытекающее из этого правила: руководителю надо знать, что иногда антитезис и дух отрицания, заложенный в женщине, проявляются и в форме активного действия. Так, если в коллективе кто-то высказывает сомнения в возможности выполнения женщиной трудного задания («Навряд ли она сможет это сделать?»), то она приложит все усилия, чтобы качественно и быстро выполнить эту работу и доказать обратное.

Дух отрицания с большим эффектом уже используется на производстве: большая часть рекордов по отрицанию времени и плановых заданий поставлена именно женщинами.

Правило 2. «От конкретного к конкретному (минуя абстрактное)».

Оно говорит о наличии у женщин повседневной способности к конкретным сравнениям. Например, на вопрос: «Почему Б. повысили, а меня нет?» – объяснять женщине, что повышать можно только строго по очереди, первые места

в которой занимают по ходатайству З. и У., очень трудно. А теперь попробуйте ей втолковать, что повесили В., а не Д., потому что В. – мужчина, а Д. – женщина, и вы окончательно убедитесь в том, что все это напрасные хлопоты.

Правило 3. «Если хотите убедить женщин в правоте своей точки зрения, постарайтесь им понравиться».

Необходимо помнить, что чувства и симпатии успехом подменяют у женщин здравую логику. Так, например, формальная логика предлагает следующие варианты опровержения:

- 1) критика разбивает аргументы,
- 2) критика направлена на связь между аргументацией и тезисом,
- 3) критика направлена на сам тезис.

Женщины в основном не признают эту науку, т. к. по их мнению, что это за наука, если она при изучении явлений принимает во внимание лишь объективные причины и «голую» необходимость, не оставляя места для симпатий и антипатий?! Следовательно, если вы готовитесь выступать в женском коллективе, то можете не волноваться ни за тезис, ни за аргументацию, ни за связь между ними. Критика будет направлена ни на первое, ни на второе, ни на третье, а... на вас самого. Вы можете – как угодно тщательно продумать свою аргументацию, но если женщине не понравились ваши галстук, рубашка, пиджак или, в худшем случае, вы сами, то все сказанное вами подвергнется самой резкой критике и воспринято не будет.

Изучение трех основных законов логики женского поведения и трех правил женского мышления дает возможность разработать технологию использования требований этих законов и правил в виде рекомендаций по тактике поведения в ситуациях, порожденных данными законами и правилами.

Первая рекомендация: помните, что повышенная эмоциональная энергия и неожиданные вспышки ее зарядов – это объективная психологическая закономерность в женском коллективе.

Если женщина находится в состоянии эмоционального возбуждения – не спешите со своими убеждениями, доказательствами, имейте выдержку и спо-

койствие (дайте возможность «выпустить пар»). Знайте, что эмоциональный заряд быстро кончится и вспышка исчезнет так же неожиданно, как и появилась.

Вторая рекомендация: имея дело с женщинами, старайтесь корректировать масштабы событий по Закону Микроскопов. Подумайте, нельзя ли использовать этот закон поведения для эффективности управления персоналом.

Третья рекомендация: не переоценивайте элемент рационального в поступках женщины. При прогнозировании ее реакции на какое-либо событие предусматривайте и худший вариант.

Четвертая рекомендация: не возражайте женщине, находящейся в точке антитезиса (обратного утверждения). Переждите, когда ее психологическое состояние минует эту критическую точку. При этом можно использовать такой прием, сказав: «Хорошо, хорошо, давайте вернемся к этому вопросу несколько позже».

Пятая рекомендация: помните о повышенной способности женщины к конкретным сравнениям. В связи с этим не рекомендуется выделять «любимчиков» в коллективе. В женском коллективе меньше возможностей для мелких злоупотреблений, ибо относиться к ним философски, отвлекаясь в область абстрактных причин, женщина не склонна.

А если при убеждении женщин приходится уж очень трудно, то попробуйте использовать такой психологический прием: вы говорите, что это явление временное, но сейчас это надо сделать.

Шестая рекомендация: если хотите убедить женщин в чем-либо важном с вашей точки зрения, постарайтесь им понравиться.

Седьмая рекомендация: имейте четкое представление о личных интересах женщин, работающих в коллективе [24, с. 115–125].

Для смешанных трудовых коллективов многообразное искусство общения должно быть приятным и полезным обоюднo, т. е. и руководителю, и подчиненному. Усложняется общение тем, что работники таких коллективов не только обладают разными темпераментами, характерами, образованием, способностями и привычками, но и имеют различные личные интересы, стремления и возможности реализации своих желаний.

Во всех случаях поможет знание основ психологии общения и следование таким советам:

1. Искренне поддерживайте психологический контакт общения. Беседуйте на темы, интересные собеседнику. Старайтесь понять его образ мышления, увидеть объект обсуждения как бы его глазами. Помните, что критика личности или осуждение чужих мыслей способны не переубедить, а вызвать дух противоречия, нарушить атмосферу общения, без которой невозможно взаимопонимание и взаимодействие.

2. Поощряйте все лучшее, что есть в работнике, особенно энтузиазм, творческую инициативу и активность, ибо эти качества определяют значительность личности и способность к творческому развитию, к осуществлению мечты. Только на этой психологической основе возможно взаимопонимание.

3. Пробуждайте и усиливайте в себе стремление действовать целенаправленно и методично с целью выработки необходимых психологических качеств, достижения профессионального совершенства и улучшения здоровья.

Построив общение с работниками на этих советах, можно достичь результативного сотрудничества, которое поможет работать с большой творческой и трудовой отдачей и даст возможность эффективно управлять персоналом организации.

1.4. Экономические основы управления персоналом

Экономические основы управления персоналом включают в себя, в первую очередь, удовлетворение потребностей и личных интересов работников предприятия. Система морального и материального стимулирования труда работников должна основываться на учете и удовлетворении объективных потребностей и вытекающих из них личных интересов сотрудников. Значимость учета этих потребностей и реализации личных интересов хорошо видна на примере служебной карьеры работника, под которой понимается реализация жизненных целей, планов и удовлетворение личных интересов в должностных перемещениях специалиста (рис. 5).



Рис 5. Элементы служебной карьеры специалиста и их взаимосвязь

С позиции системного подхода основным элементом карьеры как системы являются личные интересы специалиста. Под интересом понимается осознанная потребность человека, побуждающая его к активной деятельности в определенном направлении. Основой интересов являются объективные потребности человека: это чисто физиологические (потребности в пище, воде, отдыхе и т.д.); потребности безопасности; потребности в любви и общении; потребность в уважении; в проявлении своих способностей. На основе этих потребностей формируются личные интересы специалиста: это материальные интересы; интересы, связанные с любовью к профессии; привлекательность и содержательность труда; стремление к квалификационному, творческому росту и общению; стремление к завоеванию уважения, при знания и доверия со стороны товарищей по работе и руководителей; перспектива служебного продвижения; стремление к самостоятельной и ответственной работе; стремление к сохранению престижа; условия труда и отдыха; жилищные условия; интерес безопасности и интерес здоровья. На значимость этих интересов указывает и Г. Э. Слезингер: «Практически нет такой экономической проблемы в любой сфере человеческой деятельности, которая так или иначе не была бы связана с трудом и интересами человека» [21, с. 6]. Служебная карьера специалиста характеризуется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности специалиста и его личных интересов (табл. 9). Основные проблемы служебной карьеры заключаются в научно-обоснованном планировании карьеры, исходя из оценки потенциала работника и его личных интересов, определении условий и оплаты труда работника, обеспечении планомерного движения кадров управления.

Большинство исследователей карьеры основное внимание уделяют ее видам (горизонтальной и вертикальной) и ее структуре. При этом выделяются

«крутые», «пологие» и изломанные линии должностных перемещений руководителей. Отдельные авторы утверждают, что все многообразные варианты карьеры получаются за счет сочетания четырех основных моделей, а именно «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье» [5, с. 98]. Другие авторы различают такие виды карьеры как внутриорганизационная, межорганизационная, специализированная и неспециализированная, ступенчатая, скрытая.

Карьера имеет как объективную сторону – это производственные интересы организации, так и субъективную, которая включает личные интересы работника, а также его темперамент и характер.

С позиции реализации требований законов диалектики нами предлагается рассмотреть содержательный аспект служебной карьеры как единство, противоречие и компромисс между личными интересами специалиста ($INT_{л}$) и производственными интересами предприятия (СЭС) ($INT_{сэс}$):

$$INT_{л} \leftrightarrow INT_{сэс} \quad (12)$$

Если учесть, что трудовой потенциал ($ТП$) специалиста зависит от его темперамента (T), характера (X), способностей (C) и увеличивается (уменьшается) он в зависимости от удовлетворения его личных интересов, то, пользуясь простым методом формализации и введения буквенных и знаковых обозначений, его можно выразить в следующем виде:

$$ТП = (T \wedge X \wedge C) \wedge INT_{л} \quad (13)$$

Тогда эффективность (успех) служебной карьеры ($Эск$) можно выразить таким образом:

$$Эск = (INT_{л} \wedge INT_{сэс}) \quad (14)$$

Такое представление содержательного аспекта карьеры дает возможность по-новому подойти к проблеме определения значимости личных интересов специалиста и их совпадения с производственными интересами предприятия. Данное совпадение интересов является важным фактором успеха служебной карьеры специалиста и полного использования его трудового (делового) потенциала для достижения целей предприятия.

Таблица 9

Этапы служебной карьеры специалиста

| Этап | Цели трудовой деятельности | Характеристики и особенности трудового потенциала | Требования к перспективам служебной карьеры | Личные интересы специалиста | Мотивация трудовой активности | Результат завершения карьеры |
|-----------|---|---|---|---|--|---|
| 1-ый этап | | | | | | |
| До 25 лет | Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации | Формирование ценностных ориентаций в семье дополняется нормами коллективного общения. Психологические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются умения и навыки трудового поведения, осознается личная ответственность за результаты дела, формируется установка на достижение цели | Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры. | Материальные интересы, стремление к завоеванию уважения, признания и доверия; жилищные условия, стремление к самостоятельной и ответственной работе, условия труда и отдыха и др. | Справедливая оценка труда, вознаграждение. Создание приятной рабочей обстановки и формирование позитивного представления о работе. Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность) | Анализ апробации своих возможностей. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия. Окончательный выбор сферы трудовой специализации. Начало формирования позитивной трудовой мотивации |
| 2-й этап | | | | | | |
| | Формирование устойчивого, стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования | Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения и четкая ориентация на групповые нормы про- | Происходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интел- | Материальные интересы, стремление к завоеванию уважения, признания; стремление к качественному, творческому росту и обще- | Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информация работников. Личное участие в принятии решений, определение целей работ | Жизненный и трудовой опыт становятся однозначной реальностью. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований предприятия. |

| Этап | Цели трудовой деятельности | Характеристики и особенности трудового потенциала | Требования к перспективам служебной карьеры | Личные интересы специалиста | Мотивация трудовой активности | Результат завершения карьеры |
|-----------------|--|---|--|---|--|--|
| | | фессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки | лектуальных ресурсов | нию; перспектива служебного продвижения и др. | своего участка. Увеличение материальной заинтересованности. Использование микросреды, коллективных ценностей, приобщение к внутрифирменной корпоративной культуре. Гибкий график работы, кружки качества, автономные рабочие группы | Произошло вступление в коллективную микросреду, осваивается и используется корпоративная культура для достижения миссии и целей деятельности предприятия |
| 3-й этап | | | | | | |
| от 35 до 50 лет | Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности специалиста | Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокие деловые потенциал и форма. Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению | Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат | Привлекательность и содержательность труда; стремление к квалификационному, творческому росту; материальные интересы; перспектива служебного роста, стремление к самостоятельной и ответственной работе; стрем- | Высокая ориентация на содержание труда и творчество. Участие в принятии решений, в управлении предприятием, распределении благ. Успешная карьера, престиж, признание. Большие возможности для повышения квалификации. Разнообразные формы основного и социального стимулирова- | Полнота жизни и удовлетворенность работой в коллективе. Осмысление своего жизненного пути и подведение определенных итогов. Высокая требовательность к себе при критической самооценке |

| Этап | Цели трудовой деятельности | Характеристики и особенности трудового потенциала | Требования к перспективам служебной карьеры | Личные интересы специалиста | Мотивация трудовой активности | Результат завершения карьеры |
|--------------------------|--|---|--|---|---|--|
| | | | | ление к сохранению престижа и др. | ния. Ротация, гибкий график работы, научная организация труда | |
| 4-ый этап | | | | | | |
| от 50 до 60 лет и старше | Сохранение рабочего места, либо минимизация усилий и выход на пенсию | Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный. Выделяются специалисты, сохранившие высокую работоспособность и стремящиеся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование таких специалистов на руководящих должностях в СЭС наиболее эффективно | Минимизация и завершение трудовой деятельности или апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры | Интересы, связанные с любовью к профессии; стремление к сохранению престижа; условия труда и отдыха; интерес безопасности; интерес здоровья и т. д. | Сохранение и передача опыта молодежи – наставничество. Представление работы, не требующей значительных физических усилий (научной, консультационной, административной и др.). Авторитет, уважение и признание заслуг. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию. Престиж, достижение цели. Условия для отдыха и лечения | Выход на пенсию, смена деятельности на менее физически интенсивную и напряженную. Достижение высот служебной карьеры |

При современном уровне развития техники, механизации процессов утрачивается непосредственная связь между трудом отдельного работника и конечным результатом производства, что привело к актуальности внедрения такой системы оплаты, как система участия в прибыли. Под системой участия работников в прибыли предприятия понимается разделение между ними и предприятием дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности труда и качества. При этом рассматривается производительность труда работников всего предприятия или участка, то есть групповая или коллективная эффективность и премирование всех работников.

При данной системе заработная плата работников состоит из двух основных частей: условно-постоянной и переменной. Условно-постоянная часть представляет собой базовый оклад работников и премии за квалификацию, уровень ответственности и стаж работы в компании, которые регламентируются запланированным фондом заработной платы, а переменная часть представляет собой доплату, размер которой зависит от общей эффективности работы (прибыли) всего предприятия. Следовательно, эффективная система стимулирования персонала должна включать в себя подсистему оплаты труда, подсистему побуждения и подсистему принуждения, направленные на удовлетворение личных, коллективных и государственных интересов (табл. 10).

Таблица 10

Матрица стимулирования персонала на основе учета личных интересов работников и форм их удовлетворения

| Личные интересы работников Формы их удовлетворения | Материальный интерес | Интерес, связанный с любовью к профессии | Интерес творческого роста и общения | Интерес уважения | Интерес признания и доверия со стороны руководителей и коллег | Интерес к самостоятельной работе | Интерес сохранения престижа | Условия труда и отдыха | Жилищные условия | Интерес безопасности | Интерес здоровья | <i>Интерес служебного продвижения</i> |
|---|----------------------|--|-------------------------------------|------------------|---|----------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|----------------------|------------------|---------------------------------------|
| 1. Зарплата Повременная Сдельная Контрактная | + | | | | | | | | | | | + |
| 2. Премии Процент от реализации Постоянный размер премии Премии в конверте | + | | | | | + | | | | | | + |
| 3. Страхование квартиры дома машины жизни работников | + | | | | | | + | + | + | + | + | |
| 4. Беспроцентный кредит для покупки квартиры машины дачи путевки | + | | | | | | + | + | + | | + | |
| 5. Спецодежда | + | | | | | | | + | | + | | |
| 6. Оплата транспортных расходов | + | | | | | | | + | | | | |
| 7. Субсидии на питание | + | | | | | | | | + | | | + |

| Личные интересы работников Формы их удовлетворения | Материальный интерес | Интерес, связанный с любовью к профессии | Интерес творческого роста и общения | Интерес уважения | Интерес признания и доверия со стороны руководителей и коллег | Интерес к самостоятельной работе | Интерес сохранения престижа | Условия труда и отдыха | Жилищные условия | Интерес безопасности | Интерес здоровья | <i>Интерес служебного продвижения</i> |
|---|----------------------|--|-------------------------------------|------------------|---|----------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|----------------------|------------------|---------------------------------------|
| 8. Скидки на покупку товаров фирмы | + | | | | | | | | | | | |
| 9. Обучение за счет фирмы | + | + | + | + | | + | + | + | | | | + |
| 10. Медицинское обслуживание за счет фирмы | + | | | | | | | + | | | + | |
| 11. Подарки от фирмы | + | + | | + | + | | + | | | | | |
| 12. Дополнительный отпуск | + | | | | | | | + | | | + | |
| 13. Знаки отличия | + | + | | + | + | | + | | | | | + |
| 14. Виды принуждения | | | | | | | | | | | | |
| Регламент рабочего дня и перерывов | | + | | | | | | + | | | + | |
| Методический инструктаж | | | | | | + | | + | | + | + | |
| Административное принуждение | | | | | | | | | | + | | |
| Административная ответственность | | | | | | | | | | + | | |
| <i>Административное пресечение</i> | | | | | | | | | | + | | |

Существует ряд характерных черт, предопределяющих эффективность применения данной системы:

- участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к процессу управления. Главное – понять, что система участия в прибыли – это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей;

- определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках;

- работники должны сами участвовать в разработке системы участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности.

По своей сути система участия в прибыли является элементом оперативного управления предприятием, направленным на обеспечение получения прибыли. При этом часть трудового дохода сотрудника компании превращается в предпринимательский доход. Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и компенсировать потери сегодняшнего дня.

Систему распределения прибыли, обусловленной ростом производительности, проектируют таким образом, чтобы уменьшить удельные затраты путём поощрения более высокой производительности труда без увеличения постоянных затрат, связанных с увеличением трудоёмкости.

Премия (текущее (месячное) вознаграждение) – форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли. Решающим для определения его размера являются экономические итоги финансового периода.

Преимущества такого рода премий в том, что их выплата дает сильную трудовую мотивацию и побуждает к высокопроизводительному труду даже от-

стающих работников, т.к. при расчете учитываются реально достигнутые результаты конкретного работника.

Сумма, идущая на выплату премии, распределяется между подразделениями пропорционально значимости работы подразделения в работе всей организации; а внутри подразделения каждый работник получает свой бонус согласно коэффициенту эффективности работы (КЭР) и коэффициенту трудового вклада (КТВ).

Суть метода участия в прибыли заключается в определении эффективности работы организации на основе балльной оценки.

Эффективность работы организации рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы предприятия зависит от его численного значения: менее 95 баллов, то персонал организации работал неудовлетворительно, если 95–100 баллов, то работа была удовлетворительной, если 100–105 баллов, то хорошей, если более 105 баллов, то отличной.

Исходя из данных градационных параметров и установленного процента премии каждому подразделению ежемесячно определяется сумма, которая далее распределяется среди работников подразделения. Чем выше прибыль, тем больше получает каждое подразделение, и больше может получить каждый работник, исходя из прилагаемых усилий.

Рассмотрим действенность способа оценки эффективности работы персонала на распределение премиальной части заработной платы на примере службы управления персоналом.

Среди специалистов разных подразделений компании имеет место непонимание того, как и за что начисляется премия, кокой ее размер можно ожидать ежемесячно. Важно сделать прозрачным механизм начисления премии и достичь

того, что работник сможет влиять на уровень премии отношением к работе в течение месяца.

По коэффициенту эффективности работы (КЭР) директором по персоналу определяется коэффициент трудового вклада (КТВ) каждого менеджера по персоналу в работу подразделения (табл. 11).

Таблица 11

Коэффициенты эффективности работы и трудового вклада сотрудников

| Ф.И.О. | КЭР, балл | КТВ, проц. |
|-------------------------|-----------|------------|
| Менеджер по персоналу А | 97,89 | 19,13 |
| Менеджер по персоналу В | 107,89 | 21,09 |
| Менеджер по персоналу С | 94,92 | 18,55 |
| Менеджер по персоналу D | 102,35 | 20,00 |
| Менеджер по персоналу E | 108,64 | 21,23 |
| Итого | 511,69 | 100,00 |

Схема премирования работников службы управления персоналом представлена в таблице 12. Сумма общей премии на подразделение составила 37,5 тыс. р.

Таблица 12

Месячная заработная плата менеджеров по персоналу

| Должность | Стимулирование | Расчет |
|--|--|---|
| 1. Менеджер по персоналу А 9 разряд | | $10000 * 1,5 + 0,1913 * 37500 = 22174$ без учета премии Σ 15000 р./мес. |
| 2. Менеджер по персоналу В 9 разряд | Оклад и премия в соответствии с разрядом с северным и районным коэффициентами + премия за результат работы – участия в прибыли | $10000 * 1,5 + 0,2109 * 37500 = 22909$ без учета премии Σ 15000 р./мес. |
| 3. Менеджер по персоналу С 8 разряд | | $8500 * 1,5 + 0,1855 * 37500 = 19706$ без учета премии Σ 12750 р./мес. |
| 4. Менеджер по персоналу D 8 разряд | | $8500 * 1,5 + 0,2 * 37500 = 20250$ без учета премии Σ 12750 р./мес. |
| 5. Менеджер по персоналу E 7 разряд | | $7000 * 1,5 + 0,2123 * 37500 = 18461$ без учета премии Σ 10500 р./мес. |
| Итого | | Σ 103500 р./мес. без учета премии Σ 66000 р./мес. |

Таким образом, в соответствии с «системой участия в прибыли» работники получают большее вознаграждение за свой труд, что является стимулом в увеличении конечных результатов своей работы и деятельности всей организации.

Следовательно, в основе эффективной системы морального и материального стимулирования персонала должно лежать удовлетворение таких личных интересов работников, как материальный интерес, интерес, связанный с любовью к профессии, интерес творческого роста и общения, интерес уважения, интерес признания и доверия со стороны руководителей и коллег, интерес к самостоятельной работе, интерес сохранения престижа, интерес условий труда и отдыха, жилищные условия, интерес безопасности и др. Это можно представить в виде матрицы стимулирования персонала на основе учета личных интересов работников и форм их удовлетворения (табл. 10). Чем большее количество интересов работников удовлетворяется, тем эффективнее действует система стимулирования персонала. В связи с этим комплексная система стимулирования работников предприятия должна включать в себя систему оплаты работников, систему побуждения (вознаграждения) и систему принуждения (наказания) [25].

1.5. Методические основы оценки экономической эффективности социальной стратегии развития предприятия

На сегодняшний день, в век научно-технической революции и выстраивания социально-направленной экономики, следует обратить особое внимание на формирование социального развития предприятия. Социальная стратегия является одним из наиболее важных направлений на нынешнем этапе развития экономики. С помощью этой стратегии обосновываются и разрабатываются программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии, сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация таких программ мероприятий дает возможность повысить производительность труда работников и, как следствие, непосредственно влиять на экономическую эффективность предприятия.

В настоящее время, эффективность деятельности предприятия оценивают с точки зрения социально-экономической эффективности. Основным социально-экономическим показателем является производительность труда, на которую оказывает ключевое влияние социальные факторы: стабильность коллектива, социальные льготы и гарантии и т.д. В управлении предприятием наблюдается тенденция к развитию человеческих ресурсов, повышению их квалификации, делового потенциала, профессионального мастерства. Эта тенденция обусловлена тем, что от разработки и реализации стратегических решений специалистов зависит будущее развитие предприятия как социально-экономической системы.

Социальная стратегия представляет собой систему действий по подбору, расстановке, оценке, формированию профессиональных кадров. Предлагается рассматривать социальную стратегию развития предприятия с точки зрения системно-функционального подхода. Системно-функциональный подход предполагает определение функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие объекты, он объясняет суть целого и части. Взаимоотношение системы и ее частей фиксируется как функциональная зависимость, и может быть представлена как системно-функциональная характеристика целого, при этом функция определяется как отношение целого к чему-либо.

Цель в системе играет роль одного из важных системообразующих факторов. Действия, направленные на достижение цели являются функциями. Функции по отношению к цели выступают как способы ее достижения. Системно-функциональный подход рассматривает систему через ее поведение в среде для достижения целей.

Данный подход сочетает в себе системный и функциональный методы. Системный подход представляет собой подход, при котором любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы.

Сущность функционального подхода состоит в выделении элементов взаимодействий различных субъектов или элементов, и определении их места и значения в системе, то есть функции.

Технология системно-функционального подхода, по нашему мнению, весьма важна с точки зрения его применимости к формированию эффективной социальной стратегии. Через призму системно-функционального подхода социальную стратегию можно представить в виде схемы (рис. 6). Сама социальная стратегия изображена в виде длинной стрелки. К ней подходят боковые стрелки, изображающие факторы, влияющие на социальную стратегию. К этим стрелкам подходят стрелки поменьше. Они отражают вторичные факторы и являются расшифровкой главных факторов. Данная схема позволяет оценить ресурсы реализации стратегии в пространстве, времени и системе.

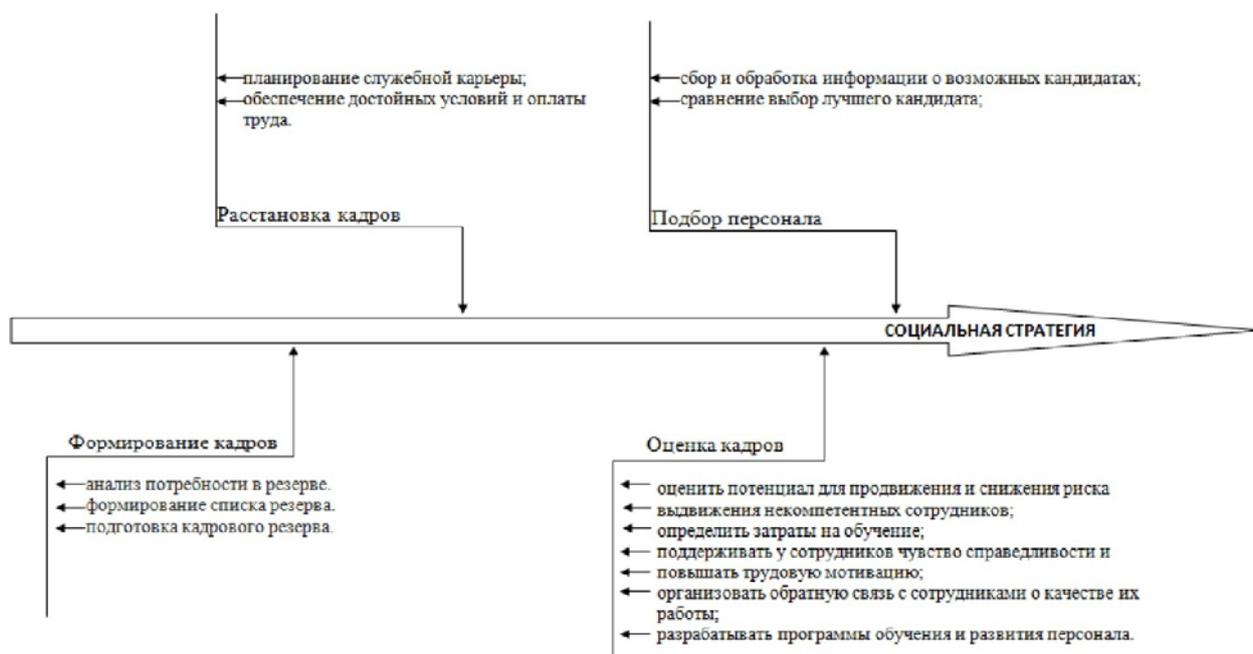


Рис. 6. Схема формирования социальной стратегии предприятия

Все факторы данной схемы, согласно системно-функциональному подходу, представляют собой систему и выполняют свою функцию. Рассмотреть все факторы социальной стратегии развития предприятия является достаточно сложной проблемой, мы не ставим перед собой задачу решить ее полностью и

во всех аспектах. Основное внимание уделено оценке кадров как главному элементу системы.

Для определения экономической эффективности предприятия необходимо оценить профессиональную деятельность и квалификацию ее работников. Деловая оценка персонал – это процесс установления соответствия профессиональных и личностных характеристик работника требованиям должности, которую он занимает или на которую претендует.

От профессиональной подготовки кадров в значительной мере зависит эффективность функционирования предприятия. Проблема обучения персонала предприятий в настоящее время приобретает для России особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рыночных отношений предъявляет новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Требуются новые подходы к решению современных задач, специалисты новых профессий, новые организационные формы деятельности работников.

Серьезное внимание уделяется повышению качества персонала – степени соответствия его характеристик требованиям, вытекающим из стратегических целей предприятия, условий его деятельности, способности решать стоящие перед предприятием задачи стратегического развития. Все чаще эффективность предприятия ставится в пропорциональную зависимость от его профессионального состава, который должен постоянно осуществлять развитие предприятия, ставя перед коллективом новые цели, задачи, стратегии.

Оценка эффективности предприятия может быть осуществлена путем измерения вклада каждого сотрудника в успех организации. Однако методология количественной оценки такого вклада в результаты деятельности предприятия до сих пор не получила должного развития. Несмотря на постоянно растущий интерес к вопросам оценки персонала остаются слабо проработанными некоторые аспекты, имеются пробелы в практических вопросах. Многие методики являются узконаправленными и достаточно трудоемкими, а это снижает эффективность их использования.

Получая и пополняя содержание знаний, умений и навыков специалистов в соответствующих учебных заведениях и используя их на практике, можно повышать и их управленческий потенциал, т.к. управленческий потенциал является ядром трудового потенциала специалиста, и этим определяется его внутренняя структура.

Выделение понятия «управленческий потенциал» обусловливается потребностью практики обеспечить более качественный анализ потенциальных управленческих возможностей на всех уровнях организации и потребностью комплексного подхода к выявлению резервов повышения ее эффективности, связанных с деятельностью кадров специалистов. Необходимость введения понятия «управленческий потенциал», объясняется, во-первых, рассмотрением работника в единстве социального, экономического и организационно-технического аспектов; во-вторых, в понятии «управленческий потенциал» выделяется три группы качественных характеристик работника, необходимых в его управленческой деятельности: образовательные, профессионально-квалификационные и личностные; в-третьих, использование этого понятия для определения специалистов предприятия указывает на целесообразность инвестирования в формирование профессиональных кадров и возможность получения длительного эффекта от этих вложений; в-четвертых, данное понятие служит характеристикой специалистов, являющихся самостоятельными агентами на рынке труда; в-пятых, понятие «управленческий потенциал» является логическим завершением последовательности понятий «человеческий капитал», «трудовой потенциал» и имеет определенное значение для повышения эффективности трудовой деятельности и для экономики труда в целом. Таким образом, управленческий потенциал, представляет собой запас знаний, умений, навыков и качеств, отражающих совокупность интеллектуальных, профессиональных и личностных способностей кадров руководителей и специалистов, используемых в сфере управления предприятием и влияющих на рост производительности труда.

Новые рыночные условия требуют оценки и развития управленческого потенциала персонала. Это необходимо в связи с постоянно обновляющимися

требованиями к кадрам управления. В связи с этим предлагается уровень управленческого потенциала сотрудников определять на основе программы «КОМПОС».

Предлагается рассматривать экономический эффект предприятия в результате повышения квалификации сотрудников через расчет прироста производительности труда руководителей и специалистов предприятия, на основе определения их уровня управленческого потенциала (табл. 13 и 14).

Таблица 13

Показатели для расчета прироста производительности труда персонала
предприятия

| Наименование показателей | Условное обозначение | Примечание |
|--|----------------------|---|
| Численность руководителей и специалистов, повысивших квалификацию, чел. | $Ч_{нк}$ | Кадровая справка |
| Средняя оценка управленческого потенциала группы (до/после повышения квалификации) | B_{cp} | Определяется по данным системы «КОМПОС» |
| Продолжительность повышения квалификации в ЦПК, на ФПК, ИПК и т.д., мес./дней | $T_{нк}$ | Принято согласно «Типовому положению о подготовке и повышению квалификации» |
| Коэффициент постоянства состава управленческих работников | K_n | Принимается по данным экспертных оценок |

Из таблицы 13 видно, что исходными показателями являются численность руководителей и специалистов, которые повысили квалификацию (выявляется на основе кадровой справки), средняя оценка управленческого потенциала группы (определяется согласно системе «КОМПОС»), продолжительность повышения квалификации (принята согласно «Типовому положению о подготовке и повышению квалификации»), коэффициент постоянства состава управленческих работников (определяется отношением числа состоявших в списочном составе предприятия в течение всего календарного года, к среднесписочной численности работников).

Расчет прироста производительности труда персонала в результате повышения квалификации сотрудников предприятия

| Наименование показателей | Условное обозначение | Формула расчета |
|---|----------------------|---|
| Средний управленческий потенциал одного работника до повышения квалификации, баллов | $B_{\text{дк}}$ | $B_{\text{дк}} = \frac{\sum B_{\text{ф}} * Ч_{\text{нк}}}{\sum Ч_{\text{нк}}}$ |
| Средний управленческий потенциал работника после повышения квалификации, баллов | $B_{\text{нк}}$ | $B_{\text{нк}} = \frac{\sum B_{\text{ф}} * Ч_{\text{нк}}}{\sum Ч_{\text{нк}}}$ |
| Относительная продолжительность рабочего периода работников в отчетном году с новым уровнем квалификации | T | $T = \frac{T_{\text{з}} - T_{\text{нк}}}{T_{\text{з}}}$ |
| Доля специалистов, повысивших квалификацию, в среднесписочной численности управленческого персонала | F | $F = \frac{Ч_{\text{нк}}}{Ч}$ |
| Прирост производительности труда персонала в результате повышения квалификации управленческих работников, проц. | ΔPr | $\Delta Pr = \frac{B_{\text{нк}} - B_{\text{дк}}}{B_{\text{дк}}} * T * F * K_n * 100\%$ |

Согласно таблицы 14, для определения прироста производительности труда нам необходимо рассчитать следующие величины: средний управленческий потенциал одного работника до повышения квалификации и средний управленческий потенциал работника после повышения квалификации (определяется с помощью программы «КОМПОС»), относительную продолжительность рабочего периода работников в отчетном году с новым уровнем квалификации и долю руководителей и специалистов, повысивших квалификацию, в среднесписочной численности управленческого персонала.

Таким образом, в основе оценки кадров по предложенной методике лежит расчет управленческих потенциалов специалистов, определение прироста производительности труда персонала предприятия в результате повышения

квалификации работников предприятия. Это дает возможность осуществить оценку кадров в количественном аспекте.

Еще одним из показателей количественной оценки кадров является коэффициент удовлетворенности их личных интересов с помощью социальной политики компании и выявлением их уровня надежности.

В современных условиях требуется переходить к новой концепции управления персоналом на уровне предприятия. Ее сущность содержится в анализе человека как основного объекта интересов управления. Задача руководства фирмы должна содержаться в проведении такой социальной политики, когда целью всей деятельности в области управления персоналом становится наилучшее удовлетворение увеличивающихся запросов и потребностей каждого члена учреждения. Именно поэтому удовлетворение интересов работников – это один из способов повышения эффективности производства.

Оценка удовлетворенности работников дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, и по каким направлениям следует совершенствовать систему стимулирования персонала. Именно на получение такой информации и направлены известные методики оценки удовлетворенности. Однако они могут давать искаженные результаты и, как следствие, приводить к ошибочным решениям о методах мотивации персонала. Это происходит потому, что в существующих методиках не учитывается личное отношение работников к различным мотивирующим факторам. В действительности все факторы, влияющие на удовлетворенность работников, имеют разное значение для разных людей, поскольку каждый человек обладает уникальной внутренней мотивацией.

Оценка удовлетворения личных интересов сотрудников позволяет решить важную проблему эффективного управления персоналом, т.к. она одновременно оценивает надежность работников предприятия. Надежность является одной из важных составляющих профессиональной пригодности сотрудников как государственных, так и негосударственных организаций. Работники, обладающие таким качеством, сохраняют нравственную устойчивость и лояльность к компании, в которой работают, чувствуют себя «привязанными» к ней, сама

работа представляет для них высокую мотивационную значимость, а ее потеря оценивается как серьезная жизненная неудача. Если среди персонала компании встречаются ненадежные сотрудники, то говорить о том, что данная компания может быть успешной нельзя.

Оценка удовлетворенности личных интересов работников осуществляется на основе результатов опроса сотрудников с помощью матрицы удовлетворения личных интересов работников, в которой степень удовлетворения каждого из перечисленных личных интересов оценивается по 10-бальной шкале (табл. 15).

Таблица 15

Матрица удовлетворения личных интересов работников

| Баллы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Сумма баллов |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------------|
| Личные интересы | | | | | | | | | | | |
| 1. Материальный интерес | | | | | | | | | | | |
| 2. Интерес к профессии | | | | | | | | | | | |
| 3. Интерес служебного продвижения | | | | | | | | | | | |
| 4. Интерес творческого роста | | | | | | | | | | | |
| 5. Интерес уважения | | | | | | | | | | | |
| 6. Интерес признания и доверия со стороны руководителей и коллег | | | | | | | | | | | |
| 7. Интерес к самостоятельной и ответственной работе | | | | | | | | | | | |
| 8. Интерес сохранения престижа | | | | | | | | | | | |
| 9. Условия труда | | | | | | | | | | | |
| 10. Условия отдыха | | | | | | | | | | | |
| 11. Жилищные условия | | | | | | | | | | | |
| 12. Интерес безопасности | | | | | | | | | | | |
| 13. Интерес здоровья | | | | | | | | | | | |
| 14. Интерес общения | | | | | | | | | | | |
| Всего | | | | | | | | | | | |

Далее все оценки суммируются, и высчитывается коэффициент удовлетворения личных интересов работника ($K_{y\partial}$) или коэффициента их надежности (K_n). Он определяется как отношение суммы баллов фактического значения

(B_{ϕ}) к максимальной сумме баллов (B_n) умноженное на 100 % (см. формулу (1)):

$$K_{y\partial}(K_n) = \frac{\sum B_{\phi}}{\sum B_n} * 100 \% . \quad (15)$$

Результаты определяются по следующей шкале:

0–25 % – интересы сотрудников не удовлетворены, их надежность низкая;

30–50 % – интересы слабо удовлетворены и надежность таких сотрудников слабая;

50–75 % – интересы средне удовлетворены, средняя надежность персонала;

75–100 % – интересы полностью удовлетворены, высокая степень надежности.

Человеческий ресурс обладает одним существенным недостатком – он может терять при определенных условиях надежность и становиться бесполезным и даже опасным для интересов компании. Проблема формирования надежности персонала является важной и сложной. Она затрагивает большинство аспектов работы с сотрудниками, включая правильный отбор и подбор работников, их оценку, оптимальную расстановку персонала, создание благоприятной корпоративной культуры и др. .

Коэффициент ненадежности (K_{nn}) сотрудника определяется как разность между единицей и коэффициентом удовлетворенности личных интересов работника (см. формулу (16)) :

$$K_{nn} = 100\% - K_{y\partial} . \quad (16)$$

Как видно из формулы 16, коэффициент ненадежности тесно связан с коэффициентом удовлетворенности личных интересов (коэффициентом надежности). Следовательно, шкала ранжирования результатов будет выглядеть следующим образом:

0–25 – надежные сотрудники;

25–50 % – низкая степень ненадежности;

50–75 % – средняя степень ненадежности;

75–100 % – высокая степень неблагонадежности.

Уровень удовлетворенности (надежности) и ненадежности оказывают влияние на ряд личностных факторов, таких как:

– профессиональная компетентность и дееспособность сотрудников – способность нормально подготовленного сотрудника за отведенное для работы время успешно справляться с поставленными заданиями без физических и психических перегрузок,

– социально-корпоративная зрелость работника – совпадение личных целей работника с целями организации, согласие работника с системой вознаграждения за труд и системой санкций за нарушение производственного процесса, готовность работника действовать с необходимой для организации напряженностью,

– внутренняя цельность и устойчивость личности – честность, открытость, порядочность, доброжелательность.

Уровень надежности сотрудников тесно связан с таким понятием как текучесть кадров. Сегодня текучесть кадров – одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Текучесть кадров представляет собой процесс незапланированного увольнения работников, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и др.) и неудовлетворенностью организации данным работником его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д. Чем ниже уровень надежности персонала, чем выше уровень текучести и наоборот.

Рост текучести кадров несет ряд экономических потерь. К основным составляющим экономических потерь относятся:

- потери, вызванные процедурой увольнения работников предприятия;
- потери, связанные с перерывом в работе, когда рабочее место не дает продукцию;
- потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;

- потери, вызванные снижением производительности перед увольнением работника;
- потери от недостаточного уровня производительности труда новых работников;
- затраты, связанные с процессом поиска и подбора новых сотрудников;
- потери от брака у вновь поступивших на предприятие работников;
- затраты, связанные с формированием слаженного трудового коллектива и т.д.

Общая величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь. По оценкам экспертов затраты на замену рабочих составляют 7–12 % их годовой заработной платы, специалистов 18–30 %, управляющих 20–100 %.

Соответственно, удовлетворяя личные интересы сотрудников, повышая их профессиональную квалификацию, растет их уровень надежности, и они чувствуют себя частью компании, на благо которой они трудятся. Это значит, что работники будут стараться с помощью своих личностных ресурсов, своего трудового и управленческого потенциала, развивать свою организацию, работать с большей отдачей, и помогать ей добиваться поставленных целей в будущем, а в тяжелые для компании времена не начнут искать более привлекательное место работы.

В результате проведенного исследования, разработан методический подход к оценке экономической эффективности социальной стратегии развития предприятия. Он включает в себя:

- 1) использование системно-функционального подхода для определения основных элементов социальной стратегии как системы;
- 2) оценку персонала как главного элемента системы;
- 3) количественную оценку управленческого потенциала на основе комплексной системы оценки сотрудников «КОМПОС»;
- 4) расчет роста производительности труда управленческого персонала в результате повышения его квалификации;

5) определение коэффициента удовлетворенности личных интересов сотрудников (коэффициента надежности);

6) выявление влияния уровня надежности на текучесть персонала;

7) определение коэффициента ненадежности персонала;

8) расчет экономической эффективности социальной стратегии за счет роста дохода и прибыли.

Таким образом, данная методика позволяет провести количественную оценку не только экономической эффективности социальной стратегии развития предприятия, но и получить данные о ее социальной эффективности.

Социальная стратегия ООО «ИНК-СЕРВИС» представляет собой систему действий по подбору, расстановке, оценке, формированию профессиональных кадров. Технология системно-функционального подхода, весьма важна с точки зрения его применимости к социальной стратегии. Системно-функциональный подход предполагает определение функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие объекты, он объясняет суть целого и части. Взаимоотношение системы и ее частей фиксируется как функциональная зависимость, и может быть представлена как системно-функциональная характеристика целого, при этом функция определяется как отношение целого к чему-либо. Через призму системно-функционального подхода социальную стратегию данного предприятия можно представить в виде схемы (рис. 6).

Количественная оценка экономической эффективности предприятия осуществляется путем расчета эффективности труда руководителей и специалистов, которая, в свою очередь, напрямую зависит от величины их управленческого потенциала. Уровень управленческого потенциала сотрудников определяется на основе программы «КОМПОС».

Система «КОМПОС» позволяет выявить проблемы кадровых перестановок, значительно улучшить деятельность по подбору и расстановке кадров, формированию резерва кадров, так как оценка дает возможность определить степень плодотворности деятельности, наличие и степень развития необходимых качеств специалистов. В методике «КОМПОС» автоматизировано выдаются

ся рекомендации о соответствии работников занимаемой должности и об административных решениях по отношению к ним, а также определяется квалификационный уровень каждого работника в группе оцениваемых.

Экономический эффект в результате повышения квалификации сотрудников предприятия рассматривается через расчет прироста производительности труда персонала предприятия, основанный на определении величин их управленческих потенциалов (табл. 16 и 17).

Из табл. 19 видно, что исходными показателями для расчета прироста производительности являются численность руководителей и специалистов, которые повысили квалификацию (выявляется на основе кадровой справки), средняя оценка управленческого потенциала группы (определяется согласно системе «КОМПОС»), продолжительность повышения квалификации (принята согласно «Типовому положению о подготовке и повышению квалификации»), коэффициент постоянства состава управленческих работников (определяется по данным экспертных оценок).

Таблица 16

Исходные данные для расчета прироста производительности труда персонала предприятия

| Наименование показателей | Условное обозначение | Принятые в расчет величины | Примечание |
|--|----------------------|----------------------------|---|
| Численность руководителей и специалистов, повысивших квалификацию, чел. | $Ч_{нк}$ | 49 | Кадровая справка |
| Средняя оценка управленческого потенциала группы (до/после повышения квалификации) | $Б_{ср}$ | 4,6/4,8 | Определяется по данным системы «КОМПОС» |
| Продолжительность повышения квалификации в ЦПК, на ФПК, ИПК и т.д., мес./дней | $T_{нк}$ | 3/63,6 | Принято согласно «Типовому положению о подготовке и повышению квалификации» |
| Коэффициент постоянства состава управленческих работников | K_n | 0,9 | Принимается по данным экспертных оценок |

Расчет прироста производительности труда управленческого персонала
в результате повышения его квалификации

| Наименование показателей | Условное обозначение | Формула расчета |
|---|----------------------|---|
| Средний управленческий потенциал одного работника до повышения квалификации, баллов | $B_{ок}$ | $B_{ок} = \frac{\sum B_{ф} * Ч_{нк}}{\sum Ч_{нк}} = \frac{4,6 * 49}{49} = 4,6$ |
| Средний управленческий потенциал работника после повышения квалификации, баллов | $B_{нк}$ | $B_{нк} = \frac{\sum B_{ф} * Ч_{нк}}{\sum Ч_{нк}} = \frac{4,8 * 49}{49} = 4,8$ |
| Относительная продолжительность рабочего периода работников в отчетном году с новым уровнем квалификации | T | $T = \frac{T_2 - T_{нк}}{T_2} = \frac{208,4 - 63,6}{208,4} = 0,69$ |
| Доля специалистов, повысивших квалификацию, в среднесписочной численности управленческого персонала | F | $F = \frac{Ч_{нк}}{Ч} = \frac{49}{91,29} = 0,54$ |
| Прирост производительности труда персонала в результате повышения квалификации управленческих работников, проц. | $\Delta Пр$ | $\Delta Пр = \frac{B_{нк} - B_{ок}}{B_{ок}} * T * F * K_n * 100\% =$ $= \frac{4,8 - 4,6}{4,6} * 0,69 * 0,54 * 0,9 * 100\% = 1,5\%$ |

Средний управленческий потенциал одного работника до повышения квалификации определяется как отношение суммы произведения уровня управленческого потенциала до повышения квалификации и численности специалистов, которые повысили квалификацию к числу работников, повысивших квалификацию.

Средний управленческий потенциал одного работника после повышения квалификации определяется как отношение суммы произведения уровня управленческого потенциала после повышения квалификации и численности специалистов, которые повысили квалификацию к числу работников, повысивших квалификацию.

Относительная продолжительность рабочего периода работников в отчетном году с новым уровнем квалификации равна отношению разности фак-

тически отработанного времени в отчетном году и продолжительности повышения квалификации к фактически отработанному времени в отчетном году.

Доля специалистов, повысивших квалификацию, в среднесписочной численности управленческого персонала определяется соотношением численности руководителей и специалистов, повысивших квалификацию к среднесписочной численности управленческого персонала.

Прирост производительности труда персонала в результате повышения квалификации управленческих работников рассчитывается как отношение разности среднего управленческого потенциала работника после повышения квалификации и среднего управленческого потенциала одного работника до повышения квалификации к среднему управленческому потенциалу одного работника до повышения квалификации умноженное на относительную продолжительность рабочего периода работников с новым уровнем квалификации в отчетном году, долю специалистов, повысивших квалификацию, в среднесписочной численности управленческого персонала, коэффициент постоянства состава управленческих работников и на 100 %

Таким образом, приведенный расчет показывает, что прирост производительности труда персонала ООО «ИНК-СЕРВИС» в результате повышения квалификации специалистов составил 1,5 %.

Оценка удовлетворенности личных интересов работников осуществляется на основе использования матрицы удовлетворения личных интересов работников, в которой степень удовлетворения личных интересов проставляется по 10-бальной шкале оценки (табл. 15).

Коэффициент удовлетворения личных интересов работника ($K_{y\partial}$) или коэффициент надежности (K_n) определяется как отношение суммы баллов фактического значения к максимальной сумме баллов умноженное на 100 %. Нами были опрошены 14 человек отдела управления персоналом. Максимальное количество баллов по предложенной нами матрице составляет 140 баллов на одного человека. В сумме на 14 человек максимальная сумма баллов (B_n) равня-

ется 1960 баллов. Опрошенные сотрудники ответили, что уровень их удовлетворенности (B_{ϕ}) фактически равен 1563 балла (формула (17)):

$$K_{y\partial}(K_n) = \frac{\sum B_{\phi}}{\sum B_n} * 100 \% = \frac{1563}{1960} * 100\% = 79,8\% . \quad (17)$$

Проведенный расчет, согласно формуле определения коэффициента удовлетворенности, показывает, что коэффициент удовлетворенности опрошенных сотрудников равен 79,8 %, это говорит о том, что личные интересы работников отдела, где был проведен опрос, практически полностью удовлетворены. Это может быть обусловлено тем, что опрос проводился среди административно-управленческого персонала, и данные сотрудники осведомлены о социальной политике компании и пользуются этими гарантиями и компенсациями.

Оценка удовлетворения личных интересов (надежности) сотрудников позволяет провести оценку ненадежности работников предприятия (K_{nn}). Коэффициент ненадежности сотрудника определяется как разность между единицей и коэффициентом удовлетворенности личных интересов работника (см. формулу (18)):

$$K_{nn} = 100\% - K_{y\partial} = 100\% - 79,8 = 20,2\% . \quad (18)$$

Как видно, коэффициент ненадежности прямо пропорционален коэффициенту удовлетворенности и равен 20,2 %, это говорит о том, что сотрудники данного отдела являются высоконадежными кадрами.

В 2015 году объем товарной продукции предприятия составил 3 728 657 тыс. р., а балансовая прибыль – 2 568 710 тыс. р. С учетом прироста производительности труда равной 1,5 % объем товарной продукции предприятия составлял бы 5 592 985,5 тыс. р., а балансовая прибыль была равна 4 433 038,5 тыс. р. (прирост прибыли составил 1 864 212,5 тыс. р.) (табл. 18).

Прирост прибыли ООО «ИНК-СЕРВИС» при росте производительности
труда руководителей и специалистов

| Наименование показателей | Значение показателя по годам | | Прирост прибыли ООО «ИНК», тыс. р. |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------|---------------------------------------|
| | 2015 г. | 2016 г. | |
| Объем товарной продукции, тыс. р. | 3 728 657 | 5 592 985,5 | 1 864 328,5 |
| Балансовая прибыль, тыс. р. | 2 568 710 | 4 432 922,5 | 1 864 212,5 |

Таким образом, повышая профессиональную квалификацию кадров, удовлетворяя их личные интересы, растет их уровень надежности. Сотрудники чувствуют себя частью компании, на благо которой они трудятся, сама работа представляет для них высокую мотивационную значимость, а ее потеря оценивается как серьезная жизненная неудача. Это значит, что работники будут стараться с помощью своих личностных ресурсов, своего трудового и управленческого потенциала, развивать свою организацию, работать с большей отдачей, и помогать ей добиваться поставленных целей в будущем, а в тяжелые для компании времена не начнут искать более привлекательное место работы.

В заключение отметим, что разработанная методика включает в себя рассмотрение социальной стратегии развития с точки зрения системно-функционального подхода. Данная стратегия представлена как система, в которой все ее элементы, влияющие факторы, выполняют свою определенную функцию. [19].

2. Организационно-правовые основы управления персоналом

2.1. Организационно-правовое обеспечение управления персоналом

Деловые отношения являются важной составной частью внутренней среды организации. Учет и использование их представляет собой организационно-правовую основу управления персоналом.

Деловые отношения – это зависимости, возникающие между работниками организации в процессе управления персоналом. Они включают в себя:

- Отношения дисциплины.
- Отношения ответственности.
- Отношения субординации.
- Отношения творчества и инициативы.
- Отношения информации.

Отношения дисциплины – это отношения, определяющие необходимость соблюдения требований, норм, правил, распорядка работы, выполнение указаний руководства. Они являются основой плановой дисциплины, дисциплины качества, исполнительской дисциплины, трудовой дисциплины, производственной дисциплины и т. д.

Отношения ответственности – это отношение к обязательствам и обязанностям, общественным требованиям, моральным нормам и ценностям. Существуют следующие виды ответственности – материальная (полная и ограниченная, индивидуальная и коллективная), гражданско-правовая, дисциплинарная, административная, уголовная.

Отношения субординации – это отношения, которые определяют необходимость подчинения одних работников другим, систем низового порядка системам более высокого порядка.

Отношения творчества и инициативы – это отношения, определяющие необходимость развития и использования творчества и инициативы работников организации. На практике они реализуются через рационализаторство и творче-

ство работников, организацию творческих групп сотрудников и центров развития фирм (Приложения 43, 44).

Отношения информации – это отношения, определяющие необходимость своевременного получения, обработки и передачи качественной информации. Информация в управлении персоналом – это совокупность новых полезных сведений о состоянии персонала, которая дает возможность снизить неопределенность знаний о персонале. Существует следующая аксиома управления персоналом – если информация хорошая, то управление персоналом может быть хорошим или плохим, но если информация плохая, то управление персоналом никогда не может быть хорошим.

Деловые отношения реализуются на практике в виде разработки и использования должностных инструкций, положений о подразделениях и других организационно-правовых документов (Приложения 39, 41, 42).

Организационно – распорядительные документы можно разделить на три группы.

– организационные (положения, устав, инструкция, правила). Эти документы определяют правовое положение и основные задачи организаций, предприятий и их структурных подразделений (Приложение 36);

– распорядительные (приказ, решение, постановление, распоряжение, указание). Такой документацией оформляется распорядительная деятельность должностных лиц и коллегиальных органов. Распорядительные документы вместе с тем являются средствами передачи письменных указаний подчиненным учреждениям, организациям, предприятиям и конкретным лицам (Приложение 6);

– справочно-информационные (протокол, докладная и объяснительная записки, справка, акт, письмо).

Устав – это правовой акт, регулирующий деятельность организаций, предприятий, учреждений, обществ граждан, их взаимоотношения с другими структурами и гражданами, права и обязанности в определенной сфере государственного управления или хозяйственной деятельности.

Текст устава разбивается структурно на разделы:

- общие положения (определение задач и целей создаваемой организации);
- организационное единство (структурные подразделения и связи);
- регламентация деятельности (формы управления, права и обязанности должностных лиц);
- финансово-материальная база (определение размеров основных и оборотных средств, источники, порядок распоряжения средствами и ценностями);
- отчетность и ревизионная деятельность;
- порядок ликвидации и ответственности по делам организации (предприятия) и др. (Приложения 37, 38).

Положение – это правовой акт, определяющий порядок образования, структуру, функции, компетенцию, обязанности и организацию работы системы органов государства, структурного подразделения (комиссии, группы) или регламентирующий деятельность должностных лиц. В отдельную группу выделяют положения, регулирующие совокупность организационных, трудовых и других отношений по конкретному вопросу, например, положение об открытиях и изобретениях или типовое положение о ведении делопроизводства и т. д.

Уставы и положения являются сложными документами. Их структуру и содержание, как правило, определяет разработчик.

Текст положения может включать:

- общие положения;
- основные задачи;
- функции;
- права и обязанности;
- взаимоотношения и связи и др.

Инструкция – это правовой акт, издаваемый органом государственного управления (или утверждаемый его руководителем) в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, финансовые и иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий, должностных лиц и граждан. Издаются инструкции также в целях разрешения и определения порядка применения законодательных документов. Утверждается

инструкция специальным распорядительным актом или непосредственно руководителем. Она может являться приложением к распорядительному документу.

Особое место занимают должностные инструкции. Должностная инструкция – основной организационно-правовой документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления организации, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы стимулирования. Должностную инструкцию и трудовой договор используют при разрешении конфликтных ситуаций между работодателями и работниками.

Должностная инструкция как система должна включать в себя следующие элементы (разделы):

1) общую часть, в которой отражаются функции работника, кому подчиняется, кем назначается и освобождается от должности работник, какими документами он руководствуется в своей деятельности;

2) обязанности: указывает конкретный перечень обязанностей работника, которые классифицируются по основным функциям управления (планирование, организация, регулирование, стимулирование, контроль);

3) права, которые необходимы работнику для выполнения его обязанностей. Они составляются на основе перечня обязанностей с добавлением слова «право», так как для выполнения каждой обязанности должно быть соответствующее право;

4) ответственность: указывается материальная, моральная, уголовная, административная ответственность работника за выполнение своих обязанностей и требования к квалификации; при этом может даваться ссылка на нормативные документы (трудовой кодекс, правила внутреннего распорядка и др.); приводится диапазон ответственности, который включает в себя объем ответственности (за что отвечает работник, за выполнение каких показателей), направленность ответственности (пред кем отвечает работник) и мера ответственности (замечание, выговор, строгий выговор, увольнение).

5) оценка труда и стимулирование. В этом разделе указываются показатели деятельности работника, на основании которых осуществляется стимулиро-

вание его труда. Выполнение этих показателей должно вести к выполнению показателей деятельности подразделения, в котором работает работник. Здесь же указываются условия стимулирования труда работника.

Основой для составления должностной инструкции является квалификационная характеристика, приведенная в «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих».

Разработка должностных инструкций должна основываться на следующих требованиях.

1. Все обязанности должны быть распределены по основным функциям управления (планирование; организация; регулирование; стимулирование; контроль).

2. Должен быть баланс прав и обязанностей.

3. Показатели стимулирования работника должны быть связаны с выполнением показателей подразделения, в котором он работает (Приложение 41).

Если в должностных инструкциях установить нормативы выполняемых функций или операций (в количестве, объеме, денежном выражении и других показателях), а для конкретного сотрудника – фактическую загрузку по производственным функциям (операциям), то можно анализировать и контролировать производительность труда сотрудников. Такой подход позволяет не только принимать эффективные управленческие решения по персоналу, но и создавать соответствующую систему стимулирования работников на предприятии в зависимости от производительности их труда.

Положение о структурном подразделении как система должно включать в себя следующие разделы:

- 1) общие положения, в которых указывается цель организации подразделения; в чьем непосредственном подчинении находится данное подразделение; кто им руководит; каков порядок назначения и освобождения от работы руководителя подразделения; перечень правовых, директивных, нормативных, инструктивных материалов, которыми руководствуется подразделение в своей деятельности;

2) задачи (формулируются основные задачи подразделения, необходимые для осуществления цели деятельности подразделения);

3) функции (указывается, какие функции выполняет данное подразделение, которые необходимы для реализации основных задач подразделения). Здесь же указывается структура, штаты и взаимосвязь подразделения с другими звеньями структуры;

4) права (приводится перечень прав, предоставляемых подразделению и его работникам для реализации возложенных на них функций);

5) ответственность (указывается объем и мера ответственности подразделения за выполнение основных его функций и решение основных задач). Ответственность может быть материальной (экономической), дисциплинарной, уголовной, административной в зависимости от характера и степени нарушений. Выделяется ответственность за состояние трудовой и производственной дисциплины, за правильность разрабатываемых документов, за достоверность предоставляемой информации, за рациональность использования рабочего времени;

б) оценка деятельности подразделения и стимулирование. Указываются критерии оценки работы подразделения и формы морального и материального стимулирования членов коллектива. За основу для установления показателей стимулирования принимается выполнение задач и функций подразделения (Приложение 42).

Правила – это нормативный документ, в котором излагаются основные требования, предъявляемые к сотрудникам организации или к выполнению определенного рода работ. Правила касаются разных вопросов и утверждаются руководителем организации.

Текст правил может содержать следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема, перевода и увольнения работников;
- основные обязанности работников;
- основные обязанности нанимателя;
- рабочее время и его использование;

- поощрение за успехи в работе;
- взыскание за нарушение трудовой дисциплины;
- внутриобъектный режим и др. [23].

2.2. Распорядительные документы

К основным видам документов этой группы относятся приказ, распоряжение, указание, постановление, решение.

Приказ – это правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации и являющийся формой доведения до исполнителей наиболее важных решений.

В зависимости от содержания приказы делятся на *приказы, по личному составу (о кадрах)* и по *вопросам общей деятельности*.

Текст приказа состоит из двух частей: констатирующей и распорядительной. В *констатирующей части* излагаются цели, задачи и принципы издания приказа. Она начинается со слов «В связи», «В целях» и т. д.

Распорядительная часть приказа излагается в повелительной форме и начинается словом ПРИКАЗЫВАЮ, которое пишется прописными буквами, в отдельной строке. Намеченные мероприятия излагают по пунктам. Каждый пункт начинается с указания конкретного исполнителя, предписываемого действия и срока исполнения. Заканчивается распорядительная часть постоянной формулировкой: «Контроль за исполнением приказа возложить на...» (указывается структурное подразделение или должностное лицо).

Перед текстом приказа пишут заголовок, кратко и точно отражающий содержание и отвечающий на вопрос «о чем?». Заголовок начинается с предлога «о» («об») и формулируется с помощью отглагольных существительных. Например:

«О создании комиссии»

«Об организации отдела маркетинга»

Проект приказа до его подписания подлежит согласованию, которое осуществляется путем визирования или проставления грифа согласования на первом экземпляре проекта.

Согласование осуществляет структурное подразделение или лицо, готовившее проект распорядительного документа. В случае несогласия с проектом работники пишут мотивированное заключение. Приказы подписывают руководитель организации или его заместители, которым дано такое право. Приказ вступает в силу с момента подписания, если в тексте не указан другой срок введения его в действие. Если приказ (или другой распорядительный документ) отменяет, изменяет или дополняет ранее изданный распорядительный документ или какие либо его положения, то последнее из них должно содержать ссылку на отменяемый документ или конкретные пункты с указанием Даты, номера, заголовка. Например:

Считать утратившим силу приказ о от№

Секретарь организации после издания приказа: организует ознакомление сотрудников упомянутых в приказе, с его содержанием. При необходимости ознакомления с содержанием документа всех работников организации в распорядительную часть включают пункт «Приказ довести до сведения всех работников». Один экземпляр приказа вывешивают на доске объявлений, на другом экземпляре, который идет в дело, фиксируют ознакомление с приказом сотрудников, ответственных за его исполнение. На нижнем поле документа или на обороте сотрудник пишет «Ознакомлен», ставит подпись и дату ознакомления. При необходимости секретарь копирует подписанный приказ и раздает исполнителям для работы.

На основании приказа может быть получен самостоятельный: документ «Выписка из приказа», который представляет собой копию какой-либо его части.

Распоряжение – это правовой акт, издаваемый по оперативным вопросам организации единолично заместителем первого руководителя, заместителем главного инженера либо руководителям структурных подразделений.

Распоряжение имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга подразделений и должностных лиц.

Текст распоряжения имеет те же разделы, что и приказ, только в констатирующей части используется слово «ОБЯЗЫВАЮ».

Указание – это правовой акт, издаваемый преимущественно по вопросам информационно методологического характера, а также по вопросам, связанным с организацией выполнения приказов, инструкций и других актов данной организации (предприятия) или вышестоящих органов управления.

Составляют и оформляют указание подобно приказу по основной деятельности и распоряжению. Ключевым словом при этом является «Предлагаю».

Постановление – это правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами коллегиального управления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами, и установления стабильных норм правил поведения.

Решение – это правовой акт, применяемый местными органами власти в коллегиальном порядке в целях разрешения наиболее важных вопросов, находящихся в их компетенции. Решениями оформляют также результаты деятельности и других коллегиальных органов коллегий министерств и ведомств, научных советов, советов директоров предприятий и т. п. Решениями именуется и совместные акты, издаваемые несколькими неоднородными органами.

Составляют и оформляют последние два вида распорядительных документов аналогично приказам по вопросам общей деятельности. Ключевыми словами распорядительной части являются соответственно «Постановили» и «Решили» (Приложения 17–35) [23].

2.3. Информационно-справочные документы

Данная группа включает следующие документы: протокол, акт, доверенность, докладная, служебная, объяснительная записки и др.

Протокол – это документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях и других формах работы коллегиальных органов.

Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной. После заголовка, который должен быть согласован с названием вида документа (ПРОТОКОЛ), во *вводной части* указывают фамилии и инициалы председателя и секретаря заседания. Затем отмечают персонально в алфавитном порядке фамилии и инициалы присутствующих. Если присутствующих более 10, то указывают их количество. Заканчивается вводная часть повесткой дня, в которой перечисляют все вопросы, подлежащие рассмотрению, а также инициалы и фамилии докладчиков.

Основная часть протокола состоит из разделов в соответствии с пунктами повестки дня. Каждый раздел строится по схеме: СЛУШАЛИ, ВЫСТУПИЛИ, РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ), отдельно по каждому вопросу. Эти слова, которыми начинается каждая часть раздела, пишут прописными буквами, после них ставят, двоеточие и на следующей строке с абзаца указывают инициалы и фамилию докладчика. Затем после тире (с прописной буквы) приводят основные положения доклада (от первого лица). В разделе ВЫСТУПИЛИ схема изложения такая же.

Текст постановляющей части протокола должен быть лаконичным, не допускающим двоякого толкования. В нем используются глаголы в неопределенной форме (поручить, организовать, возложить и т. д.). Текст строится по схеме «действие – исполнитель – срок».

Для некоторых разновидностей протокола вводятся такие реквизиты, как грифы утверждения и согласования.

Отредактированный протокол подписывают председатель и секретарь. Решение, принятое на заседании, доводят до сотрудников организации в виде копии самого протокола или выписки из него постановляющей части. После того, как секретарь ознакомит выступивших под расписку с содержанием их выступления, протокол помещается в дело.

На основании протокола можно получить самостоятельный документ «Выписку из протокола». В выписке записывают вводную часть протокола, включая повестку дня, а затем приводят дословную запись основной части рассматриваемого вопроса.

Акт – это документ, составленный несколькими лицами и подтверждающий установленные факты и события. В зависимости от назначения акты бывают различного содержания: ликвидации организаций, приема передачи (дел, материальных ценностей и т. д.), списания, инвентаризации, проведения испытаний, испорченных товаров и др.

Текст акта состоит из двух частей: вводной и констатирующей. Во *вводной части акта* указывают основание, которым является, как правило, распорядительный или нормативный документ. Затем перечисляют состав комиссии (должность, инициалы и фамилия каждого ее члена, обязанность, выполняемая в комиссии).

В *констатирующей части акта* излагают цели и задачи активирования, описание и характер проведения работ, установленные факты, а также выводы и заключения.

В конце текста перед ссылкой на приложение даются сведения о количестве экземпляров акта и о том, в какие структурные подразделения они направлены.

Акт подписывают председатель и члены комиссии, причем указывают их временные обязанности, а не должность. Для ряда актов (по материальным, финансовым вопросам) необходимо утверждение руководителем организации (предприятия) и заверение печатью, после чего они приобретают юридическую силу.

Доверенность – это документ, который организация выдает должностным лицам на получение ими от поставщиков товароматериальных ценностей. В зависимости от того, кем оформляются полномочия (организацией или частным лицом), доверенности подразделяют на *официальные* и *личные*. Доверенность может быть оформлена рукописным или машинописным способом на бланке организации (предприятия). Официальная доверенность выдается бухгалтером в одном экземпляре под расписку лицу, которому поручается получение ценно-

стей. Для юридической полноценности документа следует указывать срок действия доверенности. Если срок действия в доверенности не указан, то документ сохраняет силу в течение года со дня выдачи.

Докладная записка – это документ информационного характера, адресуемый вышестоящему руководителю в порядке прямого подчинения и содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя.

Докладная записка может составляться как по инициативе ее автора (внешение предложений, изложение фактов), так и по указанию руководителя (отчет о ходе или завершении какой-либо работы и т. д.) Текст докладной записки состоит из двух частей. В первой описывают состояние вопроса, факты, послужившие причиной для составления докладной записки, производят их анализ. Во второй части излагают выводы и предложения. Бывают *внутренние* и *внешние докладные записки*. Внешние подписывает руководитель организации.

Служебная записка – это документ, аналогичный докладной записке, но направленный одним должностным лицом другому внутри организации, кроме прямых руководителей.

Объяснительная записка – это документ, в котором работник организации объясняет причины невыполнения какого-либо распоряжения, приказа, инструкции, указания, нарушения правил. Различают также объяснительные записки, которые прилагают к некоторым документам, например, к отчетам, актам, сметам. Их назначение в этом случае – дать пояснение каким-либо фактам в указанных документах.

Справка – это документ, содержащий описание, подтверждение тех или иных фактов и событий. Различают две группы справок: *служебные* и *личные*.

Справки составляют по указанию вышестоящих органов или должностного лица. Они содержат запрашиваемую информацию без выводов и предложений. Справки, составляемые по требованию вышестоящего органа, подписывает руководитель организации.

Справки оформляют на общих бланках. Правила их оформления и состав реквизитов сходны с правилами оформления докладных записок, но в отличие от последних не содержат мнения автора о сути излагаемых вопросов. Если справка включает несколько вопросов, то текст разбивают на подразделы. Число подразделов определяется количеством рассматриваемых вопросов. Текст может быть оформлен в виде таблицы. Если справка содержит сведения финансового характера, то ее подписывают руководитель организации и главный бухгалтер и, кроме того, ставится печать. Справки личного характера удостоверяют какой-либо юридический факт. Они подготавливаются на трафаретных бланках, подписываются руководителем организации и главным бухгалтером, заверяются гербовой печатью (Приложения 7–16) [23].

2.4. Документы по личному составу

Совокупность документов, в которых зафиксированы этапы трудовой деятельности сотрудников, называется *документацией по личному составу (кад-рам, персоналу)*. К таким документам относятся:

- трудовые договоры, заключенные организацией с работником;
- приказы по личному составу (о приеме, увольнении, переводе сотрудника);
- трудовые книжки;
- личные дела;
- лицевые счета по заработной плате.

Документы по личному составу являются наиболее важными и требуют особой тщательности и аккуратности при оформлении, ведении и обеспечении сохранности на протяжении длительного срока. При работе с этими документами необходимо учитывать, что персональные данные (сведения о фактах, событиях и обстоятельствах трудовой деятельности и личной жизни) граждан относятся к категории конфиденциальной информации в соответствии с главой 14 Трудового кодекса РФ (статьи 85-90).

При приеме на постоянную работу составляется ряд документов в следующем порядке:

- 1) трудовой договор с работником;
- 2) приказ о приеме;
- 3) запись в трудовой книжке;
- 4) личная карточка формы Т 2 и (или) личное дело;
- 5) лицевой счет по заработной плате.

Одним из основных документов, регулирующих правоотношения организации (предприятия) с работником, является трудовой договор (Приложение 40). После подписания договора издается приказ о приеме сотрудника на работу.

На основании приказа о приеме оформляется личная карточка формы Т 2 (или заводится личное дело), делается запись в трудовой книжке. Копии приказа о приеме поступают в личное дело и в бухгалтерию, где новому работнику присваивается табельный номер и на него заводится лицевой счет по зарплате. При увольнении работника составляют следующие документы:

- 1) заявление работника об увольнении;
- 2) приказ об увольнении;
- 3) запись в трудовой книжке;
- 4) запись в личной карточке формы Т 2 и (или) в личном деле.

Заявление об увольнении работник пишет за 14 дней до предполагаемого срока увольнения с работы и предоставляет на согласование руководителю. Руководитель организации издает приказ по личному составу об увольнении, в соответствии с которым делается запись в трудовой книжке и в личной карточке формы Т 2. Копии приказов поступают в личное дело работника и в бухгалтерию, где на основании приказа производится полный расчет с работником.

При переводе работника на другую должность в рамках организации порядок оформления документов следующий:

- 1) приказ по личному составу о переводе на другую должность;
- 2) запись в трудовой книжке;
- 3) запись в личной карточке формы Т2 и (или) в личном деле;
- 4) запись в лицевом счете по заработной плате.

Руководитель организации дает приказ по личному составу о переводе сотрудника на другую должность, на основании которого делается соответствующая запись с указанием новой должности в трудовой книжке и в личной карточке формы Т 2. Копии приказа направляют в личное дело и в бухгалтерию и, в случае изменения оклада, производят соответствующее изменение в лицевом счете по заработной плате.

Трудовой договор – это документ, фиксирующий согласие сторон об установлении трудовых правоотношений и регулирующий их. Сторонами трудового контракта являются организация (предприятие) и работник.

Трудовой договор должен заключаться в письменной форме. Письменная форма договора повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям. При заключении договора рекомендуется указывать:

- 1) место работы (наименование предприятия, куда принимают работника, его адрес);
- 2) конкретную работу в соответствии с квалификацией по определенной профессии или должности, которую должен выполнить работник;
- 3) дату начала работы и ее окончания, если заключается срочный трудовой контракт;
- 4) оплату труда;
- 5) обязанности организации (предприятия) по обеспечению охраны труда.

Договор может содержать и дополнительные условия, конкретизирующие обязательства сторон. К их числу можно отнести: испытательный срок; совмещение профессий (должностей); повышение квалификации; дополнительный отпуск и др.

Такая форма найма, организации и о платы труда распространяется на следующие категории работающих:

- постоянные работники;
- временные работники;
- работающие на основном месте работы;

- работающие по совместительству.

В трудовом договоре определяются обязанности работника в соответствии с той профессией или должностью, на которую он принят, либо делается ссылка на соответствующую должностную инструкцию, разработанную и утвержденную руководством организации (предприятия).

В трудовом договоре указывают размер должностного оклада работника, различные надбавки и доплаты стимулирующего и компенсационного характера: за высокую квалификацию; за профессиональное мастерство; за личный трудовой вклад и др. По соглашению сторон эти надбавки могут быть конкретизированы и в отдельных случаях увеличены или уменьшены по сравнению с нормой, предусмотренной в организации (на предприятии). Наряду с доплатами стороны могут договориться об иных видах поощрения, например, о дополнительном отпуске, повышенном вознаграждении по итогам работы за год и т. п.

При заключении трудового договора не могут устанавливаться по согласованию сторон следующие условия:

- 1) основания увольнения работника;
- 2) дисциплинарные взыскания, не предусмотренные законодательством;
- 3) введение для работников полной материальной ответственности.

Договор составляется в двух экземплярах, подписывается руководителем и работником, заверяется печатью. Один экземпляр договора хранится в организации (на предприятии), второй – у работника.

Трудовые договоры включаются в состав личных дел работников организации (предприятия) (Приложение 40).

Приказ по личному составу. Приказами по личному составу оформляются прием, увольнение и перевод сотрудников организации (предприятия) на другую работу. Заключение трудового договора с работником не исключает издания приказа по личному составу о зачислении его на работу.

Приказы по личному составу группируются в отдельное дело и имеют самостоятельную нумерацию с добавлением индекса «л/с» (№ 1 л/с, № 2 л/с, и т.

п.). Оформляют приказы по личному составу на бланках организации (предприятия) для внутренних документов.

Реквизит «Заголовок к тексту» приказа по личному составу может быть оформлен следующим образом:

«О приеме на работу Федосенко В.И.» «Об увольнении Андреева Л.С.»

«Об изменении штатов организации» (если приказ касается приема и увольнения сразу нескольких работников).

Текст приказа делится на констатирующую и распорядительную части. В констатирующей части приказа могут быть указаны причины его издания, например, факты нарушения трудовой дисциплины. По усмотрению руководителя констатирующая часть приказа может не указываться.

Вторая, распорядительная, часть приказа, начинается словами: НАЗНАЧИТЬ, УВОЛИТЬ, ПЕРЕВЕСТИ, которые печатают, начиная от границы левого поля. После них, в следующей строке указывают фамилию работника (прописными буквами), имя и отчество, должность, срок увольнения, назначения или перевода, в случае увольнения – статью ТК РФ, а приеме на работу – оклад работника, вид приема (постоянная или временная работа), с испытательным сроком или без него и т. п.

Приказы по личному составу могут составляться на нескольких сотрудников независимо от того, принимают их на работу или увольняют. Такие приказы состоят из нескольких пунктов, каждый из которых касается отдельного сотрудника.

Аналогично можно составить приказ об увольнении. Для этого необходимо заменить:

- в реквизите «Заголовок» фразу «О приеме...» на «Об увольнении...»;
- графу «Вид приема» на «Причина увольнения»;
- графу «Дата приема» на «Дата увольнения».

В графе «Основание» указывают документы, послужившие причиной увольнения (заявление, докладная или объяснительная записка) либо статью ТК РФ, соответствующую причине увольнения.

Приказы о переводе на другую должность внутри организации (предприятия) также могут быть представлены в формализованном виде. В этом случае следует указать новую должность и оклад, новое структурное подразделение и вид перевода. Если перевод временный, необходимо указать, на какой срок он производится.

Приказы по личному составу визируются юрисконсультom, заместителем директора по кадрам или другим должностным лицом, в обязанности которого входит работа с персоналом фирмы. Они объявляются работнику под расписку. Отметка об ознакомлении с приказом проставляется ниже реквизитов «Подпись» и «Виза» самим работником и содержит текст: «С приказом ознакомлен», подпись работника и дату ознакомления. Крайне необходима эта отметка на приказах об увольнении, так как при возникновении трудовых споров работник вправе обратиться в суд в месячный срок со дня ознакомления с приказом.

В процессе деятельности организации (предприятия) могут издаваться и другие приказы по работе с кадрами: о поощрениях, взысканиях, отпусках и т. п., срок хранения которых не превышает 3 лет. Такие приказы имеют индекс (№ 1к, № 2к) и формируются в самостоятельные разделы.

Трудовая книжка. Трудовые книжки на работников ведут на всех предприятиях, в организациях независимо от их формы собственности.

Трудовая книжка относится к числу основных документов, подтверждающих общий, непрерывный и специальный стаж работы.

Лица, поступающие на работу, обязаны предъявить администрации организации (предприятия) трудовую книжку, оформленную в установленном порядке. Прием на работу без трудовой книжки не допускается. При оформлении на работу по совместительству, по трудовому соглашению, договору подряда трудовая книжка не предъявляется.

На работника, поступающего на работу впервые, заводят трудовую книжку, которую заполняют в его присутствии не позднее недельного срока после приема на работу. Записи в трудовой книжке производят на основании паспорта и документов, подтверждающих образование и профессию.

В трудовую книжку вносят сведения:

- о работнике;
- о работе (прием на работу, перевод на другую работу, увольнение);
- о награждениях и поощрениях;
- об открытиях и др.

Взыскания в трудовую книжку не записывают. Сведения об образовании, специальности или профессии в трудовой книжке указывают на основании следующих документов: аттестатов, дипломов, сертификатов, справок, если образование незаконченное высшее. На титульном листе обязательно ставится подпись лица, выдавшего трудовую книжку, и печать организации (предприятия), где она была впервые заполнена. Записи на последующих страницах трудовой книжки начинают с проставления штампа организации или написания от руки ее наименования. Если организация изменила название, об этом делается запись отдельной строкой.

Записи о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, увольнении, награждениях и поощрениях вносятся администрацией в трудовую книжку после издания соответствующего приказа, но не позднее недельного срока, а об увольнении – в день увольнения. Записи производят аккуратно, перьевой или шариковой ручкой, чернилами или пастой черного, синего или фиолетового цвета без зачеркивания и помарок. Если все же возникает необходимость исправлений, то они оговариваются и заверяются подписью должностного лица и печатью.

При заполнении раздела «Сведения о работе» в графе 1 проставляется порядковый номер записи, в графе 2 – дата приема, в графе 3 – указание действия и должность, в графе 4 – основание.

Если раздел «Сведения о работе» заканчивается, выдается вкладыш. Он вшивается в книжку, заполняется и ведется администрацией организации (предприятия) в том же порядке, что и трудовая книжка.

При увольнении трудовая книжка выдается работнику в день увольнения под расписку. За сохранность трудовых книжек несет ответственность руково-

датель организации (предприятия). Они хранятся в сейфах как бланки строгой отчетности.

Личная карточка. Основным документом по учету персонала организации (предприятия) является *личная карточка формы Т 2*, которая заводится на каждого работника, принятого на постоянную или временную работу.

Все записи в карточке делают на основании документов, предоставленных работниками. На основании паспорта в разделе I «Общие сведения» указывают фамилию, имя, отчество, год и месяц рождения, номер, серию паспорта, когда и кем выдан, домашний адрес. Данные об общем и непрерывном стаже работы, а также о перемещениях сотрудника приводят на основании записи в трудовой книжке. Для заполнения раздела II «Сведения о воинском учете» данные берут из военного билета работника.

В обязательном порядке проставляется дата заполнения личной карточки и личная подпись работника.

На оборотной стороне карточки содержатся разделы III «Назначения и перемещения», IV «Отпуска», V «Дополнительные сведения» и «Дата и причина увольнения».

Записи в данных разделах должны содержать ссылки на даты и номера приказов о назначении, перемещении или увольнении работника. Эти сведения надо вносить с особой аккуратностью, так как они нередко служат основанием для подтверждения трудового стажа работника. В конце каждой записи раздела «Назначения и перемещения» должна стоять подпись работника, на которого заведена карточка.

В разделе «Дополнительные сведения» записывают данные о повышении квалификации, знании иностранного языка, второй специальности, инвалидности и т. п.

Заполняются личные карточки рукописным или машинописным способом лицом, ответственным за работу с персоналом фирмы, или секретарем. Все записи должны быть без сокращений. Личную карточку на работника заводят в

одном экземпляре, хранят в сейфе в специальной картотеке, составленной по алфавиту.

Карточки уволенных сотрудников формируют в самостоятельные отделы по алфавиту (по трем первым буквам фамилии). Перед сдачей дела в архив все карточки должны быть пронумерованы, на них должна быть составлена внутренняя опись.

Личное дело (досье) представляет собой совокупность документов, содержащих сведения о работниках организации (предприятия). Личные дела могут заводиться на всех работников, но чаще всего – на руководителей и ведущих специалистов (при этом на остальных сотрудников оформляют личные карточки формы Т 2).

Организация (предприятие) вправе сама решить вопрос о том, какие документы, личные карточки или личные дела заводить на сотрудников.

В состав личного дела должны входить следующие документы:

- внутренняя опись документов, имеющихся в личном деле;
- заявление о приеме на работу;
- анкета или личный листок по учету кадров;
- автобиография;
- копии документов об образовании, присуждении стипендий, присвоении ученых званий;
- копии документов об утверждении в должности;
- характеристики или рекомендации;
- трудовой контракт (договор);
- копии приказов о назначении, перемещении, увольнении;
- дополнение к личному листку по учету кадров;
- справки и другие документы, относящиеся к данному работнику.

В личное дело могут быть включены такие документы, как списки изобретений, научных трудов и др.

Личное дело заводят после издания приказа о приеме на работу. Все документы, относящиеся к личному делу, по мере поступления (в хронологиче-

ском порядке) подшивают в папку. На ее обложке указывают полностью фамилию, имя и отчество сотрудника.

Личные дела сотрудников организации (предприятия) хранятся у менеджера по персоналу или секретаря в сейфе и выдаются во временное пользование лишь определенным должностным лицам. Изменения в личные дела вносят только лица, ответственные за их ведение.

Личные дела уволенных работников должны передаваться на архивное хранение и храниться 75 лет.

Внутренняя опись документов, имеющихся в личном деле, содержит сведения о порядковых номерах документов дела, их индексах, заголовках, датах. Листы личного дела и его внутренние описи нумеруются отдельно. Внутренняя опись подписывается ее составителем с указанием должности, расшифровки подписи и даты составления.

Заявление о приеме на работу. При поступлении на работу граждане подают письменное заявление, в котором излагают просьбу о зачислении на предприятие, в организацию, учреждение, указывая свою профессию, квалификацию, специальность, должность.

Заявление о приеме на работу составляют в произвольной форме рукописным способом. Для него характерны следующие реквизиты: адресат (кому адресуется заявление); автор; место проживания автора; наименование вида документа (заявления); текст; подпись составителя; дата составления.

Заявление о приеме на работу рекомендуется составлять на бумаге формата А 4 (это обеспечивает одноформатность листов документов личного дела, в которое заявление подшивается).

Заявление о приеме на работу после его рассмотрения, а также ознакомления с остальными документами является основанием для издания приказа о приеме на работу. В случае принятия отрицательного решения заявителю сообщают о нем устно или письменно (по указанному в заявлении адресу).

Заявление о переводе на другую должность. Заявление о переводе на другую должность может быть оформлено на общем бланке или на стандартном

листе бумаги. В адресате заявитель указывает только занимаемую им должность, домашний адрес указывать не следует.

Заявление об освобождении от занимаемой должности. По составу реквизитов и их оформлению оно сходно с заявлением о переводе на другую должность. Данное заявление оформляют также на общем бланке или стандартном листе бумаги.

Личный листок по учету кадров. Он содержит биографические сведения о работнике, его образовании, выполняемой работе с начала трудовой деятельности, семейном положении и др.

Личный листок заполняется от руки самим работником при поступлении на работу. При его заполнении используются следующие документы:

- паспорт;
- трудовая книжка;
- военный билет;
- документ об образовании (диплом, удостоверение, сертификат, свидетельство, аттестат), документы. Высшей аттестационной комиссии (ВАК) о присуждении ученой степени и о присвоении ученого звания (диплом и аттестат);
- документы об имеющихся изобретениях.

В практике оформления приема на работу часто используется «Анкета» – документ, аналогичный «Личному листку по учету кадров». В отличие от личного листка анкета подписывается не только самим лицом, поступающим на работу, но и сотрудником, ответственным за персонал фирмы.

Автобиография. Не имеет типового формуляра и составляется автором самостоятельно, в произвольной форме. Однако отдельные составные части и реквизиты должны содержаться в автобиографии обязательно. Пишут автобиографию от руки на листе бумаги формата А4 или на специальном бланке при поступлении на работу, учебу. Форма изложения – повествовательная (от первого лица). Все сведения даются в хронологическом порядке и с таким расчетом, чтобы можно было составить представление о жизненном пути, деловой квалификации и общественно политической деятельности данного человека.

В автобиографии обычно указывают: название документа; имя, отчество и фамилию автора; число, месяц и год рождения, место рождения; сведения о родителях (фамилия, имя, отчество, место работы); образование и специальность по образованию; вид трудовой деятельности; последнее место работы и должность; награды и поощрения; участие в общественной работе; семейное положение и состав семьи; домашний адрес и телефон; дату; личную подпись.

При формировании личного дела в него помещают копии документов об образовании (аттестат, диплом, сертификат и др.). Копии документов об утверждении в должности помещают в личные дела руководителей фирмы. Это могут быть копия протокола заседания Совета директоров или учредителей фирмы либо копия протокола собрания акционеров, избравшего или утвердившего своим решением назначение должностного лица.

В случае если при приеме на работу или при утверждении в должности представлялись характеристики или рекомендательные письма, они также подшиваются в личное дело работника.

Характеристика – это официальный документ, который выдает администрация организации своему сотруднику.

В характеристике приводится отзыв о служебной, общественной деятельности сотрудника, оценка его профессиональных, деловых и личностных качеств. Характеристика может быть оформлена на общем бланке формата А4. Реквизиты характеристики: название вида документа (ХАРАКТЕРИСТИКА); указание должностного лица, которому выдается характеристика; наименование организации, выдающей характеристику; имя, отчество и фамилия сотрудника; текст; подписи; печать.

В тексте характеристики можно выделить логически связанные между собой составные части. Первая часть – анкетные данные, следующие за названием документа, где указывают имя, отчество и фамилию, должность, ученую степень и звание (если они имеются), год рождения, национальность, образование.

Вторая часть текста – это данные о трудовой деятельности (специальность, продолжительность работы на данном предприятии или в организации, сведения о продвижении по службе, уровень профессионального мастерства и т. п.).

Третья часть текста – это собственно характеристика, т. е. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств: отношение к работе; повышение профессионального и квалификационного уровня; участие в общественной жизни; поведение в быту; отношение к товарищам по работе. Здесь же указывают наличие у сотрудника правительственных наград и других служебных поощрений.

Четвертая часть – заключительная. Она содержит вывод, в котором указывают назначение характеристики.

Текст характеристики излагается от третьего лица.

Подписывает характеристику руководитель организации. Подпись заверяется гербовой печатью.

Дополнение к личному листку по учету кадров – это документ, предназначенный для фиксирования изменений в трудовой и личной жизни сотрудника, произошедших после заполнения им личного листка по учету кадров (или анкеты). Он включает фамилию, имя и отчество работника и два раздела для внесения изменений (дополнений), оформленные в виде таблицы. В первом разделе фиксируют сведения о работе, о перемещениях по службе со ссылкой на приказы по личному составу. Во второй раздел заносят сведения об изменениях в профессиональной и личной жизни работника (например, изменения семейного положения, места жительства), в образовании, в повышении квалификации, в знании иностранных языков и т. п. Все вносимые дополнения должны быть подтверждены соответствующими документами [10, 23].

3. ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Технология подготовки, принятия и реализации решений в управлении персоналом

Всем работникам постоянно приходится принимать решения. А для руководителей и специалистов принятие управленческих решений – основной вид «продукции», конечный результат его деятельности и важная составляющая искусства системного управления организацией. А по мере усложнения задач, встающих перед ними на производстве, умение принимать верные решения становится все более важным, так как тяжелы бывают иногда последствия ошибочных решений. И чем сложнее ситуации, тем больше потери. После почти пятидесятилетних исследований психологов, кибернетиков и социологов установлено, что природа решения всех проблем, если рассматривать их с позиции человеческого мышления, одна и та же. А потому умению принятия, верных решений можно научиться так же, как овладеть и другими навыками.

Что же такое управленческое решение? Это выбор и реализация в сложившейся ситуации из всех возможных вариантов одного варианта действий, направленного на достижение цели с минимальными затратами.

Значение управленческого решения раскрывается в следующих его объективных характеристиках:

1. Решение – это форма выражения целенаправленного воздействия руководителя на коллектив, на личные интересы его членов, и выступает оно в виде приказа, распоряжения, постановления, плана работ и т. д.

2. Любое решение – это комплексный акт, в котором органически сочетаются три элемента: здравый смысл, проявление воли и власти лиц, уполномоченных принимать решения. Право принимать окончательное решение принадлежит руководителю, т. к. он отвечает за эти решения.

3. Решение – это серьезный и глубокий социально-экономический акт, призванный выразить интересы и потребности людей в единстве с целями и задачами, стоящими перед государством, предприятием, организацией.

Руководитель, принимающий управленческое решение, затрагивающее интересы государства, предприятия, коллектива, его членов, должен обязательно учитывать объективные условия внутренней и внешней среды. Нарушение ранее рассмотренных характеристик приводит к снижению качества принимаемых решений и отрицательным последствиям.

Руководителям и специалистам приходится принимать большое количество управленческих решений в течение одного рабочего дня. Это организационные, социальные, экономические и другие решения. А пока принимаются решения, неизбежно будут совершаться и ошибки. Поэтому сегодняшняя задача состоит в том, чтобы с помощью знания и использования на практике технологической схемы подготовки, принятия и реализации управленческих решений свести эти ошибки к минимуму.

Такая схема включает в себя четыре основных этапа.

I. Уяснение проблемы и цели, ее формулирование, постановка и осуществление прогноза

Здесь важно понять проблему и уяснить цель и задачи, которые нужно решить для ее достижения; определить их и четко сформулировать, а также обязательно реализовать элемент прогноза. Прежде всего – цель. Как говорил Сенека, для корабля, который не знает куда плыть, нет попутного ветра.

Сейчас проблема определения цели (целеполагания) превратилась едва ли не в центральную. Поэтому, чтобы решить проблему, руководители и специалисты должны сначала ясно осознать цель, которую они хотят достичь. Для этого ее необходимо разбить на ряд задач, последовательное решение которых приведет к достижению цели: социальных, экономических, организационно-правовых, технико-технологических. Для повышения эффективности этого этапа при принятии решений необходимо придерживаться принципов

последовательности. Принцип последовательности означает, что при решении задач, достигая второстепенных целей, нужно не забывать о главном.

С практической точки зрения нельзя упускать элемент прогноза, т. к. это обычно грозит тяжелыми последствиями. Десятилетиями наращивая индустриальную мощь нашей области, мы не задумывались о последствиях, которые она принесет окружающей среде.

В наших отношениях с природой все еще доминирует потребительский принцип независимо от того, идет ли речь о позиции руководителей предприятий, расположенных на берегу Байкала, в отношении сохранности этого озера, или о вырубке огромного количества новогодних елей, которые после праздника мы выбрасываем или сжигаем. Такой принцип, игнорирующий прогноз, коварен и обманчив: принося сиюминутную пользу, он в то же время безвозвратно губит окружающую среду и разрушает органическое единство между человеком и миром природы.

II. Анализ информации по решаемой задаче

Он включает в себя выяснение директивной, инструктивной, нормативной информации, изучение передового опыта и данных науки, изучение данных о производстве и ресурсах, патентной и правовой информации. Объем и содержание информации зависит от масштабности, значимости решений. Чем масштабнее решение и больше вероятность риска, тем необходимее привлекать избыточное количество – информации по разным вопросам. При решении же оперативных вопросов информация должна быть достаточной, негромоздкой, сбор ее должен быть ускорен. Большую роль в получении информации для принятия решений сегодня играет использование персональных компьютеров, информационных систем Интернета.

При осуществлении этого этапа важно придерживаться принципа обоснованности и объективности, т. е. решения должны строиться на хорошей информационной базе и сопровождаться всесторонним анализом данных по решаемому вопросу. Тогда коэффициент компетентности принимаемого решения, ко-

торый прямо пропорционален количеству информации и обратно пропорционален неопределенности ситуации, будет высоким.

III. Принятие решения

Этот этап включает в себя ряд важных моментов:

- 1) определение критериев решения, где под критерием понимается признак, на основании которого производится оценка вариантов;
- 2) определение основных вариантов решения по выбранным критериям с оценкой предпочтительности одного варианта действий;
- 3) выбор главного варианта – это и есть решение.

Таким образом, принятие решения в управлении персоналом – это процесс выбора одного варианта действий из ряда возможных вариантов по определенному критерию. Поэтому очень важно правильно выбрать этот критерий. «Зри в корень», – говорил Козьма Прутков. Таким корнем при принятии решения и является критерий. В ситуациях, где участвуют люди, в управлении персоналом в качестве критерия часто выступают интересы: государственные, коллективные и личные. Чем большему количеству критериев удовлетворяет решение, тем оно качественнее и эффективнее и наоборот. На этом этапе следует придерживаться принципов комплексности и оперативности. Первый принцип требует, чтобы решения принимались с учетом различных сторон и связей решаемого вопроса. Второй принцип требует, чтобы решение принималось в течение такого промежутка времени, когда сохраняет действие вызвавшая его причина. Самое сложное в работе менеджера любого уровня управления – это то, что решения в условиях рынка надо принимать очень быстро. Если раздумывать долго над каждым вопросом, может пострадать дело. Поэтому основная ошибка при принятии управленческих решений – заключается в том, что они нередко принимаются или раньше необходимого – срока, или позже. Решения, принятые после необходимого срока, становятся бесполезными. Здесь же необходимо рассматривать как лучший, так и худший вариант. Часто решения принимаются у нас хорошие, но безрезультатные, т. к. дает знать о себе инерция старого подхода к организации труда, организации производства и организации

управления. Чтобы этого не было, необходимо знать и четко реализовывать на практике четвертый этап технологической схемы.

IV. Реализация решения

Он отвечает на вопрос: «Кто, что и какими ресурсами?» и состоит из следующих моментов:

1) формулирование, документальное оформление и доведение решения до исполнителей с разъяснением его роли. Здесь важно выполнить принцип конкретности: решения должны исходить из конкретной ситуации, вытекать из существа решаемой проблемы и быть ясными, четкими и понятными для исполнителей;

2) организация выполнения решений, т. е. подбор, расстановка исполнителей, обеспечение их материалами, техникой, ресурсами, документацией, и создание эффективной системы морального и материального стимулирования;

3) контроль выполнения решения;

4) корректировка решения;

5) подведение и анализ итогов выполнения решения.

Нарушение любого из этих моментов сразу приводит к снижению качества принятых управленческих решений.

При реализации последнего момента четвертого этапа решения важно выделить хорошо работающих исполнителей, отметить их труд. Это вдохновляет людей на решение других задач. Также надо рассмотреть трудности, недостатки, которые были при реализации решения [24, с. 12–17].

Таким образом, используя знание технологической схемы подготовки и принятия решений в управлении персоналом, можно значительно улучшить качество этих решений. Это, конечно, не исключает ошибочные решения. Пока принимаются решения, неизбежно будут совершаться ошибки. Важно знать их, чтобы не допускать. Вот самые распространенные ошибки, которые допускаются при принятии решений в управлении персоналом.

1. Необдуманные решения – когда руководитель оказывается перед необходимостью принятия решения и не готов к нему или когда решение отодвигается им до тех пор, пока для подготовки уже не остается времени.

2. Слепые решения – когда закрывают глаза на возможные последствия решения или вовсе не думают о них.

3. Эгоцентричные решения, т. е. в качестве критерия принятия решения выступает личный интерес, собственная выгода, а не беспокойство о других интересах.

4. «Гениальные» решения – решения, которые принимаются только по вдохновению (интуиции).

5. Эмоциональные решения – решения, принятые на основе симпатий, настроений или расположения духа, когда отбрасываются всякие рациональные соображения.

6. Самодовольные решения, когда руководитель считает себя непогрешимым и отказывается от советов других специалистов.

7. Глупые, упрямые решения – это нежелание учиться на ранее принятых ошибочных решениях, совершать одни и те же ошибки.

Есть два варианта действий, если принятое решение оказалось ошибочным:

1) быстро пересмотреть его, т. е. отменить и найти новое, лучшее;

2) оттянуть как можно дольше нежелательные последствия, встретить их, подготовив соответствующие мероприятия.

Любопытны психологические особенности подготовки и принятия решений. Они всегда интересовали людей. Еще Декарт сформулировал следующие пять принципов решения задачи:

1) не торопиться в суждениях;

2) избавляться от предвзятых мнений;

3) делать по возможности более полные обзоры того, что сделано предшественниками;

4) каждый вопрос разлагать на более простые;

5) начинать решение с простейшего, переходя затем к более сложному.

В наше время ряд ученых также подчеркивают необходимость стадии вызревания задачи, что совпадает с принципом «не торопиться в суждениях». Дело в том, что решение принимается как за счет мыслительных процессов, протекающих в коре головного мозга, так и за счет подкорки, работа которой не осознается человеком, но является важным средством оригинальных интуитивных решений. Чтобы «раскачать» подкорку, втянуть ее в решение задачи, нужно сравнительно большое время, в течение которого человек мучается над решением проблемы, думая о ней как бы исподволь, порою неосознанно. Для озарения необходимы концентрация внимания на задаче, периодическое возвращение к ней даже тогда, когда решаются уже другие текущие задачи.

Подкорка работает и в момент торможения коры головного мозга, в частности, во сне. Именно поэтому иногда, думая весь день над решением задачи, формулировку ее решения как бы независимо от предыдущего этапа получают утром, пробудившись от ночного сна. Вероятно, это обстоятельство породило такие поговорки, как «Утро вечера мудренее» или «Совы Минервы летают ночью». Оно же привело к разработке такой практической рекомендации: если можно повременить, не следует сразу реализовывать полученное решение, вернуться к нему утром или через день. При этом можно объективнее проанализировать использованную ранее информацию, добавить к решению результаты неосознанной работы мозга над его оценкой. Именно поэтому не рекомендуется принимать серьезные решения сгоряча, под воздействием порыва.

Препятствием на пути эффективного решения задачи являются часто предвзятые, субъективные мнения. Они толкают на проторенный путь: «все так делают» (при этом в определенной мере игнорируются изменившиеся рыночные условия).

Важнейшим условием успешного решения творческой задачи является убежденность в ее разрешимости, в том, что она должна и может быть решена. Чтобы эффективно решить поставленную задачу, не следует пугаться трудности ее формулировки, нельзя допускать мысли о ее неразрешимости. Правильнее еще и еще раз проанализировать условия, выделить главное и второстепен-

ное, вникнуть в существо задачи, обеспечить целеустремленную работу над ней. Мысль о неразрешимости задачи – психологический тормоз, дополнительное препятствие ее решению.

Многие проблемы эффективного управления персоналом решаются на деловых совещаниях. Деловые совещания как коллективная форма подготовки и принятия управленческого решения имеет ряд преимуществ по сравнению с индивидуальной технологической схемой, так как:

1) привлекается большой объем различных знаний и учитывается опыт многих специалистов;

2) активизируется процесс мышления участников; .

3) углубляется понимание сути решаемой проблемы и расширяется круг вариантов управленческого решения.

В настоящее время руководители организации затрачивают на подготовку и проведение различного рода совещаний большое количество рабочего времени. Поэтому для повышения эффективности проведения совещаний целесообразно соблюдать определенные требования.

1. Необходимо планировать проведение совещания, т. е. определять заранее дату, время начала и окончания, место проведения, перечень обсуждаемых вопросов, их последовательность, состав участников.

2. Все участники должны быть предварительно оповещены о цели совещания, времени и месте. На практике часто встречаются с факты внезапного проведения совещания, без всякой подготовки, без предварительного оповещения участников о повестке совещания. «Вопрос на месте» приводит к тому, что участники оказываются неподготовленными к совещанию, чем утрачивается его ценность. Совещание только тогда будет полезным, когда оно действительно окажет помощь руководителю в решении важного вопроса, требующего коллегиального обсуждения. В противном случае – это бездумная трата времени и средств.

3. Целесообразно проводить совещания во второй половине дня. Продолжительность его не должна превышать одного-двух часов, а продолжительность обсуждения одного сложного вопроса должна быть не более. 30 минут.

Через 50 минут работы рекомендуется перерыв на 5–10 минут. При установлении времени проведения совещания можно воспользоваться научными данными о пиках и спадах умственной и физической активности человека в течение дня. Пики наступают у человека с 5 до 6; с 11 до 12; с 16 до 17; с 20 до 21; с 00 до 01 часа, спады – с 2 до 3; с 9. до 10; с 14 до 15; с 18 до 19; с 22 до 23 часов.

4. На совещание не следует выносить больше двух-трех вопросов, и его проведение нужно строго регламентировать.

5. Сложные и принципиальные вопросы желательно ставить в первую очередь, пока люди еще не устали и не отвлекались другими проблемами. Менеджеры низового уровня управления должны высказать свое мнение первыми, чтобы мнение вышестоящих руководителей «не давило» на них.

6. Явно спорные вопросы целесообразно предварительно готовить, поручив группе сотрудников в рабочем порядке выяснить и согласовать имеющиеся точки зрения. Решения совещания должны быть конкретными, указана дата выполнения, форма контроля и обязательно отражены в протоколе совещания.

7. Если возникает повышенная возбудимость, нервозность при обсуждении вопросов, то можно использовать специальные паузы: перерыв, остроумные шутки, новый вариант изложения точки зрения и др.

Целесообразно проводить оценку эффективности подготовки и проведения совещания на основе опросных анкет и по следующим трем критериям:

1) участники совещания получили новую информацию о конкретной ситуации; 2) пришли к взаимопониманию по обсуждаемым вопросам; 3) приняли рациональные решения.

Для повышения трудовой и творческой активности участников совещания рекомендуется использовать метод служебной записки. В этой записке каждый участник, прежде чем выдвинуть на обсуждение проблему, должен дать в письменном виде ответы на следующие вопросы: 1) в чем суть проблемы; 2) причины возникновения проблемы; 3) какие возможны варианты решения проблемы; 4) какое конкретное решение вы предлагаете; 5) что нужно для реализации этого решения; 6) ожидаемые последствия реализуемого решения (в

лучшем случае, в худшем случае); 7) ответственные работники и формы контроля за ходом решения проблемы.

Используя эти требования, рекомендации, руководители могут превратить деловые совещания в действенный инструмент подготовки и принятия эффективных решений в управлении персоналом.

Важная особенность решений в управлении персоналом заключается в том, что решения низкого качества, неэффективные решения являются одной из основных причин конфликтов в коллективе. Поэтому руководителю и специалисту управления очень важно иметь представление о природе межличностных конфликтов и методах их решения.

Практика показывает что конфликтные и послеконфликтные ситуации, их устранение занимают ведущее место среди проблем управления персоналом. При неумелом подходе к конфликтам руководитель не только не сумеет предупредить их или быстро найти рациональное решение, а, напротив, сам может дать повод к их появлению и обострению. Это свидетельствует о том, что руководитель коллектива должен знать природу межличностных конфликтов и уметь их своевременно устранять.

Конфликты – это противоречия между работниками коллектива или руководителем и работниками ввиду несовместимости их интересов или мотивов.

Незнание интересов работников, определяющих их поведение, поступки, неумение воздействовать на них; управлять ими и порождает конфликты. Однако выявить интересы нелегко. Порою сам человек не всегда отдает себе отчет о мотивах своих действий. Поэтому есть смысл познакомиться с составом основных интересов человека, их объективным характером.

Интерес – это осознанная потребность человека, побуждающая его к активной деятельности в определенном направлении. Основой интересов (мотивов) являются потребности. Существует пять видов основных потребностей: чисто физиологические (это потребности в пище, воде, отдыхе и т. д.); потребности безопасности; потребности в любви и общении; в уважении; в проявлении своих способностей.

На основе этих потребностей формируются следующие характерные интересы людей (мотивы их труда):

1) Материальные интересы (мотивы).

Они часто влияют на выбор профессии и места работы. Пока не создано изобилие материальных благ и существует неудовлетворенная материальная потребность, люди не могут не интересоваться размером оплаты их труда. Игнорировать этот фундаментальный социально-психологический факт нельзя, т. к. это часто приводит к конфликтам.

2) Интересы, связанные с любовью к профессии.

Какими бы способностями не обладал работник, эффективность его труда будет невысокой, если выполняемая им работа не приносит ему удовлетворения. Особенно важен учет этих интересов в работе с молодыми работниками.

Важнейшим фактором морального стимулирования выступает возможность более полного соответствия работы, которая поручена человеку, его профессиональной и образовательной подготовке, интересам и способностям. Если человек видит, что его знания, умения, качества используются не полностью или вообще не используются, то морального удовлетворения от своей работы он испытывать не будет.

3) Привлекательность и содержательность труда.

Особенно высокие требования к содержанию труда предъявляют молодые работники со средним и высшим образованием.

4) Стремление к квалификационному, творческому росту и общению.

Большой интерес к перспективам квалификационного роста обычно проявляет молодежь. Поэтому для формирования положительной мотивации труда у этой категории работников необходима постоянная, систематическая работа по созданию условий для удовлетворения этого вида интересов. Кроме этого, важно знать, что конкретно побуждает работников повышать свою квалификацию.

5) Стремление к завоеванию уважения, признания и доверия со стороны коллег и руководителя. Стремление человека заслужить похвалу, одобрение

становится сейчас одним из сильнейших мотивов трудовой деятельности, так как только в коллективе он находит оценку своему труду и поступкам, реализует естественную потребность в уважении окружающих.

б) Перспектива служебного продвижения. По личным представлениям подавляющего большинства людей работа должна быть связана с возможностями служебного роста. Учитывая это, во многих организациях вводят модели рационального пути специалиста. С помощью этих документов и на основе изучения деловых и личностных качеств работника разрабатывается перспектива его роста. Наиболее характерен этот мотив для молодых руководителей и специалистов.

7) Стремление к самостоятельной и ответственной работе.

Этот мотив характерен для работников, требовательных к себе и другим. Они, как правило, добиваются в своей работе хороших результатов, имеют стабильную высокую активность и часто бывают хорошими менеджерами. Выявление таких людей в коллективе позволяет выдвигать на руководящие должности наиболее способных работников.

8) Стремление к сохранению престижа. Большой вес приобретают вопросы престижа для работников, длительное время занимающих руководящие должности. Это следует учитывать при их поощрении.

9) Условия труда.

10) Жилищные условия

Данные интересы довольно часто влияют на выбор места работы, профессии, должности и т. д. Также необходимо учитывать влияние бытовых и жилищных условий как стимулирующего фактора. Если низка слаженность и четкость в работе, это раздражает всех, и никакими средствами, высокими наградами, невозможно добиться высокопроизводительного отношения к труду, но зато создаются условия для возникновения конфликтов. В некоторых случаях улучшение бытовых условий может дать больше для улучшения отношений в коллективе, а, следовательно, увеличения эффективности труда, чем капитальные вложения и внедрение новой техники.

11) Интерес безопасности.

12) Интерес здоровья.

Эти интересы во многом определяют особенности поведения человека, поскольку это касается состояния здоровья и безопасности его существования, и он не может пренебрегать ими без ущерба для себя.

Все указанные интересы делят на материальные – это стремление приобрести материальные блага и моральные – стремление к творчеству, познанию, обучению, общению, некоторые из них включают в себя те и другие элементы.

Понимание объективной природы интересов, действующих в данный момент в сознании каждого работника и в коллективе, их знание и учет позволяют избежать конфликтных ситуаций, т. к. конфликты могут возникать как на деловой основе в связи с решением производственных вопросов, так и на личной, неделовой. В любом случае конфликт должен быть ликвидирован, поскольку он отвлекает людей от работы, переключая их энергию и активность в другое русло, наносит вред социально-психологическому климату и эффективности труда в коллективе.

Для предупреждения конфликтов и эффективного управления персоналом недостаточно только знать интересы людей. Необходимо еще уметь целенаправленно воздействовать на работников путем удовлетворения их интересов, т. е. стимулировать людей на производительный труд, превращать потребности в стимулы к трудовым действиям на основе эффективной системы стимулирования, включающей в себя систему оплаты труда, систему побуждения и систему принуждения.

Следовательно, в основе механизма предупреждения конфликтов лежит эффективное функционирование системы стимулирования, включающей в себя моральное и материальное стимулирование, комплексное побуждение и принуждение. Эта система требует не пропускать достижений, успехов, каких-то усилий каждого работника, своевременно поощрять их и в то же время своевременно отметить и предупредить наметившиеся нарушения в работе, в дисциплине труда и т. д., которые могут привести к конфликтам. Поэтому необхо-

димыми элементами стимулирования являются контроль и требовательность. Ничто так не побуждает, как сознание, что всякое отклонение от нормы будет замечено и осуждено коллегами по работе, руководителями, равно как и достижения в труде обязательно встретят признательность людей и коллектива.

Таким образом, знания и умения использовать интересы людей дают возможность предупреждать конфликты и создавать соответствующие условия для гармоничного сочетания интересов каждого работника, интересов трудового коллектива и интересов государства и этим умело реализовывать основной механизм успешного управления персоналом. Следовательно, понимание природы интересов, действующих в данный момент в коллективе и в сознании каждого работника, – это необходимое минимальное условие компетентности менеджера. А знание и умение использовать интересы работников представляют собой социальный потенциал менеджера, реализация которого в практике управления персоналом находит свое отражение в увеличении компетентности управленческих решений, принимаемых менеджером.

Для эффективного управления персоналом важно знать особенности поведения человека в конфликтных ситуациях. В случае конфликта человек нередко впадает в особое психическое состояние – фрустрацию. Это состояние эмоционального напряжения, иногда – даже психического расстройства; состояние, обратное чувству уверенности. В этом состоянии люди ведут себя по-разному.

Различают три формы фрустрации:

- 1) агрессивность: гнев, злобность, грубость, беспорядочные реакции;
- 2) фиксация, т. е. человек продолжает домогаться цели, хотя действия уже бесполезны или даже вредны для него;
- 3) депрессия – это печаль, слезы, бессилие, отчаяние обычно возникает у людей со слабой нервной системой.

В состоянии фрустрации у человека появляется сильное внутреннее напряжение, чувство безысходности и отчаянное желание что-то предпринять. Поведение его становится очень активным. От этого нервного напряжения

каждый человек освобождается по-своему, Но как минимум существуют две основные реакции – это нападение и отступление.

В первом случае человек может проявлять враждебность и агрессивность не только к тем, кто становится ему поперек пути, но и ко всем окружающим. Объект, на котором ему нужно сорвать зло, не выбирается. Человек может поругаться с начальством, коллегами по работе, членами семьи, знакомыми и просто прохожими на улице в автобусе. Но, действуя так, человек получает лишь кратковременное облегчение, потому что такая разрядка напряжения не ликвидирует его источник, истинную причину.

Другой тип людей в состоянии фрустрации направляет атаку на самого себя, мирится со своей судьбой, занимается самоунижением и посыпает голову пеплом.

Для преодоления состояний фрустрации обычно используется несколько приемов. Самый известный основан на принципе «виноград зелен»: в этом случае человек ищет оправдания своему неудачному поведению. Задним числом убеждает себя, что оно было разумным – никто же не хочет признавать, что действовал бессмысленно, необдуманно и неверно. Есть истина: чем больше человек ошибается, тем меньше признает свои ошибки. Второй способ освобождения от состояния фрустрации – это прием подмены, т. е. выбор вместо неудавшейся деятельности другой, на которую можно переключить свою активность.

Способность людей преодолевать фрустрацию очень разная и если ни одна спасательная мысль не помогает, человек может выйти за все рамки. Если фрустрация повторяется часто, могут появиться мышечные и головные боли, даже язвы, кожные заболевания и всевозможные проявления аллергии, что можно считать реакцией на длительное психическое напряжение. Начальник Высшего медицинского учреждения в России Иоганн Фишер еще в 1760 г. писал: «Нужно признать, что отсутствие душевного спокойствия гораздо более способствует укорочению жизни, чем наличие всех благоприятных факторов – ее удлинению».

Для устранения межличностных конфликтов существуют два способа: метод убеждения и административный.

Первый особенно эффективен, если он исходит от авторитетных лиц и направлен на удовлетворение интересов конфликтующих сторон. Главное его достоинство в том, что с его помощью не только устраняется причина конфликта, но и снимается с его участников эмоциональное напряжение. Убеждение осуществляется разными способами, основными из которых являются разъяснение и выступление перед коллективом, беседа с подчиненными. О силе слова прекрасно написал поэт Вадим Шефнер: «Словом можно убить, словом можно спасти, словом можно полки за собой повести».

Административный способ применяется в случае бессилия первого метода. Это выговор, перевод на другое место, увольнение и т. д.

Практика показывает, что в настоящее время, когда повышается уровень образования, необходимость в широком использовании первого способа – метода убеждения – резко возрастает.

С этой точки зрения есть смысл познакомиться с техникой убеждения, представленной в виде 12 правил по реализации метода убеждения.

Правило первое: убеждать человека в чем-либо – не значит спорить с ним. Единственный способ одержать победу в споре – это избегать его. Недоразумения нельзя устранить спором, их можно устранить лишь с помощью такта, стремления к примирению и искреннего желания понять точку зрения другого.

Надо учитывать психологию спорщиков: чем дольше спорят, тем упрямее становятся.

Правило второе: уважайте мнение других людей. Если вы хотите сказать, что человек неправ, не говорите ему об этом резко и что еще хуже – при людях. В таких условиях человеку психологически трудно согласиться с вами.

Никогда не начинайте с такого заявления: «Я готов вам доказать». Это равносильно тому, как если бы вы сказали: «Я вас умнее. Я вам скажу одну вещь и заставлю изменить ваше мнение». Это своего рода вызов. Такое обра-

щение настраивает вашего собеседника против вас еще до того, как вы начнете его убеждать.

Если человек высказывает какую-то мысль, и вы считаете ее неправильной или даже абсолютно уверены в ее ошибочности, то не лучше ли вам обратиться к своему собеседнику со словами: «Я могу ошибаться. Давайте разберемся в фактах». Вы никогда не окажетесь в затруднительном положении, если будете признавать, что можете ошибаться. Это остановит всякий спор и заставит вашего собеседника быть столь же справедливым и откровенным, как и вы, заставит его признать, что он также может ошибаться.

Правило третье: если вы неправы, то признайтесь в этом быстро и решительно.

Гораздо легче самому признать свои ошибки или недостатки, чем выслушивать осуждение другого человека. Если вы знаете, что другой человек думает или хочет сказать о вас что-то отрицательное, скажите это сами раньше. Этим вы его обезоружите.

В конкретных случаях гораздо приятнее признать себя неправым, чем пытаться защищаться. Признание ошибки, как правило, вызывает снисхождение к тому, кто ее совершил.

Правило четвертое: когда вы хотите убедить человека в правильности вашей точки зрения, ведите разговор в доброжелательном тоне. Не начинайте разговор с вопросов, по которым ваши мнения расходятся. Начинайте и продолжайте говорить по тем вопросам, мнения по которым совпадают.

Правило пятое: старайтесь получить от вашего собеседника утвердительный ответ в самом начале вашей беседы.

Если человек сказал «нет», его гордость требует, чтобы он оставался до конца последовательным. Позднее он может почувствовать, что это «нет» было недоразумением, тем не менее он вынужден принимать во внимание свою гордость. Сказав что-либо, он должен придерживаться этого. Потому очень важно повести разговор так, чтобы собеседнику не было необходимости и возможности говорить «нет».

Чем больше ответов «да» мы получим вначале, тем скорее добьемся одобрения собеседником нашего предложения. Но нередко люди начинают сразу с главного, как говорят, «с места в карьер», и получают обратные результаты.

Правило шестое: дайте возможность другому человеку больше говорить, а сами старайтесь быть немногословными.

Большая часть людей, пытаясь добиться того, чтобы человек понял их точку зрения, сами много говорят – это явная ошибка. Дайте другому возможность высказаться. Он же знает о своем деле, о своих проблемах и интересах больше, чем вы. Поэтому лучше научитесь задавать вопросы собеседнику, чтобы правильно определить его интересы.

Правило седьмое: дайте человеку почувствовать, что идея, которую вы ему подали, принадлежит ему, а не вам.

Подавать мысль нужно искусно, как бы случайно, но так, чтобы она заинтересовала человека, и чтобы он считал, что эта мысль пришла ему в голову.

Правило восьмое: если хотите убедить людей в чем-либо, старайтесь смотреть на вещи глазами этих людей.

У всякого человека есть причина поступать именно так, а не иначе. Найдите эту скрытую причину, и у вас будет ключ, с помощью которого вы поймете его действия, интересы и, может быть, даже личностные качества этого человека. Попробуйте поставить себя на его место. Скажите себе: «Как бы я себя чувствовал и реагировал, если бы был на его месте?». Этим вы сэкономите много времени, сохраните свои нервы и правильно определите его интересы.

Правило девятое: относитесь с сочувствием к идеям и желаниям другого человека.

Объясняется это тем, что сочувствия желает любая человеческая натура.

Правило десятое: чтобы изменить мнение или точку зрения другого человека, обращайтесь к благородным мотивам.

Человек обычно руководствуется двумя мотивами в своих действиях: один – тот, который благородно звучит, а другой – истинный.

Правило одиннадцатое: используйте принцип наглядности для доказательства своей правоты.

Выразить правду только словами порой бывает недостаточно. Правда должна быть показана живо, интересно, наглядно.

Правило двенадцатое: бросайте вызов! Чтобы добиться выполнения работы с большей эффективностью, нужно пробудить дух соперничества, дух соревнования [24, с. 27–32, 55–58].

Таковы основные рекомендации по реализации на практике техники убеждения. Следует иметь в виду, что качественные решения в области управления персоналом и умелые, своевременные и эффективные действия менеджера по предотвращению и ликвидации последствий конфликтных ситуаций оказывают благоприятное влияние на подчиненных, повышают его авторитет, положительно влияют на результаты деятельности предприятия [6, 8, 9, 24].

3.2. Технология комплексной оценки специалистов и руководителей

В числе главных проблем управления персоналом стоит проблема оценки профессиональных и личностных качеств управленческих кадров. Оценка деловых и личностных качеств работников позволяет правильно применять моральное и материальное поощрение их личных интересов, а от этого зависит успех в служебной карьере работников.

Другой причиной необходимости оценки персонала является потребность предприятий в профессиональных специалистах и руководителях, на поиск, отбор и оценку которых они готовы тратить деньги. В связи с этим рынок оценки персонала стремительно растет. На рынок выходят новые консалтинговые компании – провайдеры оценки персонала. Стоимость оценочных мероприятий от 400 до 10000 долларов за человека. Независимые консультанты предлагают услуги по оценке личных и профессиональных качеств сотрудников за 50–200 тысяч долларов. Да и сами компании привлекают квалифицированных спе-

циалистов и закупают новейшие технологии оценки. Поэтому так важна объективная и эффективная система этой оценки.

В настоящее время разрабатываются и апробируются разнообразные методики оценки персонала. Среди отечественных методик можно выделить системы оценки персонала «Деловой портрет» (НКЦ «Управленческое консультирование»), «ЭКСПАН», «KELLI» (психологический факультет МГУ), «Служба персонала», «Элита» (НПЦ «Хобби»), ПЕРСОНА, а также разработки, основанные на чисто тестовых методах: система «ПАС» (МИФИ), «МОНАДА» (Институт прикладной психологии, Санкт-Петербург), «17 личностных факторов», «Индивидуальный деловой стиль» (психологический факультет МГУ) и др. Известны методики А.А. Годунова и П.С. Емшина, В.К. Тарасова, рекомендующие выводить среднее из оценок разных экспертов и сравнивать этот средний показатель с нормативным и с самооценкой.

Наиболее распространенным методом оценки управленческих работников является метод экспертных оценок. Этот метод был положен в основу ряда методик, использовавшихся как в прошлом, так и используемых в настоящее время. Это такие методики, как: групповая оценка личности (ГОЛ), система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС), методика оценки персонала с учетом значимости качеств и др.

Методика ГОЛ (групповая оценка личности) практически первая из экспертных методик, получившая широкую известность на отечественных предприятиях. Вплоть до 90-х гг. примерно две трети всех задач по оценке руководителей и других категорий персонала решались на базе методик такого типа.

ГОЛ является методикой, использующей трехуровневую балльную оценку деловых и личных качеств работников («сверху» – руководителями оцениваемого, «снизу» – его подчиненными, «сбоку» – коллегами). Предполагается, что оценка на трех уровнях позволяет поднять статистическую достоверность полученных данных за счет увеличения числа экспертов, сделать ее «объемной» и более объективной. Процедура предусматривает, что каждый из экспертов дает оценку работника по предложенной шкале (трех-, пяти-, семи-, десяти-

тибалльной) по каждому представленному в опроснике параметру (количество вопросов колеблется обычно от 15 до 70). Полученные в результате экспертизы балльные оценки суммируются, усредняются и используются без дополнительной обработки.

Оценочные критерии отбираются с привлечением концептуальных схем и представляют собой перечень общественно одобренных, «положительных» свойств руководителя. Высокая выраженность критериев у работников рассматривается как фактор соответствия работников занимаемой должности. Один из результатов проведенной диагностики – заключение социолога о развитости у работника тех или иных качеств, причем непосредственно график оценки дополняется указанием на то, что у данного работника то или иное качество развито недостаточно. Методика ГОЛ предполагает сравнение оценок работников с оценками эталонного работника, чья интегральная оценка оказывается максимальной из всех других оценок работников. Модель идеального специалиста позволяет установить границу компетентности, к которой следует стремиться другим работникам.

Преимуществами методики ГОЛ являются: относительная простота, технологичность, оперативность проведения всего цикла работ, отсутствие сложных расчетов. Не требует от ее пользователей глубоких знаний социологии, психологии или иных особых знаний и навыков. Наглядность получаемых результатов достигается построением графических профилей личностей, где на одной оси координат располагаются качества, а на другой их выраженность в баллах у работников [26, с. 159, 166–167].

В начале 1980–х годов специалистами ПКБ СУ «Майнор» по постановке Тарасова В.К. был изготовлен коммерческий пакет прикладных программ СААРС для ЕС ЭВМ. Кроме этого пакета по этой методике были разработаны еще несколько модификаций программы, которые нашли применение на предприятиях.

Оценочная процедура этой системы использует метод экспертных оценок. Для оценки каждого работника создается экспертная группа представите-

лей коллектива, которые хорошо знают и способны объективно оценить аттестуемого специалиста. В качестве системы оценочных критериев выступает словарь деловых характеристик, состоящий из ряда признаков. Перечень признаков подчинен необходимости решить ряд конкретных управленческих задач. Он формируется на основе функций работников, определенных их должностью и зависит от специфики деятельности предприятия.

Эксперты при работе со словарем выбирают фразу признака, наиболее точно характеризующую оцениваемого работника. ЭВМ, по определенному алгоритму, выявляет наиболее согласованные фразы и формирует из них деловой портрет (характеристику) работника.

Результаты оценки выводятся на печать в виде аттестационного листа. При помощи специальных технических приемов обеспечивается анонимность экспертных оценок [22, с. 38-39].

Экспертная методика оценки персонала с учетом значимости качеств предполагает ввести «веса». Весом выступает степень значимости каждого качества для конкретной должности. Экспертам предлагается оценить у каждого претендента степень выраженности каждого качества по 5-ти бальной сферической шкале, с условием, что минимальный балл присваивается, если данное качество практически не выражено у оцениваемого, максимальный – если очень выражено и проявляется всегда.

Данной методикой предусматривается выделять три степени «весомости» (важности) качеств. Выявляются все обязанности конкретной должности, которые затем подразделяются на три группы: очень важные, средние, малозначимые. Из общего перечня качеств работников выбираются те, которые обеспечат эффективное выполнение обязанностей. Качествам, которые обеспечивают эффективное выполнение наиболее значимой группы обязанностей, присваивается высшая значимость – 3, наименее значимых обязанностей – 1, остальным присваивается коэффициент – 2. Суммарная оценка работника с учетом весомости качеств является более достоверной в связи с тем, что оценка производится по большой выборке качеств.

Методикой предусмотрено составление модели идеального должностного лица. Для этого рассчитывается максимально возможный балл по каждому качеству путем произведения максимально возможной оценки работника по качеству на значимость этого качества. Совокупность таких оценок представляет собой модель идеального специалиста.

Исследование зарубежного опыта оценки персонала показало, что в различных странах существуют неодинаковые подходы к подготовке кадров управления. Так, например, в Японии и в Великобритании наблюдаются противоположные системы в подготовке менеджеров. Несмотря на то, что в Японии система пожизненного найма охватывает всего 20 % работающих, продолжительная работа на одной фирме считается очень предпочтительной.

В противоположность японскому подходу, в Великобритании осуществляется другой подход: большинство компаний склонны приглашать менеджеров из чужих фирм. Мобильность менеджеров и специалистов в Великобритании считается одним из проявлений их высокой квалификации. При поступлении на работу у менеджеров особенно высоко ценится опыт работы в нескольких фирмах и в разных условиях.

В Японии используется разработанная самым тщательным образом система оценки персонала. В связи с усложнением условий работы фирм постоянно совершенствуется и одновременно с этим усложняется процедура отбора управленческого персонала. Образовательный признак не является основной причиной для вынесения суждений о профессиональной пригодности определенного работника для выполнения функций менеджера. Практика показала, что образование и управленческие качества не всегда согласуются между собой. Как отмечают В.А. Пронников и И.Д. Ладанов, занимавшиеся специально анализом этого вопроса с целью определения личностных особенностей и способностей современных японских менеджеров, в японских фирмах активно применяются специально разработанные формы-анкеты, которые заполняют руководители на менеджера и которые каждый из менеджеров заполняет на самого себя. С помощью таких анкет оцениваются и руководители своими под-

чиненными. Заполненные анкеты сдаются в отдел управления кадрами. Таким образом, в Японии имеет место трехсторонняя оценка кадров управленческого персонала. Помимо внутренней оценки кадров, часто приглашаются оценщики со стороны. Тогда оценка становится уже четырехсторонней. Применяется она ежегодно. В результате этого кадровая служба имеет довольно полное представление о менеджерах или кандидатах в менеджеры [26, с. 164].

В последние десятилетия за рубежом получило широкое распространение функционирование оценочных центров. В основном деятельность этих центров направлена на оценку управленческих кадров. Как показала зарубежная практика оценки кадров, особенно эффективной она оказалась применительно к отбору менеджеров среднего звена управления. Заключение оценочных центров являются важнейшей неотъемлемой частью всей процедуры оценки работников.

Таким образом, в российской и зарубежной практике в настоящее время используются разнообразные методы оценки управленческого персонала характеристика этих методов, их достоинства и недостатки приведены в таблице 19.

В настоящее время в литературе выделяется два подхода к оценке персонала. Это традиционный подход (отечественный и зарубежный), который предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы. Второй подход – современный. Предполагает оценку персонала, ориентированную на развитие организации. Появление современного подхода связано с недостатками существующих (традиционных) методов оценки персонала.

Во-первых, традиционная система оценки персонала предполагает, что результаты работы организации представляют собой простую сумму результатов каждого из сотрудников. Современная практика и теория менеджмента показывает, что результаты работы компании напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных достижений. Взаимодействие между сотрудниками, являясь ключевым фактором эффективной организации, выпадает из традиционной системы оценки персонала.

Методы оценки управленческого персонала

| Наименование метода | Содержание | Кто проводит | Достоинства | Недостатки |
|---------------------------------------|---|---|---|---|
| 1. Личностные опросники | Заполнение личностных опросников оцениваемыми специалистами. Информация, полученная в результате заполнения личностных опросников, становится решающей при определении перспектив развития специалиста | HR-менеджеры | Дают полную картину личности. Позволяют получить полную информацию о качествах сотрудников | У специалиста может быть внутренняя предрасположенность к определенной деятельности, не подкрепленная реальными навыками. Опросники ее выявят, но их результаты нужно подтвердить другими способами |
| 2. Графическая шкала оценок | Общая оценка работы (выполняет хорошо, посредственно или плохо), балльная оценка деловых качеств (надежность при выполнении поручений, умение сотрудничать и др.) | Непосредственное руководство | Надежность с точки зрения сопоставимости | Субъективность, некоторая схематичность, ограниченное число критериев оценки |
| 3. Двойная (контрольная) оценка | Обсуждение индивидуальных оценок специалистов, работающих в различных подразделениях, с руководством предприятия | Представители руководства предприятия и руководители подразделений | Возможность устранения предвзятости. Проверяется правильность применения тех или иных критериев, выявляются расхождения, вырабатываются стандартные критерии оценок | Недостаточное знание руководством персонала, взаимоотношений в коллективах и работников, которых они оценивают |
| 4. Интервью по компетенциям | На основе оценочных листов (анкет) определяется достижение поставленных целей и устанавливаются новые, в результате чего оценивается компетентность сотрудников | Непосредственный руководитель и HR-менеджер | Оптимальное сочетание цены и качества. Дешевизна и универсальность | Определенный субъективизм оценок. Трудоемкость метода |
| 5. Вынужденный (принудительный) выбор | Разрабатывается ряд характеристик, из которых оценщик должен выбрать те, которые в наибольшей и наименьшей степени описывают работника; затем по специальной справочной шкале рассчитывается общее количество баллов, отражающее ценность характеризуемого работника. | Специально подготовленный эксперт, не знающий значимости каждой из этих характеристик | Объективность, разнообразие критериев | Сложность и большие затраты на разработку характеристик |
| | Оцениваются руководители низового и отчасти среднего уровня, функции которых во многом сходны и могут быть стандартизованы | | | |

| Наименование метода | Содержание | Кто проводит | Достоинства | Недостатки |
|---|---|---|--|--|
| 6. Аттестационная комиссия | Оценка сотрудников на основе результатов их деятельности за определенный период времени, профессиональных и личностных качеств, итогов тестирования и т. д. | Аттестационная комиссия | Всесторонняя оценка профессиональных компетенций. Возможность использования нескольких методов оценки | Формализм при реализации метода. Низкая оперативность. Субъективизм при оценке |
| 7. Оценка по критическим инцидентам | Основание оценки: имеющиеся срывы в работе | Руководитель | Точный учет отрицательных результатов деятельности | Ограниченность критериев |
| 8. Кейс-методики | Решение реальных проблем на основе разработанных наборов кейсов | HR-менеджеры | Полное представление о профессиональных и личностных качествах персонала. Способ проверить практические навыки | Необходимость постоянного обновления кейсов. Способность принять верное решение не гарантирует того, что выход удастся найти в критической ситуации |
| 9. Управление посредством установок целей (МВО) | Определение миссии компании, ее целей и стратегии по их реализации. Установка индивидуальных целей сотрудников и менеджеров организации исходя из ранее установленных целей компании. Периодическая оценка степени достижения индивидуальных целей. Обучение и помощь сотрудникам. Определение вознаграждения сотрудникам за успешное достижение целей и выполнение поставленных задач | Руководство | Наличие четких критериев оценки; возможность стимулировать труд подчиненных в нужном направлении | Поскольку цели и критерии оценки каждого работника индивидуальны, трудно добиться сопоставимости оценок |
| 10. Оценка с помощью стандартов работ (сравнительный метод) | Стандарты (задачи) работ устанавливаются руководством или специальным подразделением | Руководство | Простота и наглядность. Наличие четких критериев оценки; возможность стимулировать труд подчиненных в нужном направлении | Трудно добиваться сопоставимости оценок. Не учитывается возможность развития того или иного работника, так как идет ориентация лишь на существующие в компании стандарты работ |
| 11. Методы ранжирования для перемещений работников, изменения окладов и др. | Из общего списка выбираются «наиболее ценный» и «наименее ценный» работники; их имена записываются соответственно сверху и снизу | Представитель руководства с экспертами, которые меняются при повторении процедур. В отдельных случаях для каждого | Простота метода; учет многих факторов | Субъективность оценок, отсутствие четких критериев оценки |

| Наименование метода | Содержание | Кто проводит | Достоинства | Недостатки |
|---|--|--|---|---|
| | страницы; из оставшихся в списке выбирается следующая пара и т.д. Либо сравнивается каждая пара по какому-либо критерию; более ценный получает один балл. Критериев может быть несколько | критерия могут отбираться различные эксперты | | |
| 12. Оценка по методу «360 градусов» | Получение данных о действиях работника в реальных управленческих ситуациях и о проявляемых им качествах от людей, которые взаимодействуют с ним (начальников, коллег, смежников, подчиненных, клиентов). Оценка работника экспертами с использованием определенных приемов | Группа экспертов | Надежность метода, т.к. информация поступает из разных источников | Высокая трудоемкость (если оценка проводится без использования автоматизированной системы) либо дополнительные затраты на программное обеспечение |
| 13. Оценка с использованием системы сбалансированных показателей (ССП, BSC) | Разработка системы ключевых показателей результативности персонала в системе сбалансированных показателей | Руководство | Полный с точки зрения управления набор показателей, каждый из которых в то же время необходим для управления и направлен на реализацию стратегии предприятия | Необходимость «привязки» системы оценки к оргструктуре фирмы и структуре бизнес-ролей сотрудников |
| 14. Оценка оценочными центрами (ассесмент-центрами) | Участие в упражнениях, имитирующих деятельность руководителя, деловые игры, тесты, интервью и т.д. | Специально подготовленные эксперты | Непредвзятость, наличие научных критериев оценки. Применяется для оценки топ-менеджмента, потенциальных возможностей руководителей и кадрового резерва руководящего состава | Дает незначительные результаты при оценке выполнения руководителем функций занимаемой должности; высокая стоимость оценки и организации центра |

Во-вторых, традиционный подход предполагает только оценку конечных результатов работы, а не причин, которые к ним привели, и не направлен на выявление и решение проблем, на внесение изменений в управление организацией, а основан на предположении, что если сотруднику поставить цель, то он сам найдет способ решить все проблемы самостоятельно.

В-третьих, традиционная система оценки персонала предполагает, что всегда и во всех случаях можно определить такие индивидуальные цели и стандарты работы, которые могут быть объективны и могут быть однозначно интерпретированы. Однако определение целей самими сотрудниками далеко не во

всех случаях эффективно. Современная теория и практика управления персоналом показывает, что простого вовлечения сотрудников в постановку индивидуальных целей недостаточно. Это происходит потому, что сотрудники не вовлечены в процесс определения общих целей организации, на основе которых должны формироваться индивидуальные цели сотрудников.

Современный процесс оценки персонала, ориентированный на развитие организации, должен способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников, а не только быть ориентированным на оценку работы персонала за прошедший период. Если традиционная оценка персонала направлена на прошлое, то при современном подходе оценка персонала, направленная на развитие, призвана помочь сотрудникам понять направления развития организации, ее цели и способы их достижения.

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие организации, включает три основных момента. Это постановка целей и нормативов по контролю за их реализацией, оценка проделанной работы, развития организации и оценка вклада в это развитие каждого работника. Основные различия между традиционным и современным подходами к оценке персонала приведены в табл. 20.

Таблица 20

Основные различия между традиционным и современным подходами к оценке персонала

| Подход | Традиционная оценка | | Современная оценка |
|---------------|---|---|---|
| | отечественная | зарубежная | |
| Объект | Индивидуальный сотрудник | Индивидуальный сотрудник | Индивидуальный сотрудник или команда |
| Субъект | Аттестационная комиссия | Непосредственный руководитель | Непосредственный руководитель, внешние и внутренние клиенты, поставщики и др. |
| Использование | Юридическое обоснование для увольнения, изменение оплаты труда | Принятие решений о продвижении, увольнении. Вознаграждение | Развитие организации и сотрудников, решение проблем. Принятие решений |
| | | Обучение сотрудников | продвижении, увольнении. Вознаграждение |
| Методы | Преимущественно субъективная оценка, психологическое тестирование | Управление по целям, сравнительные методы, рейтинговые методы | BARS, а также другие методы |

Таким образом, используемые в настоящее время методы оценки управленческого персонала имеют ряд существенных недостатков. В связи с этим предлагается комплексная оценка специалистов и руководителей, дающая возможность реализовать на практике современный подход к оценке персонала, направленный на развитие организации.

В последние годы большое внимание уделяется разработке эффективного метода коллективной оценки кадров управления. Проведен ряд экспериментов по этой проблеме, но метод пока не находит широкого применения, так как сопряжен с разработкой довольно сложного инструментария оценки, а сама процедура оценки требует тщательной подготовки и организации.

Традиционные методы оценки, применяемые в соответствии с существующим положением об аттестации кадров, уже не в полной мере отвечают требованиям кадровой работы на современном этапе развития рыночных отношений. Аттестационные комиссии, согласно этому положению, оценивают работника, главным образом, на основе характеристики непосредственного руководителя аттестуемого, поэтому велика вероятность субъективного подхода. При этом участие коллектива, в котором работает аттестуемый, практически исключается. В качестве основного критерия оценки выступают достигнутые результаты труда возглавляемого коллектива, хотя эти результаты (положительные или отрицательные) не всегда отражают реальный вклад руководителя и специалиста. Следовательно, данный подход страдает как субъективизмом, так и односторонностью. Проблема же качественной и количественной оценки кадров управления, являясь проблемой выработки сложных решений, в условиях неопределенности остается нерешенной. Для ее решения требуется участие группы специалистов-экспертов, так как групповая оценка дает возможность всестороннего анализа различных аспектов проблемы, и мнение группы экспертов надежнее и объективнее, чем мнение отдельного индивидуума.

Для эффективной оценки деятельности руководителей и специалистов, их профессиональных (деловых) и личностных качеств при участии автора разработана система комплексной оценки и аттестации управленческих кадров –

«КОМПОС» (комплексная оценка специалистов). В этой системе в качестве субъекта оценки выступает не одно лицо, а представительный орган коллектива, в котором работает оцениваемый работник – экспертная группа. В состав группы входят руководители аттестуемого, его коллеги и подчиненные, рабочие, представители общественности, хорошо знающие оцениваемого работника по совместной работе. Для оценки каждого руководителя создается отдельная экспертная группа, состоящая из 3–7 экспертов. В состав таких групп включаются работники, способные объективно оценить аттестуемых, не преувеличивая и не приуменьшая их достоинства и недостатки. Опыт показал, что тщательный подбор и инструктаж экспертных групп сводят к минимуму элемент субъективизма в оценке кадров. В то же время состав экспертных групп должен быть достаточно представительным и отражать мнение всех остальных категорий работников коллектива.

Комплексная система оценки специалистов («КОМПОС») включает в себя систему автоматизированной аттестации руководителей и специалистов, представленную в виде базового пакета прикладных программ (БППП), систему создания делового портрета руководителя (специалиста) и систему тестирования.

БППП предназначен как для разового проведения аттестации работников, так и для этапного проведения аттестации по иерархическим уровням: работников цеха, предприятия, объединения, управления, министерства. Исходной информацией для БППП являются: 1) кадровые данные на аттестуемых и экспертов; 2) справочная информация (шифратор должностей, подразделений, национальностей, образования); 3) словарь деловых характеристик (СДХ).

Из экспертных оценок профессиональных и личностных качеств аттестуемых осуществляется выборка оценок различных экспертов, относящихся к одному и тому же аттестуемому. Эти оценки сопоставляются между собой и с аналогичными оценками, относящимися к другим аттестуемым. В результате статистической обработки экспертных оценок для каждого аттестуемого формируется перечень из 24 фраз, составляющих его деловую характеристику. На основании этой характеристики, справочной информации, кадровых данных на

аттестуемого и словаря деловых характеристик формируется и выводится на печать основной документ – «Аттестационный лист».

Для проведения аттестации руководителем издается приказ, в котором утверждаются сроки проведения аттестации, состав аттестационной комиссии, содержатся указание на кого распространяется аттестация, по какой методике она будет производиться, намечается план мероприятий по подготовке и проведению аттестации. Успех аттестации по методике системы «КОМПОС» зависит, в основном, от трех факторов: качества разработанного словаря деловых характеристик; выбора экспертов и обеспечения анонимности их работы.

Процесс проведения аттестации включает несколько этапов.

Этап 1. Согласно приказу об аттестации составляется список аттестуемых. Затем на основании кадровых данных заполняется документ «Данные на аттестуемых и экспертов». После этого подбираются эксперты (не более 7), причем часть экспертов (от 1 до 3) аттестуемый может выбирать сам, и разрабатывается словарь деловых характеристик. Словарь представляет перечень, включающий до 80 признаков, разносторонне характеризующих аттестуемого. При разработке данного словаря применительно к конкретной организации он может быть разбит на блоки. Это деловые (профессиональные) качества; личностные (характерологические) качества и др. В подблоках словаря указываются определенные признаки работников и показатели их деятельности.

Этап 2. Данные об аттестуемых вносятся в персональный компьютер.

Этап 3. Проводится инструктаж экспертов, на котором разъясняется цель аттестации, даются пояснения по методике аттестации. При инструктировании крайне важно убедить экспертов в анонимности их ответов и призвать их быть максимально объективными при оценке аттестуемых.

Этап 4. Эксперты оценивают качества аттестуемых, используя для этого свое представление об аттестуемых и словарь деловых характеристик.

Этап 5. На персональном компьютере получают аттестационные характеристики, которые передаются секретарям аттестационных комиссий, а также количественную оценку группы аттестуемых.

Этап 6. Секретари аттестационных комиссий знакомят аттестуемых с полученными характеристиками. Аттестуемые ставят подпись под аттестационной характеристикой, подтверждающую факт знакомства с ней, и соответствующую дату. Эта процедура должна состояться не менее чем за неделю до заседания аттестационной комиссии.

Этап 7. Аттестационная комиссия знакомится с аттестационными характеристиками и определяет порядок дальнейшей работы.

Этап 8. Заполняется документ «Итоги аттестации».

Этап 9. В результате обработки информации с персонального компьютера получается «Справка по итогам аттестации».

Этап 10. На основании этой справки и характеристик на аттестуемых проводятся мероприятия по их стимулированию, служебному продвижению и т. д.

Субъектами оценки, как уже отмечалось, являются экспертные группы. Однако главным и решающим субъектом оценки, по-прежнему, остается аттестационная комиссия. При вынесении окончательной оценки работнику (соответствует занимаемой должности; соответствует при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности), комиссия учитывает результаты его оценки экспертной группой, а также конкретные результаты труда возглавляемого коллектива, состояние дисциплины и морально-психологического климата в нем. За аттестационной комиссией остается право давать рекомендации о продвижении руководителей и специалистов по служебной лестнице или поощрениях за достигнутые ими успехи, о переводе на другую работу, зачислении в резерв на выдвижение, об освобождении от занимаемой должности (Приложения 45–49).

Таким образом, комплексность оценки достигается путем перехода от персональной к коллективной оценке и расширения круга основных критериев, позволяющих всесторонне оценить руководителей и специалистов и определить их управленческий потенциал (B_{ϕ}):

$$B_{\phi} = \sum_{i=1}^n a_{i,j} x_i \quad (19)$$

где i – порядковый номер признака;

j – степень проявления признака;

a_{ij} – количественная мера признака;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке.

Основные принципы алгоритма комплексной оценки руководителей и специалистов заключаются в следующем:

1. Выделение всех оцениваемых качеств в блоки, разбитые на подблоки (признаки). Из каждого признака, распределенного по 6 степеням качеств: первый – лучший, шестой – худший, выбирается одно качество (фраза характеристики). В характеристику входят 24 фразы. Всего признаков 80, так как согласно теории идентификации мозг человека качественно воспринимает только 80 признаков.

2. Выявление индивидуальных (минимально повторяемых в массиве аттестуемых) качеств в характеристике ведется по каждому отдельному блоку (признаку) независимо. Выбор качеств определяется по среднеарифметическому значению. Среднее округляется до ближайшего целого значения.

3. Определение среднеквадратичного отклонения среднего округленного значения качества аттестуемого от оценок экспертов.

4. Получение обобщенных (интегральных) оценок с целью облегчения выводов о значимости каждого признака с помощью методов математической статистики. Наиболее простыми из таких оценок являются средние оценки экспертов по каждому признаку, дисперсии и среднеквадратичные отклонения частных оценок от средних их значений, коэффициенты вариации, характеризующие согласованность мнений экспертов по каждому признаку. Более сложными оценками являются коэффициент конкордации, характеризующий согласованность мнений экспертов по всем признакам, и коэффициенты парной ранговой корреляции, характеризующие согласованность мнений экспертов друг с другом.

Для записи необходимых расчетных формул принимаем обозначения:

C_{ij} – оценка i -го признака j -ым экспертом; $i=1, 2, \dots, m$; $j=1, 2, \dots, n$.

m – общее количество признаков;

n – число привлекаемых экспертов;

\bar{C}_i – средняя оценка (среднее значение) всеми экспертами i -го признака;

D_i – дисперсия оценок i -го признака;

δ_i – среднеквадратичное отклонение частных оценок от среднего значения

для i -го признака;

v_i – коэффициент вариации оценок для i -го признака;

W – коэффициент конкордации;

ρ_{jk} – коэффициент парной ранговой корреляции оценок экспертов с номерами j и k , ($j, k = 1, 2, \dots, n, j \neq k$).

W_j – коэффициент согласованности мнения j -го эксперта с мнением всех других экспертов.

Коэффициент вариации v_i позволяет оценить согласованность мнений экспертов по признаку i : при $v_i=0$ – полная согласованность; при выполнении условия $0 \leq v_i \leq 0,3$ мнения экспертов практически можно считать достаточно согласованными.

В математической статистике для вычисления указанных обобщенных оценок используются формулы:

$$\bar{C}_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n C_{ij}; i = 1, 2, \dots, m \quad (20)$$

$$D_i = \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^n (C_{ij} - \bar{C}_i)^2; i = 1, 2, \dots, m \quad (21)$$

$$\delta_i = \sqrt{D_i}; i = 1, 2, \dots, m, \quad (22)$$

$$v_i = \frac{\delta_i}{\bar{C}_i}; i = 1, 2, \dots, m. \quad (23)$$

Для вычисления значений коэффициентов конкордации и парной ранговой корреляции производится ранжировка значимости оценок: оценкам каждого эксперта присваиваются порядковые номера в соответствии с убыванием их значений, то есть первый номер получает наиболее высокая оценка, номер два – следующая за ним и т.д.; наибольший номер получает оценка с наименьшим значением.

Вычисляются суммы рангов S_i , назначаемых экспертами признаку i , по формуле:

$$S_i = \sum_{j=1}^n R_{ij}; i = 1, 2, \dots, m, \quad (24)$$

где R_{ij} – ранг оценки, данной j -ым экспертом i -му признаку.

Если все оценки j -го эксперта различны, то ранги его оценок совпадают с числами натурального ряда от 1 до m . Если же для некоторых признаков оценки эксперта совпадают, то им присваиваются ранги, равные средней арифметической соответствующих чисел натурального ряда. В табл. 21 приводятся примеры определения рангов.

Таблица 21

Примеры определения рангов

| Номера признаков | Оценки | | Соответствующие ранги | |
|------------------|--------|-----|-----------------------|---|
| 1 | 0,1 | 0,3 | 7 | 6 |
| 2 | 0,4 | 0,4 | 6 | 4 |
| 3 | 1,2 | 0,8 | 1 | 2 |
| 4 | 0,9 | 0,4 | 2 | 4 |
| 5 | 0,7 | 0,9 | 4 | 1 |
| 6 | 0,5 | 0,4 | 5 | 4 |

Среднее значение суммы рангов оценок по всем признакам зависит лишь от количества признаков m и числа экспертов n и выражается формулой:

$$S = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m S_i = \frac{m(n+1)}{2} \quad (25)$$

Значения коэффициента конкордации изменяются в пределах от 0 до 1. Нулевое или близкое к нулю значение коэффициента конкордации означает, что состав экспертов подобран неудачно (полная несогласованность), степень знания ими решаемой задачи оценки специалиста оказывается существенно различной или же эксперты имеют разный опыт оценки. Полной согласованности мнений экспертов (коэффициент конкордации равен 1), как правило, не бывает. При значении коэффициента конкордации больше 0,5 согласованность экспертов достаточная; при значениях меньших 0,5 следует уточнить состав экспертов и более четко сформулировать решаемую проблему.

5. Уточнение состава экспертов. Для этого можно воспользоваться коэффициентом ранговой корреляции: если какой-либо один или несколько (но меньшая часть от всех) таких коэффициентов существенно отличается от остальных, то соответствующих экспертов есть смысл из группы исключить. Значения коэффициентов парной ранговой корреляции вычисляются по формуле:

$$\rho_{j,k} = 1 - \frac{\delta \sum_{i=1}^m (R_{ij} - R_{ik})^2}{m(m^2 - 1)} \quad (26)$$

где R_{ij}, R_{ik} – ранги оценок, назначенных i -му качеству экспертами j и k ($j \neq k$), согласованность мнений которых рассматривается.

При наличии равных рангов расчет коэффициентов парной ранговой корреляции проводится по формуле:

$$R_{j,k} = \frac{\frac{m}{\delta}(m^2 - 1) - (\bar{T}j + \bar{T}k) - \sum_{i=1}^m (R_{ij} - R_{ik})^2}{\sqrt{[\frac{m}{\delta}(m^2 - 1) - 2\bar{T}j][\frac{m}{\delta}(m^2 - 1) - 2\bar{T}k]}} \quad (27)$$

$$\bar{T}j = \frac{1}{12} \sum_{v=1}^{l_j} (t_{j,v}^3 - t_{j,v}) = \frac{Tj}{12} \quad (28)$$

$$\bar{T}k = \frac{1}{12} \sum_{v=1}^{l_k} (t_{k,v}^3 - t_{k,v}) = \frac{Tk}{12} \quad (29)$$

где l_j, l_k – количество групп равных рангов для экспертов с номерами j и k .

t_{jk}, t_{kv} – количество равных рангов в группе v для экспертов с номерами j и k .

Коэффициент парной ранговой корреляции удовлетворяет условию:

$$-1 < \rho_j < 1$$

При $\rho=1$ мнения экспертов j и k полностью совпадают; при $\rho_{jk}=-1$ мнения экспертов являются противоположными. Если значения всех коэффициентов парной ранговой корреляции оказываются отрицательными, то можно сделать вывод о слишком больших разногласиях экспертов, что нельзя считать приемлемым. Причиной может быть либо различный уровень компетентности экспертов по решаемой проблеме, либо нечетко поставленная задача.

В группе экспертов может оказаться один или несколько экспертов, значения коэффициентов ранговой корреляции которых с большинством экспертов

существенно меньше остальных. Более определенно об этом можно судить по значениям коэффициентов согласованности каждого из экспертов со всеми другими экспертами, вычисляемых по формуле:

$$\bar{W}_j = \frac{1}{n-1} \sum_{k=1(k \neq j)}^n \rho_{jk}; j=1,2,\dots,n \quad (30)$$

Коэффициент согласованности удовлетворяет условию:

$$-1 \leq \bar{W}_j \leq +1. \quad (31)$$

Согласованность можно считать практически хорошей, если $\bar{W}_j \geq 0,3$. Для экспертов, мнения которых плохо согласуются с мнением большинства других экспертов, коэффициенты согласованности будут иметь существенно меньшие значения. В этом случае необходимо исключить соответствующих экспертов из рабочей группы. Степень объективности и достоверности экспертных оценок контролируется двумя дополнительными документами «Надежность экспертов» и «Согласованность экспертов», которые позволяют оценить работу экспертов и сделать заключение о том, стоит ли доверять этим оценкам.

От традиционно используемых методик аттестации работников система «КОМПОС» отличается следующими особенностями:

1) аттестационная комиссия получает с персонального компьютера аттестационный лист, содержащий, наряду с кадровыми данными (должность, стаж работы и др.), текстовую характеристику аттестуемого, сформированную на основании мнений экспертов;

2) эксперты не оценивают качество аттестуемого в баллах или в других абстрактных единицах, а лишь выбирают нужные фразы из разработанного для конкретного объекта оценки словаря деловых характеристик, содержащего до 80 профессиональных и личностных признаков качеств, каждый из которых состоит из шести фраз, являющихся градациями этих признаков;

3) полная анонимность экспертов и результатов их работы, обеспеченная при помощи специальных технических приемов;

4) перечень признаков качеств в словаре деловых характеристик не является произвольным, а формируется на основе задач, обусловленных моделью

должности руководителя (специалиста) и квалификационной моделью руководителя (специалиста);

5) в словаре используются показатели, характеризующие деятельность руководителей и специалистов (табл. 22). Определяются актуальные кадровые проблемы, такие, как выявление кандидатов в резерв на выдвижение и формирование резерва руководящих кадров. Тем самым учитывается ответственность руководителей предприятий за формирование профессиональных качеств подчиненного им персонала;

6) оценка руководителей и специалистов является комплексной и дифференцированной;

7) объективность составляемых характеристик проверяется специальной процедурой, когда выбирается часть характеристик и по ним проводится опознание аттестуемых;

8) программный продукт «КОМПОС» может быть использован в учебных заведениях и для оценки преподавательского состава при условии создания соответствующего словаря деловых характеристик, учитывающего специфику преподавательской деятельности учебного заведения. Экспертная оценка качеств преподавателей может быть использована как при периодических аттестациях, так и для текущего контроля их профессионального уровня.

Таблица 22

Показатель «Оперативность выполнения работ», расписанный в виде признака словаря деловых характеристик

| Балл | Измеритель предмета оценки | Предмет оценки | Измерение предмета оценки |
|------|----------------------------|------------------------------|---|
| 6 | Очень оперативно | Выполняет планируемые работы | Невыполненных в срок работ не имеется |
| 5 | Оперативно | Выполняет планируемые работы | Процент своевременно невыполненных работ в общей доле работ довольно низок (менее 10 %) |
| 4 | Достаточно оперативно | Выполняет планируемые работы | Процент своевременно невыполненных работ в общей доле работ составляет 10–15 % |
| 3 | Недостаточно оперативно | Выполняет планируемые работы | Процент своевременно невыполненных работ в общей доле работ составляет 15–20 % |

| Балл | Измеритель предмета оценки | Предмет оценки | Измерение предмета оценки |
|------|----------------------------|------------------------------|---|
| 2 | Не оперативно | Выполняет планируемые работы | Процент своевременно невыполненных работ в общей доле работ высок (20–30 %) |
| 1 | Совершенно не оперативно | Выполняет планируемые работы | Практически все работы не выполняются в срок |

Система создания делового портрета «КОМПОС» а работает в автономном режиме на основе базового пакета прикладных программ. Эта информация о личностных и профессиональных качествах специалиста и руководителя может быть представлена в виде характеристики-отзыва о работе специалиста (руководителя) или характеристики-рекомендации в резерв на выдвижение. Данная система дает возможность выявить качества специалиста (руководителя) с указанием его достоинств и недостатков (Приложение 48).

Система позволяет получить по величине интегрального коэффициента не только качественную характеристику профессиональных и личностных качеств специалистов (руководителей), но и количественную оценку их управленческого потенциала, определить внутренние резервы специалистов и руководителей и рекомендации по их эффективному использованию. Это особенно важно для оценки резерва руководящих кадров. Так, при оценке мастеров ООО «Деметра» получены следующие результаты: средняя оценка группы 4,364 при максимальной оценке 6 (табл. 23).

Таблица 23

Количественная оценка группы аттестуемых

| Табельный номер | Ф.И.О. | Должность | Оценка | Отклонение от средней оценки группы |
|-----------------|---------------|-----------|--------|-------------------------------------|
| 86 | Сасенов А.Б. | Мастер | 4,660 | 0,295 |
| 36 | Стоянов М.Е. | Мастер | 4,529 | 0,164 |
| 72 | Агажанов Ш.Н. | Мастер | 4,388 | 0,024 |
| 16 | Шунишин Г.М. | Мастер | 4,331 | -0,033 |
| 15 | Мухин А.С. | Мастер | 3,910 | -0,454 |

При оценке пяти мастеров в цехе было назначено 14 экспертов по 7 экспертов на одного оцениваемого. При этом было составлено 35 аттестационных карт. Работа проводилась параллельно на двух персональных компьютерах.

Среднее время работы эксперта при оценке одного человека составило от 15 до 30 минут. Общее время оценки составило 8 часов.

Таким образом, в результате оценки мастеров было выявлено, что средняя оценка группы составляет 4 при максимально возможной – 6; лучшие показатели в группе у Сасенова А.Б. (4,66), худшие – у Мухина А.С. (3,91). Системой «КОМПОС» даны следующие рекомендации: в резерв на выдвижение – 1 человек (Сасенов А.Б.); на поощрение – 1 человек (Саядов М.Е.); на повышение квалификации – 2 человека (Агажанов Ш.Н.; Шунишин Г.М.); на обучение для соответствия должности – 1 человек (Мухин А.С.). По результатам проведенной оценки определена кадровая проблема группы мастеров – это недостаток экономических знаний; выявлены достоинства группы: хорошее знание производственной программы, проблем производства и эксплуатационных возможностей оборудования; умение устанавливать хорошие отношения с коллегами и смежниками, умение грамотно распределять обязанности среди своих подчиненных. Дана рекомендация повысить уровень экономических знаний мастеров.

Система тестирования «КОМПОС»а включает в себя тесты умственных способностей; навыков и склонностей; профессиональные тесты; тесты индивидуальности. К ним можно отнести тесты Равена (для изучения логичности мышления, интеллекта), Кеттела (многофакторный психодиагностический опросник), «Вы – менеджер будущего» (многофакторный личностный опросник), ММРА, Люшера и другие. Тестирование как метод оценки кадров позволяет сравнительно быстро собрать нужную информацию о работниках, ставит их в одинаковые условия и дает возможность получить количественную оценку их отдельных качеств.

Следовательно, благодаря своим основным функциям (Приложение 49), предлагаемая комплексная система оценки специалистов и руководителей имеет следующие преимущества:

- 1) снижение степени субъективизма при оценке работы кадров управления и предвзятого отношения к тому или иному работнику;

2) значительное педагогическое воздействие на аттестуемых, так как полученные характеристики являются мнением коллектива, они доброжелательны по тональности и, в тоже время, конкретно указывают оцениваемому специалисту и руководителю на имеющиеся у них недостатки;

3) возрастание взаимной требовательности работников к профессиональным и личностным качествам друг друга и, как следствие, улучшение результатов деятельности персонала;

4) возможность получить объективную информацию о руководителях и специалистах в отличие от традиционных методов составления характеристик, так как в качестве требований должности выступают не уровни оценочных критериев у лучшего работника, а уровни критериев (признаков), которые диктует работникам модель их должности для эффективного выполнения ими своих должностных обязанностей (Приложения 45–47). Сравнение оценок работников с требованиями моделей должности позволяет определять уровни соответствия работников занимаемым должностям, получать общие оценки работников, складывающиеся из отклонений оценок по критериям от требований модели должности. По расчетным величинам отклонений строят графические профили работников, а также графический профиль рангов работников в группе, который позволяет определять сильных и слабых работников;

5) возможность определения интегрального коэффициента общей оценки, как среднеарифметической величины полученных количественных оценок специалистов и руководителей, а также количественных параметров оценки качества формирования кадров управления в виде коэффициентов успешности и конкурентоспособности;

6) осуществление периодического контроля за работой любого работника, получение с помощью этой системы характеристики – отзыва о его работе. Это очень важно, так как формирование высококвалифицированного руководителя и специалиста – процесс сложный, и контроль за его динамикой необходим. С другой стороны, эта система позволяет реализовать требование закона обратной связи. Для аттестуемых – это ответы на вопросы, как оценивается их дея-

тельность руководителями, коллегами, подчиненными, коллективом в целом; на какую сторону работы следует обратить особое внимание. Оцениваемым работникам дается, своего рода, программа для самовоспитания. Поскольку в этом случае удовлетворяются такие важные его личные интересы, как уважение, престиж, то это повышает ответственность работника перед коллективом, руководством предприятия, стимулирует его инициативу и творчество. Для персонала – это одна из форм участия в решении кадровых вопросов, в том числе по формированию резерва руководящих кадров;

7) «КОМПОС» носит универсальный характер и может быть использован на предприятиях разных организационно-правовых форм и любых видов деятельности. Особенности конкретной организации учитываются при разработке словаря деловых характеристик. Рыночная стоимость данной системы значительно ниже по сравнению с другими системами оценки персонала;

8) система «КОМПОС» представляет собой систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности, что подтверждает анализ существующих методик оценки персонала (табл. 24);

Таблица 24

Анализ методик оценки персонала

| Критерии сравнения | Методики оценки | | | |
|---|-----------------|-------|--------|-----------------------|
| | ГОЛ | СААРС | КОМПОС | С «весами» Качеств |
| I. Конструктивные особенности технологий оценки | | | | |
| 1. Проведение анализа работ или реальных должностных инструкций для формирования системы оценочных критериев | --+ | --+ | --+ | ++ |
| 2. Оценка значимостей оценочных критериев, т.е. установление достаточного для выполнения должностных работ уровня (формирование требований должности – МДС) | - | - | - | ++ |
| 3. Оценка работников по оценочным критериям с применением метода экспертных оценок (трехуровневых оценок) | + | + | + | + |
| 4. Обоснованный подбор экспертов для оценки работников | - | - | + | - |
| 5. Использование сферической шкалы. Получение количественной оценки работников по критериям (графический профиль оценок специалиста) | + | + | + | + |
| 6. Использование описательной шкалы. Автоматизированное формирование описательной характеристики работника (деловой портрет) | - | + | + | - |
| 7. Сравнение оценок работников по критериям с требованиями должности | - | - | - | - |

| Критерии сравнения | Методики оценки | | | |
|--|-----------------|-------|--------|-----------------------|
| | ГОЛ | СААРС | КОМПОС | С «весами» Качеств |
| 8. Выявление «идеального» работника – формирование модели идеального специалиста. Сравнение оценок работников с оценками «идеального» работника | + | + | + | --+ |
| 9. Сравнение оценок работников по критериям между собой и со средней оценкой в группе | + | + | + | + |
| 10. Автоматизированное получение рекомендаций для решения кадровых задач | - | --+ | + | - |
| II. Общие требования к оценке | | | | |
| 11. Объективность – независимость результатов от чье-либо отдельного частного мнения или суждения | --+ | + | + | --+ |
| 12. Надежность – независимость результатов от ситуативных факторов | + | + | + | + |
| 13. Полнота оценки – оценка производится с позиций качеств работников и результатов их труда | --+ | --+ | --+ | --+ |
| 14. Простота и четкость – не требует сложных расчетов, понятна и проста для пользователей, позволяет получать наглядные результаты | --+ | + | + | --+ |
| 15. Автоматизация оценки – трудоемкие операции и расчеты выполняются на ЭВМ | --+ | + | + | --+ |
| 16. Точность результатов оценки – отсутствие искажений результатов оценки, вызываемых несовершенством алгоритма расчетов | - | --+ | --+ | - |
| 17. Взаимосвязанность – возможность оценки не только самого работника, но социальных связей этого работника | --+ | --+ | --+ | --+ |
| 18. Прогнозируемость – возможность получения прогноза о вероятных направлениях развития работника | --+ | --+ | --+ | --+ |
| 19. Результативность – достаточность результатов оценки для принятия управленческих решений | --+ | --+ | --+ | --+ |
| 20. Системность – проведение оценочных мероприятий в общей системе кадровой работы | --+ | --+ | --+ | --+ |
| 21. Универсальность – возможность по результатам оценки автоматически получать рекомендации по принятию управленческих решений и по разработке кадровых мероприятий. | - | - | --+ | - |

Примечание к таблице

- методика не удовлетворяет требованию (критерию)
- + методика удовлетворяет требованию (критерию)
- + методика не в полной мере удовлетворяет требованию (критерию)
- +++ методика больше не удовлетворяет, чем удовлетворяет требованию (критерию)

ГОЛ – групповая оценка личности

СААРС – система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов

9) базовый пакет прикладных программ «КОМПОС» может найти применение в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации, как для оценки преподавательского состава, так и оценки слушателей с целью выявления наиболее перспективных и талантливых специалистов.

Таким образом, комплексная оценка руководителей и специалистов позволяет:

- выявить проблемы кадровых перестановок, значительно улучшить деятельность по подбору и расстановке кадров, формированию резерва руководящих кадров, так как она дает возможность определить результаты деятельности, наличие и степень развития необходимых качеств специалистов и руководителей;

- упорядочить планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров, поскольку руководство предприятия получает в свое распоряжение более точные данные о качественном составе кадров; на этой основе появляется возможность определить пути дальнейшего развития системы формирования управленческих кадров;

- осуществлять контроль качества подготовки управленческих кадров на основе количественной оценки их знаний, умений, навыков, качеств.

В теории измерения различают четыре последовательных этапа уточнения представлений о количественных характеристиках явлений. Первый – классификация: наблюдаемое множество явлений разделяется на группы. Второй – упорядочение: объекты сравниваются между собой по признакам. Третий – введение приоритетов: упорядочение дополняется относительным соизмерением. Четвертый – шкалирование: установление приоритетов дополняется заключением исходной точки отсчета этих приоритетов, что позволяет перейти от относительного измерения к абсолютному. Согласно этой теории система комплексной оценки управленческих кадров («КОМПОС») дает возможность реализации перечисленных этапов и получения количественных характеристик качества формирования профессиональных специалистов и руководителей, представленных величинами их управленческих потенциалов, а также коэффициентов успешности и конкурентоспособности.

Система «КОМПОС» как инструмент комплексной оценки специалистов и руководителей может быть использована при решении проблем эффективности и качества формирования профессиональных кадров управления, отвечающих требованиям социально-экономических систем, для которых готовятся эти кадры [26].

3.3. Технические аспекты в управлении персоналом

Среди технических средств, используемых в управлении персоналом, наибольшее значение в последнее время приобретает оргтехника. Оргтехника – это технические средства, применяемые для механизации и автоматизации управленческих и инженерно-технических работ.

К оргтехнике в широком смысле можно отнести любые приборы, устройства, технические инструменты и приспособления, машины, и т. п., начиная от точилок для карандашей и кончая вычислительными машинами и системами.

К *информационной технике* следует отнести несколько более узкий круг технических средств, а именно: средства, используемые для работы с «бумажной» и «электронной» информацией, во всех ее видах и проявлениях.

Информационная техника составляет материальную базу прогрессивных систем управления. Слабое использование информационной техники в управлении приводит к снижению производительности труда и эффективности работы управленческого персонала, к недопустимым задержкам при решении оперативных вопросов, а часто и к неверным их решениям ввиду отсутствия необходимой информации, и к другим не менее важным отрицательным последствиям.

Офисная информационная техника – это все технические средства, используемые для хранения, поиска, передачи и обработки информации в условиях современного офиса.

Диктофонная техника. Диктофоны и магнитофоны широко используются для записи докладов, выступлений, деловых писем, телефонных переговоров, устных указаний и распоряжений с целью последующей их перепечатывания на пишущей машинке. Эта техника используется в качестве промежуточного звена регистрации информации при создании машинописных документов. Статистика показывает, что затраты труда на составление документа с промежуточной диктовкой текста на диктофон и последующей печатью с диктофона в 2–3 раза меньше, чем при рукописной подготовке и последующей печати с чер-

новика. При больших объемах регулярных машинописных работ в организациях целесообразно создавать *диктофонно-машинописные* бюро.

Наряду с таким традиционным использованием диктофоны находят применение и в современных телекоммуникационных системах в качестве голосового почтового ящика, в таких экзотических областях, как промышленный, политический и бытовой шпионаж, в системах контроля за поведением персонала и архивации содержания собственных телефонных переговоров и фиксации кризисных ситуаций (широко известные «черные ящики» в авиации и др.).

Диктофон – это, по существу, миниатюрный магнитофон, позволяющий записывать звуковую информацию и воспроизводить ее как в режиме обычного прослушивания через наушники и/или внешний усилитель с громкоговорителем, так и в режиме диктовки, предназначенном для перепечатывания информации на пишущей машинке или переписывания от руки.

Наиболее перспективными можно считать два класса диктофонов диктофоны, работающие с *микрокассетой* (Pearlrecorder), диктофоны, работающие со стандартными *мини-кассетами* (Recorder).

Диктофонно-компьютерные технологии создания документов. К ним относятся диктофоны с записью информации на *магнитный диск*, обеспечивающие высококачественную многочасовую запись информации. Примером может служить цифровой диктофон Philips Speech Pad, записывающий информацию на диск Speech Card, информация с которого в формате звукового файла может быть переписана в компьютер.

Формат записи звукового файла поддерживается программными приложениями для обработки фонограмм, в дальнейшем возможен перевод звуковых файлов в текст под управлением текстовых процессоров Word, Word Perfect и др.

Средства хранения, поиска и транспортирования документов. При наличии больших объемов документов вопрос о рациональном способе их хранения становится весьма актуальным. Основными требованиями к системе хранения документов являются:

- удобство и простота организации, пополнения и замены документов;

- удобство и простота поиска документов;
- максимальная вместимость и минимальный размер занимаемой площади;
- невысокая стоимость.

В зависимости от конструкции средства хранения и поиска документов могут быть ручными, механизированными и автоматизированными, а в зависимости от носителей информации их можно разделить на две группы:

- средства хранения и поиска бумажных документов произвольной формы;
- средства хранения и поиска стандартных информационных карточек.

Средства хранения и поиска бумажных документов произвольной формы. Для хранения различного рода документов – текстовых и графических – используются различные средства: конверты, альбомы, футляры, папки, секционированные полки и блоки, стеллажи, шкафы-регистратуры, сейфы и др.

Средства хранения и поиска стандартных информационных карточек.

Для хранения информационных карточек одинакового формата используются картотеки разного вида.

Картотека – это устройство, содержащее большое количество карт (бланков, документов стандартной формы и т. п.), объединенных общностью содержания и расположенных в систематизированном порядке.

Разработано и применяется большое число конструкций различных картотек: плоских, вертикальных, вращающихся и др. Карты в картотеках располагаются по порядковым номерам, алфавиту, по темам, а иногда и произвольно. Для облегчения поиска карт в массиве применяются разделители (индикаторы), с четко видными классификационными признаками подмассивов.

Средства транспортирования документов. Транспортирование документов между служебными помещениями фирмы, офиса, банка, библиотеки или другой организации может осуществляться при помощи тележек, конвейеров, лифтов, пневмопочты и др.

Тележки являются универсальным, но не всегда удобным средством транспортирования. В условиях регулярного перемещения больших объемов документации, книг, журналов и т. п. используются автоматизированные

транспортные средства: конвейеры, лифты, пневмопочта. Чаще других используются тросовые и ленточные конвейеры.

Средства обработки документов. В условиях современного офиса большое внимание должно уделяться обеспечению единого порядка оформления документов, придания им формы, удобной для наглядного представления и практического использования информации. С этой целью все документы, отчеты, рекламные и другие материалы после копирования и размножения комплектуются, переплетаются и передаются пользователям, в технический архив или на микрофильмирование.

Для автоматизации оформительских и переплетно-брошюровочных работ используется большой набор технических средств. Это адресовальные и маркировальные машины, фальцевальные, листоподборочные и сортировальные устройства, резальное, брошюровальное и переплетающее оборудование, ламинаторы и многие другие устройства.

Копировально-множительная офисная техника. Операции копирования и размножения документов (статей, объявлений, рекламных проспектов и др.) являются весьма распространенными в деловом бизнесе и других областях трудовой и общественной деятельности.

Для целей копирования и размножения документов используются специальные технические средства:

- для получения небольшого количества копий (до 25 экземпляров), целесообразно пользоваться средствами копирования документации (репрографии);
- при большом тиражировании (более 25 экземпляров) – средствами размножения документов (оперативной или малой полиграфии).

Принципиальное отличие средств копирования от средств малой полиграфии заключается в том, что при копировании копия снимается непосредственно с документа-оригинала, а при размножении – с промежуточной печатной формы, изготовленной с документа-оригинала.

Средства копирования документов. Средства копирования документации весьма разнообразны, они различаются как видом носителей копируемых доку-

ментов (обычная непрозрачная бумага, калька, прозрачная пленка), так и видом носителей, на которых создаются копии документов.

Виды бумаг, используемых для создания копий, весьма разнообразны. Так, в разных типах копировальной техники применяются:

- фотобумага, темнеющая под действием световых лучей;
- диазобумага – светочувствительная бумага, которая под действием мощных световых лучей теряет свою способность при дальнейшей обработке образовывать красители;

- термобумага, темнеющая под действием тепловых лучей;
- обычная бумага;
- электрофотокалька или пленка, на которой электроискровые разряды перфорируют микроскопические отверстия. В зависимости от используемых видов бумаги копировальные процессы делятся на 5 групп:

- фотографическое копирование (фотография);
- диазографическое копирование (диазография);
- термографическое копирование (термография);
- электрографическое копирование (электрография);
- электроискровое копирование (электронография).

Средства оперативной полиграфии. Оперативная полиграфия обеспечивает быстрое получение качественной полиграфической продукции в значительных тиражах в условиях обычного учреждения, офиса. Оперативную полиграфию можно отнести к наиболее существенным достижениям второй половины XX века, ибо она является мощнейшим средством воздействия на общество: это – важнейший инструмент рекламы, пропаганды, важный фактор развития национальной культуры и образования. Существует много различных способов печати в полиграфии: высокая, глубокая, трафаретная, гектографическая, офсетная и др. Высокая и глубокая печать – самые совершенные способы печати для массового тиражирования книг, брошюр; в них используются объемные печатные формы, выпуклые при высокой печати и углубленные – при

глубокой. В оперативной полиграфии используются, как правило, плоские печатные формы.

Системы управления электронными документами. Система управления электронными документами – это набор устройств и программ, позволяющий эффективно организовать процедуры создания, хранения, манипулирования и пересылки электронных документов.

Телефонная связь. Телефонная связь является самым распространенным видом оперативной административно-управленческой связи. Абонентами сети телефонной связи являются как физические лица, так и предприятия. Телефонная связь играет важную роль в фирмах, офисах и т. п. Так, для большинства фирм телефон является своеобразной визитной карточкой, поскольку первые контакты со смежниками и заказчиками чаще всего осуществляются по телефону. Удобство соединения и сервисные возможности телефона, а они во многом определяются офисной АТС, формируют первое впечатление о солидности фирмы, а это немаловажно.

Офисные АТС. Обеспечение каждого работника фирмы городским телефоном – дело крайне неразумное и дорогостоящее. Сотрудникам, сидящим в одном здании, вряд ли целесообразно, особенно при грядущей вскоре повременной оплате телефонных разговоров, вести долгие деловые разговоры друг с другом по городскому телефону. Гораздо более разумным способом всеобщей телефонизации фирмы является использование ею внутриучрежденческой АТС (микро-, мини-, офисной АТС) и сотовой связи.

Внутриучрежденческие телефонные системы используют собственные телефонные станции или коммутаторы и подразделяются на:

- *учрежденческие АТС*, которые обеспечивают внутреннюю связь всех подразделений фирмы без обращения к внешней городской телефонной сети;
- *диспетчерскую телефонную связь*, которая является важнейшим видом оперативной производственной связи между подразделениями предприятия, непосредственно связанными с ходом производственного процесса;

- *технологическую телефонную связь*, объединяющую персонал, управляющий локальным технологическим процессом производства;

- *директорскую телефонную связь*, которая обеспечивает служебную связь руководителей со своими подчиненными.

Все офисные АТС можно классифицировать:

- по их емкости и конфигурации – количеству портов подключения внешних и внутренних абонентских линий;

- по виду коммутируемого сигнала;

- по типу используемых абонентских линий (чаще всего АТС используют аналоговые линии, но появились АТС, работающие с цифровыми абонентскими линиями);

- по охватываемой территории (радиус действия АТС может составлять от нескольких сотен метров до 5 км и более);

- по возможности расширения (станции с модульной конструкцией обеспечивают возможность перспективного их расширения – наращивания емкости).

Конфигурация АТС определяется отношением количества ее внешних абонентских линии к количеству внутренних абонентских линий. Так, например, АТС, имеющая 6 портов для подключения внешних линий и 32 порта для подключения внутренних, имеет конфигурацию 6х32. Конфигурация АТС во многом определяет сферу ее использования.

Компьютерная телефония. Сегодня любая солидная организация должна иметь в своем распоряжении несколько компьютеров, объединенных в локальную корпоративную сеть, несколько факсимильных аппаратов и много телефонов, работающих под управлением офисной АТС, модемную связь для передачи данных, электронную почту, выход в сеть Internet и др.

Для всех фирм остро стоит проблема организации оперативной, высокоскоростной, многофункциональной и качественной связи со своими партнерами, сотрудниками, потребителями товаров и услуг. Интеграцию и организацию эффективного взаимодействия разнородных локальных информационных ин-

фраструктур в единую информационную телекоммуникационную сеть позволяют выполнить системы компьютерной телефонии.

Компьютерной телефонией называется технология, в которой компьютерные ресурсы применяются для выполнения исходящих и приема входящих звонков и для управления телефонным соединением.

Компьютерная телефония на наших глазах становится всепроникающей телекоммуникационной технологией. За рубежом без применения этой технологии не обходится ни один уважающий себя офис.

Но дело, разумеется, не только и не столько в престижности и своеобразной моде на новую технологию. Главная причина ее популярности состоит в том, что ее применение позволяет весьма существенно повысить производительность труда офисных работников и предоставить клиентам офиса целый спектр новых услуг.

Работа систем компьютерной телефонии может быть основана на использовании голосовых меню: абонент прослушивает сообщение о том, какие варианты процедур он может выбрать в данный момент и какие действия ему следует выполнить для выбора того или иного варианта. Выбор осуществляется набором определенной цифры или комбинации цифр на клавиатуре ПК, телефонном аппарате, подключенном к компьютеру, или произнесением определенной команды.

Возможные направления применения компьютерной телефонии в современном офисе перечислены ниже.

- Единая среда обмена сообщениями. Обеспечивает единообразный доступ к сообщениям разных видов: голосовых, факсимильных, электронной почты и др. Обеспечивается возможность просмотра сообщений в рамках одного меню. Форму ответа можно выбирать любую.

- Голосовая почта. Организация системы голосовых почтовых ящиков для клиентов, где можно оставлять голосовые сообщения при отсутствии клиента на месте. Прослушивать сообщения можно как со своего рабочего места, так и с

любого другого телефона, позвонив по определенному номеру и набрав личный код-пароль.

- Электронный офис. Система осуществляет переключение звонков на рабочие места сотрудников, предоставляет услуги голосовой почты, выполняет рассылку факсимильных сообщений и выдает клиентам информацию о фирме.

- Системы компьютерного факса. Системы автоматической рассылки факсов по номерам телефонов из заранее заготовленного списка и системы вызова интересующей клиента информации по факсимильной связи.

- Интерактивные голосовые системы доступа к базам данных. Системы удаленного доступа к базам данных на основе голосового меню. Система компьютерной телефонии формирует запрос к корпоративной базе данных, получает ответ и озвучивает его абоненту либо посылает факсом.

- Сервисное обслуживание телефонной связи. Система оптимальной организации очередей звонков, правильная адресация звонков по электронным справочникам, предоставление абонентам всей необходимой информации о клиенте, например, АОН, и т. п.

- Электронный секретарь.

- Организация видеоконференции и др. В последние годы прослеживаются две основные тенденции компьютерно-телефонной интеграции:

- телефонная связь все в большей степени приобретает черты средства удаленного доступа к данным;

- персональный компьютер все в большей степени пытается заменить телефонный аппарат, что позволяет говорить о появлении своеобразных информационных мультимедийных станций. Резюме. Традиционные телефоны постепенно уступают место компьютерным терминалам, способным за кратчайшее время соединить вас с далеким или близким собеседником по компьютерным сетям, в частности по сети Internet, на чем экономят, кстати, немалые деньги.

Радиотелефонная связь. Беспроводные системы телефонной связи, обычно называемые системами радиотелефонной связи, а за рубежом – Wireless Local Loop (WLL), и последние годы получили большое развитие. Они чаще

всего используются в качестве региональных телефонных систем для связи с мобильными (mobil – подвижный) абонентами, а также для связи со стационарными объектами в тех случаях, когда отсутствуют проводные телефонные линии (например, в новостройках, сельской местности и т. д.).

Создание систем радиотелефонной связи не требует прокладки дорогостоящих телекоммуникаций, проведения сложных инженерных работ, связь может быть организована в считанные дни независимо от рельефа местности и погодных условий.

Технология радиотелефонной связи позволяет обеспечить потребности крупных городов, быстрорастущих пригородов и дачных поселков, малых городов и редконаселенной сельской местности без развитой системы телекоммуникаций.

Технология радиотелефонной связи может обеспечить надежную и оперативную связь ответственного работника, бизнесмена, коммерсанта, специалиста со своими сотрудниками и партнерами, где бы он ни находился: в другой организации, на совещании или симпозиуме, на даче, в лесу или на пляже.

Радиотелефонная связь может являться конкурентоспособной альтернативой для постоянного использования вместо проводной телефонии, ибо последняя представляет собой довольно сложное хозяйство, требующее значительных капитальных вложений и трудоемкого текущего обслуживания, да подчас и не обеспечивает нужной оперативности соединения.

По сравнению с обычной проводной телефонной системой беспроводная обладает существенными достоинствами:

- возможностью создания в любых условиях, независимо от природных условий и наличия инфраструктуры телекоммуникаций;
- обеспечением надежной и оперативной связи с мобильными пользователями;
- меньшей трудоемкостью работ по организации системы и на порядок более быстрыми темпами ввода в эксплуатацию;
- меньшими в 2–3 раза капитальными затратами на ее создание;

- меньшим сроком окупаемости системы;
- более широким сервисом, в частности, по управлению системой и по защите информации.

В настоящее время радиотелефонная связь нашла широкое применение в основном среди юридических субъектов: на предприятиях и в организациях, в фирмах и коммерческих компаниях; в экстренных ситуациях; для оперативной координации дел и представительских функций, для оперативного организационного управления производством и технологическими процессами и многого другого.

Среди радиотелефонных систем можно выделить такие их разновидности, как:

- системы сотовой радиотелефонной связи;
- системы транкинговой радиотелефонной связи;
- телефоны с радиотрубкой;
- радиотелефонные удлинители;
- системы персональной спутниковой радиосвязи.

Сотовые системы связи. Мобильные телефоны изменили стиль жизни деловых людей, позволив им постоянно быть на связи, ни на секунду не отрываясь от развития событий.

Сотовые системы связи являются самым популярным и распространенным вариантом систем персонального радиовызова. Сотовый телефон стал элементом имиджа делового человека.

Оборудование для сотовой связи включает в себя автоматизированную базовую станцию, аппаратуру связи с центром коммутации и центр коммутации.

Пейджинговая связь. Пейджинговая связь с момента своего появления (середина 50-х годов) вызывала неоднозначное восприятие. В ее пользу, безусловно, говорит высокая оперативность и низкая стоимость связи, эффективность использования частотного ресурса. Существенным ее недостатком является то, что она до сих пор еще является односторонним видом связи, что заметно снижает ее надежность.

Телеграфная связь. Телеграфная связь предназначена для автоматизированного приема-передачи по электрическим проводным каналам связи коротких текстовых документированных сообщений.

По типу печатающего устройства телетайпы делятся на *ленточные* и *рулонные*. В ленточных телетайпах печать информации производится на узкую бумажную ленту шириной 10 мм, а в рулонных телетайпах – на рулонную бумагу шириной 210 мм.

При передаче по телеграфному каналу связи чаще всего каждый знак информации в соответствии со *Вторым Международным Телеграфным Кодом* (МТК-2) кодируется пятью разнополярными прямоугольными электрическими импульсами (прямоугольность импульсов обуславливает необходимость широкой полосы пропускания телеграфных каналов).

В качестве канала связи для телетайпной приемо-передающей аппаратуры может служить как *телеграфный*, так и *телефонный* каналы, – в последнем случае должна быть предусмотрена аппаратура согласования (модем).

Дейтефонная связь. Передачу документированной текстовой информации по телефонным каналам часто называют *дейтефонной* связью.

Дейтефонная связь использует для передачи информации телефонные каналы связи, а в качестве приемо-передающей аппаратуры может использоваться как обычная телетайпная аппаратура совместно с модемами, так и специальная аппаратура.

Примерный состав аппаратуры абонента дейтефонной связи следующий:

- телефонный аппарат – служит для первоначального вызова абонента;
- фотосчитывающее устройство – предназначено для автоматического считывания информации с перфоленты при передаче;
- перфоратор ленты – предназначен для регистрации принятой информации на перфоленту;
- модулятор-демодулятор (модем) – предназначен для согласования приемо-передающей аппаратуры с телефонным каналом связи;

- устройство защиты от ошибок (УЗО) – его назначением является обеспечение достоверности передачи информации;

- устройство алфавитно-цифровой печати (принтер, телетайп). Преимущества систем дейтефонной связи перед телетайпными, использующими телеграфные каналы:

- более высокая скорость передачи данных: 600–9600 бит/с, а в компьютерном варианте и до 56 000 бит/с;

- более высокая достоверность передачи информации;

- возможность использования имеющейся широкоразветвленной сети телефонных каналов связи;

- возможность в ряде случаев благодаря частотному разделению каналов по одной паре проводов одновременно передавать информацию от нескольких абонентов (частотное уплотнение), в том числе от абонентов дейтефонной, факсимильной и телефонной связи. Таким образом, телеграфная связь имеет несколько разновидностей: собственно телеграфную связь, использующую для кодирования информации коды, предложенные Морзе; телетайпную и дейтефонную связь. Следует, однако, заметить, что все виды телеграфной связи неуклонно вытесняются факсимильной связью.

Факсимильная связь. Сегодня, при быстром развитии бизнеса, факсимильная связь необходима, чтобы просто выдержать конкуренцию, не говоря уже о достижении успеха.

Если вы не в состоянии выслать контракт немедленно, то вы рискуете потерять заказчика. Если вы не в состоянии продемонстрировать новый эскиз сразу после его изготовления, вы рискуете потерять клиента. Заказчикам и клиентам важные документы нужны без промедления, и решением проблемы является быстрая, простая и недорогая факсимильная связь.

Факсимильная связь не только намного быстрее обычной почты или курьерской доставки; она почти во всех случаях еще и намного дешевле. *Факсимильная связь (facsimile communication)* – процесс дистанционной передачи неподвижных изображений и текста; основной ее функцией является передача

документов с бумажных листов отправителей на бумажные листы получателей; в качестве таких документов могут быть тексты, чертежи, рисунки, схемы, фотоснимки и т. п. По существу, факсимильный способ передачи информации заключается в дистанционном копировании документов.

Факсимильную связь раньше называли фототелеграфной связью, но согласно рекомендациям МККТТ термин «фототелеграфная связь» следует применять только для систем передачи полутоновых изображений; более общим является термин «факсимильная связь», относящийся к системам передачи как полутоновых, так и штриховых документов.

В основу факсимильной связи положен метод передачи временной последовательности электрических сигналов, характеризующих яркость отдельных элементов передаваемого документа. Разложение передаваемого изображения на элементы называется *разверткой*, а просмотр и считывание этих элементов – *сканированием*. Важное достоинство факсимильной связи, – полная автоматизация передачи, включая считывание информации с бумажного документа-источника и регистрацию информации на бумажный документ-приемник.

Для организации факсимильной связи используют факсимильные аппараты (телефаксы) и каналы связи, чаще всего телефонные каналы, реже цифровые каналы с интегральным сервисом (ISDN) и радиоканалы связи.

Факсимильный аппарат функционально состоит из трех основных частей:

- сканера, обеспечивающего считывание сообщения с листа бумаги и ввод его в электронную часть аппарата;
- приемо-передающая электронная часть (обычно модем), обеспечивающая передачу сообщения адресату и приема сообщения от другого абонента;
- принтера, печатающего принятое сообщение на листе рулонной или обычной бумаги.

Выпускаемые в настоящее время факсимильные аппараты отличаются способом воспроизведения изображения, видом развертки и разрешающей способностью.

По способу воспроизведения изображения (по типу используемого принтера) факсимильные аппараты делятся на:

- термографические (Xerox 7235, Canon FAX-T20, Panasonic KX-F130B);
- лазерные (Panafax UF-755; Canon FAX 850, Xerox 7041);
- электрографические (Panasonic KX-F1000B, Panasonic KX-F1100B);
- фотографические (Нева);
- электрохимические (Березка);
- электромеханические (Штрих).

Большинство современных факсимильных аппаратов *термографического* типа: они не дорогие и имеют достаточно хорошие характеристики: разрешающая способность 7–10 точек на мм, могут передавать 16–32 уровней серого, чаще всего оборудуются модемом на 9600 бит/с; но в них используется специальная дорогостоящая термобумага, которая, к тому же со временем желтеет.

Факсимильные сервис-системы. Подключение факсимильного аппарата к имеющимся системам факс-сервиса позволяет существенно расширить объем сервисных услуг. Так система общероссийского расширенного факс-сервиса, охватывающая все крупнейшие предприятия более чем в 500 городах России, стран СНГ и дальнего зарубежья, всем своим абонентам обеспечивает:

- доступ к системе с любого факс-аппарата или ПЭВМ для отправки документов с подтверждением о доставке;
- доставку документов немедленно или с задержкой – дата и время доставки задаются отправителем в диалоговом режиме;
- автоматическую циркулярную рассылку документов по заранее составленным спискам;
- конфиденциальность передаваемой информации (по идентификатору или паролю абонента);
- выдачу квитанции с указанием результата выполнения команды абонента (документ доставлен или не доставлен) с указанием даты и времени, а также причины, по которой документ не был доставлен;

- голосовые подсказки на русском и английском языках для начинающих пользователей, подаваемые по спикерфону.

Широко используются радиофаксы; имеются многоканальные системы подвижной радиофаксимильной связи, включающие стационарную базовую станцию и подвижные радиофаксы, устанавливаемые в автомобилях (правда, как показывает практика, автомобильные радиотелефоны и радиофаксы нередко являются причиной дорожно-транспортных происшествий).

Существуют и интеллектуальные сотовые радиотелефоны-факсы, имеющие свои компьютеры–электронные секретари (PDA); так, фирма IBM выпустила подобный аппарат Simon, могущий, по мнению специалистов, вытеснить PDA.

Выпускаются телефонные факсимильные приставки, которые используются для передачи рукописных сообщений и выполняемых от руки схем, подписей – по существу, телеавтографные приставки. Такая приставка – это компьютер–электронный блокнот, подключаемый к телефону. При передаче факса абонент специальным пером пишет на блокноте; текст или схема автоматически кодируются и посылаются принимающему абоненту. Важно, что таким образом передается и подпись ответственного лица.

Компьютерные факсимильные системы. Компьютер из мощного вычислителя все больше превращается в мощное коммуникационное средство. Действительно, по разнообразным информационно-вычислительным сетям можно отправлять и получать сообщения в самые отдаленные пункты всего мира, обмениваться данными и программами с сотнями и тысячами абонентов, получать любую справочную информацию из систем оперативных услуг.

Как уже говорилось, компьютер может быть подключен к абонентской телефонной сети и получить доступ к другим абонентам этой сети, к электронной почте, к телетайпам и телефаксам, работающим с этой сетью (подобные сервисные сети уже имеются: сети «Роснет», REX 400 и др.).

Компьютер с *факсмодемом* работает намного надежнее и устойчивее телефакса, обеспечивает много дополнительных сервисных услуг: существенно более удобную и эффективную автоматизацию подготовки текстов факса с ис-

пользованием всего арсенала компьютерных средств, интеграцию с электронной почтой, телексом и базой данных компьютера, наличие большеобъемной электронной справочной книги, содержащей самую разнообразную полезную информацию, разграничение права доступа сотрудников и внешних абонентов к факсу, контроль прохождения корреспонденции, подробную статистику работы с факсом и т. п. [23].

ГЛОССАРИЙ

Абсентизм (Absenteeism) – невозможность для работника отчитаться в работе, которую он должен был выполнить по плану (графику).

Авторитарный стиль – методы и формы руководства, при которых руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей.

Адаптация сотрудников – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Административные методы – способ осуществления управленческих воздействий на персонал, **базирующийся** на власти, дисциплине и взысканиях.

Администрация – 1) центральный аппарат управления предприятия или его структурного подразделения; 2) орган государственного управления в области, городе или районе.

Аккордная оплата труда – разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы. В отличие от прямой сдельной оплаты расчет заработной платы ведется по более крупным единицам готовой продукции. Аккордная система предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции).

Активная кадровая политика – характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

Анализ деятельности – кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а также условий ее эффективного выполнения.

Анализ человеческих ресурсов – концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Аппарат управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Аттестация – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

Аттестация – определение квалификации работника, качества, продукции, рабочих мест, уровня знаний; отзыв, характеристика.

Бакалавр – европейский стандарт высшего профессионального образования с продолжительностью очного обучения четыре года. Бакалавриат принят в России, включен в Государственный образовательный стандарт, и по нему ведется подготовка во многих вузах. Существует номенклатура направлений подготовки, по которым присваивается квалификация "бакалавр".

Видение – культивируемое в организации представление о том, как предполагается двигаться к достижению стратегических целей, основанное на предположении о путях, этапах и средствах решения основных задач.

Внутрифирменное обучение – система подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

Время перерывов – время, включающее в себя регламентированные и нерегламентированные перерывы.

Время работы – часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

Гибкое рабочее время (Flextime Work Schedules) – рабочий график, при котором служащий может определять время начала и окончания работы в пределах, устанавливаемых менеджментом.

Группа – объединение людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе **общности** целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов.

Демократический стиль – методы и формы руководства, основанные на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

Доктрина человеческих отношений – гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

Должностной оклад – выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

Должностные инструкции – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Задача (Task) – координированная и систематизированная серия элементов работы, используемых для достижения результатов.

Задача управления – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью

технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения.

Задачи кадровой службы – представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий существования организации.

Закрытая кадровая политика – характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Занятые – лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму самостоятельно или с несколькими компаньонами выполняли работу без оплаты на семейном предприятии или временно отсутствовали на работе по уважительной причине (из-за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т.д.).

Заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Издержки набора и отбора – все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата.

Имидж – устойчивый образ субъекта в общественном сознании.

Индивидуальная стоимость работника – оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотнесенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организации.

Инновации (нововведения) – внедрение новых форм организации труда и управления, охватывающее не только отдельные предприятия, но и их совокупность, отрасль. Наиболее широко инновации применяются в американском менеджменте.

Интересы – осознаваемые субъектом формы проявления его потребностей, альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах.

Инцидент (деятельностный) конфликта – повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентации

Источники привлечения персонала – способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

Кадровая политика – 1) В широком смысле – это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы. 2) В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Кадровый менеджмент – одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом, стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьерограмма – перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма – это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда, базирующееся на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности. Качество трудовой жизни включает в себя следующие группы показателей: трудовой коллектив, оплату труда, рабочее место, руководство предприятия, служебную карьеру, социальные гарантии и блага.

Квалификационные категории – уровни достигнутой квалификации управленческого персонала, определяющиеся на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС).

Квалификационный разряд – уровень достигнутой квалификации рабочего, определяемый на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС).

Коллектив – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.

Коллективная (бригадная) оплата – форма оплаты, построенная на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде) или инженерно-технических работников.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между представителями работников и работодателя, ад-

министрации и профсоюзов при помощи закона РФ «О коллективных договорах и соглашениях».

Коммуникация – информационное взаимодействие субъектов, характеризующееся следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентации, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношении к нему; технологической обеспеченностью каналов равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о предмете взаимодействия.

Конкурс при приеме на работу – кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

Контракт – форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, деловые и нравственные качества, оплату и стимулирование труда.

Конфликт – процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

Конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период.

Конфликтность личности – готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

КТВ (или КТУ) – коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице.

Либеральный стиль – методы и формы руководства, ориентируемые на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, соблюдение паритета интересов. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

Лидер (от англ. leader – ведущий, руководитель) – глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе.

Линейная структура – схема управления, основанная на принципах единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

Линейно-функциональная структура – схема управления, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

Личность – 1) человек как субъект отношений и сознательной деятельности; 2) устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

Магистр управления – профессиональный руководитель или специалист, завершивший подготовку на III уровне высшего профессионального образования.

Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей являются жилье, мебель и оборудование, одежда и обувь, личный транспорт, средства связи, продукты питания, предметы культуры, отдых и развлечения.

Матричная структура – схема управления, направленная на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Структурные подразделения предприятия, построенные по линейному или функциональному принципу, распределяются между руководителями программ с сохранением подчиненности вышестоящему руководителю.

Менеджер по персоналу – специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

Методы оценки труда – способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Миссия организации – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства.

Моббинг – ситуация притеснения работника со стороны коллег, начальства и подчиненных.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. *Мотив* – то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы.

Неформальные группы – свободно образованные малые группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей.

Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Организационная структура – состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

Организация рабочего места – совокупность мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещению в определенном порядке.

Отбор (Selection) – процесс, посредством которого предприятие выбирает их списка претендентов того человека или людей, которые наилучшим образом соответствуют вакантному месту и условиям труда.

Охлократия (от греч. *ohlos* – толпа) – тип власти, характеризующийся отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Паблик рилейшнз, PR – деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства...) с его общественностью.

Паблисити (как явление) – положительная известность субъекта среди его общественности.

Парадигмы управления персоналом (в XX в.) – правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотноше-

ний, которые складываются в организации между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

Пассивная кадровая политика – связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

Патернализм – философское учение, основанное на воспитании у занятых на предприятии людей чувства, что они – члены одной семьи, за счет пожизненного найма сотрудников, неординарных форм общения с руководством, планирования служебной карьеры, использования фирменной одежды.

Педагогическая деятельность – деятельность по передаче и освоению социального опыта человечества.

Первоначальные издержки – затраты на формирование кадрового состава предприятия – поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

Переговоры – процесс обмена мнениями с целью достижения соглашения по определенной проблеме (заключение контракта, получение инвестиций, найм персонала). Переговоры включают три основных этапа: подготовку, процесс переговоров, анализ результатов.

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой **предметов** труда с использованием средств труда.

Планирование карьеры – процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планирование потребности в персонале – кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персо-

нале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

Повременная оплата труда – оплата труда, применяемая в тех случаях, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда или когда заработная плата начисляется исходя из количества отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада.

Политика организации – система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Положения о подразделениях – документ, определяющий назначение и место подразделения на предприятии, функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения.

Потребности – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности и социальной группы.

Потребность – объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

Правила внутреннего распорядка – документ, регламентирующий порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, а также меры поощрения и взыскания.

Превентивная кадровая политика – характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

Предмет конфликта – конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт)

Премирование труда – дополнительная форма вознаграждения персонала, выплачиваемая за счет прибыли в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

Прибыль – разность между валовой выручкой и затратами на производство и реализацию продукции, работ и услуг; если затраты на производство и реализацию превышают валовую выручку, то вместо прибыли образуется убыток. Различают балансовую (общую) и чистую прибыль.

Призвание – одно из оснований выбора профессии, являющееся синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности человека своим делом.

Программы этического тренинга – особые программы внутрифирменной подготовки, направленные на формирование навыков оценки этических дилемм и принятия сложных этических решений в критических обстоятельствах.

Проект – деятельность, направленная на достижения определенных целей при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (ресурсам) и качеству конечных результатов.

Производительность – количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

Производственная группа – руководители и рабочие, занятые изготовлением определенного вида деталей (работ) на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок). Члены группы совместно работают над одним заданием, поощряются за конечный результат, а различия между ними связаны с разделением видов работ между членами группы в зависимости от квалификации рабочих.

Производственное структурное подразделение – самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные грузы, изделия).

Профессиональная этика – совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

Профессиональный долг – определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

Профессия – труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

Профилактика конфликтов – работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае их возникновения, бескризисный и быстрый переход к политической, а затем и к управленческой фазе, при минимальной деструктивности возможных неизбежных издержек.

Процедуры изменений – процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов корпоративной культуры.

Психологические методы – совокупность приемов воздействия на поведение работников с целью достижения поставленных целей управления.

Работоспособность – параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

Рабочая сила – главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт.

Рабочее время – установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу.

Рабочее место – пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.

Рабочие – производственный персонал, осуществляющий трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

Реактивная кадровая политика – характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Регламент – совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа предприятия, учреждения и организации.

Рентабельность – отношение величины прибыли к общей величине издержек на производство и реализацию продукции и услуг (себестоимости).

Реорганизация – мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.

Ролевая структура – деление коллектива по участию сотрудников в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент) – менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций

Руководитель – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

Рынок труда – неотъемлемая часть рыночной экономики, представляющая собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он определяет пропорциональность распределения рабочей силы в зависимости от структуры общественных потребностей и уровня технологического базиса, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы.

Сангвиник – спокойный, уравновешенный, подвижный в поведении человек, самооценка которого соответствует реальным возможностям. Отличается трудолюбием и высокой трудоспособностью. Слабая черта – неумение перестраиваться в резко меняющихся ситуациях. Тип мышления – предметно-действенный.

Сдельно-премиальная система – система оплаты труда, предусматривающая наряду с получением основной заработной платы по сдельному наряду за выполненный объем работ и согласно действующим расценкам получение премии за конечный результат (сроки или качество работ).

Сила корпоративной культуры – характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

Система управления – множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

Ситуация равновесия в конфликте – ситуация, в которой одновременно максимально возможно обеспечиваются интересы всех его участников.

Служащие – технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Совершенствование менеджмента (Management Development) – процесс, в ходе которого руководящие работники получают опыт, осваивают навыки и знания, необходимые для того, чтобы стать или оставаться успешно ведущими делами лидерами в своих организациях.

Социальная группа – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающаяся в рамках исторически определенного общества.

Социальная мотивация – процесс побуждения человека к определенной деятельности для достижения поставленных целей и удовлетворения социальных потребностей. К ним мы относим: самовыражение, моральное и материальное поощрения и принуждение.

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Социологические методы исследования – научный инструментарий в работе с персоналом, позволяющий получать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и обоснованно принимать кадровые решения.

Специалист – человек, окончивший высшее учебное заведение и получивший определенную специальность. Российский стандарт высшего профессионального образования предусматривает продолжительность обучения 5 лет.

Специальность (Job) – группа мест, близких по своим функциям, например, программист компьютера и специалист по компенсациям.

Спецификация работы (Job Specification) – анализ работы, результирующий в определении того, какими чертами и опытом должен обладать человек для выполнения данного вида работ.

Стадии карьеры (Career Stages) – отдельные стадии, через которые люди проходят в течение своей карьеры, обычно: стадия до работы, стадия первоначальной работы, стадия стабильной работы и пенсия.

Стадия и цикл развития организации – описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процессуальности и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

Стимул – побуждение к действию или причина поведения.

Стратегический план – план, указывающий, какие маркетинговые действия фирма должна предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут предприняты и как они будут завершены.

Стратегическое планирование – планирование возможных длительных изменений на рынке, позволяющее предвосхитить грядущие колебания конъюнктуры и учесть их в операциях компании.

Стратегия (Strategy) – это то, чего хотели бы добиться высшие руководители предприятия на протяжении длительного периода времени.

Стратегия организации – представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Стратегия управления персоналом – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Стратегия – определение перспективных целей развития социально-экономической системы (района, предприятия).

Стресс (Stress) – физическая, химическая и ментальная реакция человека на стрессоры или стимулы в окружающей обстановке на шефа, сотрудников по работе, политику УП и т.д.

Структура – архитектоника, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Структура оплаты труда – совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премию за конечный результат и материальную помощь.

Структурированное интервью (Structured Interview) – интервью, при котором следуют заранее подготовленному образцу вопросов.

Структурное подразделение – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении.

Супружеские пары с двойной карьерой (Dual-Career Couples) – ситуация, при которой и муж, и жена имеют собственную карьеру.

Теория использования трудовых ресурсов – концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках экономического подхода к управлению и сводящая кадровые функции к техническому (инструментальному) обучению, (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой подготовке.

Теория человеческого капитала – концепция, рассматривающая человеческую составляющую организации в терминах стоимости и цены.

Технологии PR – стратегические и тактические коммуникационные технологии, разработанные и осуществляемые с целью достижения согласия и взаимопонимания субъекта с различными группами его общественности.

Технология – способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

Тренинг (Training) – систематический процесс изменения поведения работников в направлении улучшения возможностей достижения целей организации.

Управленец – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

Управление – процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления – это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

Управление конфликтом – деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, направленная на минимизацию в нем кризисов и деструктивных последствий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала / М.И. Бухалков. М. : ИНФРА-М, 2013.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. М. : Проспект, 2012.
3. Винокуров М.А. HR-менеджмент в современной России : сб. науч. тр. / М.А. Винокуров, Т.А. Беркович, В.Г. Былков [и др.]. Иркутск : изд-во БГУЭП, 2006.
4. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер, С. Воробьев, В. Каменская: пер. с англ. М. : Добрая книга, 2013.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. М. : ИНФРА-М, 2012.
6. Егоршин А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М. : ИНФРА-М, 2011.
7. Журавлев П.В. Управление персоналом. /П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов. М. : Экзамен, 2012
8. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. / Д. Карнеги. М. : Центр «Русская тройка», «Комета», 2006.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. М. : ИНФРА-М, 2011.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А.Я. Кибанов. М. :ИНФРА-М, 2013.
11. Коноваленко В.А. Управление персоналом – креативный менеджмент: в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. М. : Дашков и К, 2014.
12. Лукичева Л.И. Управление персоналом / Л.И. Лукичева, Ю.П. Анискин. М. : Омега-Л, 2011.

13. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. М. : Дело, 2014.
14. Михайлина Г.И. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Г.И. Михайлина, А.В. Беляк, Л.В. Матраева. М. : Дашков и К, 2014.
15. Могилевский В.Д. Методология систем / В.Д. Могилевский. М. : Экономика, 1999.
16. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. С-Пб.: Питер, 2014.
17. Организационное поведение / под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб. : Питер, 2014.
18. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес / под ред. Ю.М. Осипова. М. : Тритон, 2012.
19. Попова О.О. Социальная стратегия как составляющая экономической эффективности предприятия (на примере ООО «ИНК-СЕРВИС»): магистерская диссертация / О.О. Попова. – Иркутск : ФГБОУ ВО «БГУ», 2016.
20. Самыгин С.И. Менеджмент персонала. / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. Ростов на Дону: Феникс, 2013.
21. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики : учебное пособие / Г.Э. Слезингер. М. : ИНФРА-М, 1996.
22. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. Л.: Машиностроение, Ленинградское отделение, 1989.
23. Туренко Б.Г. Документационное обеспечение процессов управления предприятием / Б.Г. Туренко, И.Г. Сапрыкин. Иркутск : изд-во БГУЭП, 2008.
24. Туренко Б.Г. Искусство быть руководителем / Б.Г. Туренко. Иркутск : Восточно-Сибирское книжное издательство, 1989.
25. Туренко Б.Г. Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект) / Б.Г. Туренко. Иркутск : изд-во БГУЭП, 2008.
26. Туренко Б.Г. Управление формированием и использованием кадров руководителей и специалистов / Б.Г. Туренко. Иркутск : изд-во БГУЭП, 2005.

27. Туренко Б.Г. Комплексная стратегия развития предприятий малого и среднего бизнеса / Б.Г. Туренко, Т.А. Туренко. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013.
28. Управление персоналом / Под ред. И.Б. Дураковой. М. : ИНФРА-М, 2012.
29. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2014.
30. Федорова Н.В. Управление персоналом организации : учеб. пособие для вузов / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. М. : КноРус, 2014.
31. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели, стратегии, инструменты / М. Хильб, В.И. Маслов: пер. с нем. М. : Дело и сервис, 2012.
32. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях / С.А. Шапиро. М. : ГроссМедиа, 2012.
33. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011.
34. Виды и причины текучести кадров [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/vidy-i-prichiny-tekuchesti-kadrov/> (дата обращения: 08.10.2016).
35. Егоршин А. П. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] / А. П. Егоршин. – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/3010861/page:24> (дата обращения: 18.09.2016).
36. Еленчук А. В. Понятие, структура и показатели трудового потенциала [Электронный ресурс]: электронный сборник статей по материалам XXXV студенческой международной научно-практической конференции / А. В. Еленчук // «Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки». – Новосибирск: Изд. АНС «СибАК». – 2015. – Режим доступа: [http://sibac.info/archive/economy/8\(35\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/8(35).pdf) (дата обращения: 23.10.2016).
37. Захаров Н. Л. Управление социальным развитием организации [Электронный ресурс]: Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецова. – Режим доступа:

http://srinest.com/book_1405_chapter_15_Tema10_Soialnye_strategii_v_sisteme_upravlenija_organizaiejj.html (дата обращения: 31.10.2016).

38. Зенина Г.Д. Социальные стратегии в системе управления предприятием [Электронный ресурс] / Г.Д. Зенина. – Режим доступа: <http://www.v-itc.ru/investregion/2010/01/pdf/2010-01-12.pdf> (дата обращения: 16.09.2016).

39. Иркутская нефтяная компания [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.irkutskoil.ru/> (дата обращения: 08.10.2016).

40. Клейнер Г.Б. Стратегия бизнеса: аналитический справочник. [Электронный ресурс] / Г.Б. Клейнер. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m71/4_7.htm (дата обращения: 13.09.2016).

41. Мотивация и стимулирование труда [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=992> (дата обращения: 29.09.2016).

42. Организация и оплата труда в условиях рынка. Учебное пособие: Экономика и менеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vunivere.ru/work37511?screenshots=1> (дата обращения: 25.09.2016).

43. Повышение квалификации персонала на предприятии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://diplomba.ru/work/23451> (дата обращения: 15.10.2016).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Характеристики социально-экономической системы (СЭС)

| Наименование | Содержание |
|------------------------|--|
| 1. Целевая функция | Преобразование возможностей СЭС, ее ресурсов и знаний в удовлетворение потребностей общества. Для СЭС это означает получение определенных полезных результатов (товаров, услуг) на выходе системы с помощью необходимого комплекса операций для преобразования ее входов в выходы |
| 2. Вход | Материальные и информационные компоненты, поступающие в данную систему. К материальным компонентам относятся ресурсы, к информационным – указания, инструкции, нормативы и условия директивных ограничений на принятие решений в СЭС |
| 3. Выход | Материальные (товары и услуги) и информационные (расчеты, планы, и показатели, обеспечивающие нормальное функционирование других систем) компоненты, формирующие множество полезных результатов СС |
| 4. Среда | Постоянное взаимодействие СЭС со своей средой – другими СЭС. Среда определяет входы СЭС, она же меняет условия использования ее выходов. В связи с этим среда становится источником неопределенности результата, который обеспечивает данная система |
| 5. Последовательность | Порядок выполнения и набор требований к преобразованию возможностей и ресурсов СЭС. Удовлетворение этого порядка и требований превращает компоненты входа в компоненты выхода. В СЭС последовательность представлена должностным распределением обязанностей, прав, ответственности, формирующим в совокупности технологию организации работы коллектива |
| 6. Оснащение | Техническое оборудование и готовые алгоритмы переработки информации. Оснащение является обязательным условием преобразования входа системы в ее выход |
| 7. Катализатор | Совокупность приемов конкретного руководства людьми, стимулирующая их деятельность. Имеет все признаки оснащения, но качественно отличается от него тем, что образует основной регулятор скорости преобразования входа в выход |
| 8. Субъективный Фактор | Интересы и мотивы поведения людей, участвующих в процессе функционирования СЭС, и их социально-психологические возможности |

Матрица элементов знаний, умений и навыков руководителя
социально-экономической системы (СЭС)

| Задачи руководителя | Квалификационная модель руководителя | | | | |
|---|--|---|---|--|---|
| | Ответственность | Организационное качество | Коммуникабельность | Компетентность | Характерологические (личностные) каче- ства |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Модель должности руко- водителя | Модель выпускника | | | | |
| <p>Руководство персоналом и стратегическое управле- ние всеми видами дея- тельности организации на основе ее Устава для до- стижения высоких соци- альных, организационных и экономических показате- лей ее развития</p> | <p>Знание: ответственности за соблюдение граждан- ского, хозяйственного и трудового законода- тельства; социальной ответ- ственности бизнеса; цивилизованных эти- ческих норм ведения бизнеса Умение: ориентироваться в законах России и зарубежных госу- дарств; быть требовательным к себе и подчинен- ным; быть верным своему слову; подчинять личные интересы интересам организации; быть бережливым хозяйнином; постоянно повышать свою квалификацию; увидеть новое и под- держивать новаторов; идти на обоснованный риск Навыки: делегирования полно- мочий и распределе- ния ответственности</p> | <p>Знание: характерных особен- ностей личностных ориентаций работни- ков и социально- демографических основ их формирова- ния; технологии принятия стратегического реше- ния; научных основ управ- ления персоналом Умение: видеть перспективу развития организации; мобилизовать персо- нал на выполнение стоящих перед ним задач; подбирать кадры и стимулировать их труд; планировать и распре- делять работу; формировать управ- ленческую команду и персонал; делегировать полно- мочия и контролиро- вать полученные ре- зультаты; разрабатывать гибкую организационную структуру управления предприятием; формировать органи- зационную культуру; осуществлять органи- зационные изменения; организовывать свое время; проводить самоанализ и самоменеджмент; организовывать мар- кетинговую деятель- ность и ее контроль; организовывать спрос и продажи;</p> | <p>Знание: личных интересов работников; природы межличност- ных отношений; основных положений теории воспитания; делового этикета; риторики; Умение: коротко и ясно гово- рить о деле, логично излагать свои мысли; слушать и учитывать мнения специалистов; создать хороший пси- хологический климат в коллективе; убеждать; учитывать сложность человеческих отноше- ний и личные интере- сы работников; спланировать людей; использовать методы разрешения конфлик- тов; работать с людьми; владеть искусством презентации и ведения переговоров, деловым этикетом; быть уравновешенным и выдержанным Навыки: работы с людьми; делового общения; управления конфлик- тами; осуществления эф- фективных коммуни- каций; внимательного отно- шения к людям; убеждения</p> | <p>Знание: диалектических зако- нов развития; законов, закономер- ностей и принципов развития организации; объективных основ управления организа- цией; условий эффективной реализации функции руководства; системы методов руководства персона- лом; возможностей совре- менной техники управления; основ хозяйственного, гражданского, трудо- вого и международно- го права; методов и техники системного анализа; системного метода решения управленче- ских задач; теории и практики стратегического управления в услови- ях рынка; основ предпринима- тельства; состава, содержания и методов определения показателей эффек- тивности управления предприятием и стра- тегического развития бизнеса; методов и принципов управления человече- скими ресурсами; концепции, принци- пов и методов форми- рования систем управления каче- ством; мировых стандартов производимой про- дукции</p> | <p>дисциплинирован- ность; уважение к подчи- ненным; инициативность и творчество; хорошая память; твердость слова; справедливость; здоровье; принципиальность; трудолюбие; честность; спокойствие; интеллект; работоспособность; самокритичность; уверенность</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|--|--|---|---|
| | | <p>организовывать мероприятия по повышению производительности и качества; требовать от подчиненных соблюдения дисциплины; использовать коллективный опыт; своевременно принимать решения и обеспечивать контроль их исполнения; четко излагать свои мысли; убедительно отстаивать свое мнение и оценивать противоположное</p> <p>Навыки: организации личного труда; подбора кадров по их качествам; повышения квалификации; систематической работы; работы с персоналом; лидерства; формирования рационального образа жизни</p> | | <p>Умение: определять миссию и цели предприятия; анализировать сильные и слабые стороны организации в конкурентной среде, выработать на этой основе стратегию организации и реализовывать ее; квалифицированно решать практические проблемы управления организацией и воплощать эти решения; решать профессиональные проблемы в интересах организации в целом; совершенствовать систему управления; управлять стратегическими изменениями в развитии бизнеса и предприятия; работать с документами; применять методологию системного подхода к возникающим проблемам; владеть современным аналитическим инструментарием менеджмента и маркетинга; владеть количественными методами анализа и оптимизации производственных систем и процессов; владеть принципами организации и современными методами управления проектами</p> <p>Навыки: творческие; системности работы с документами; работы с иностранными партнерами</p> | |
| <p>Социальные задачи 1. Проведение работ по повышению ответственности каждого работника за порученное ему дело и за итоги работы коллектива; укреплению трудовой и производственной дисциплины; соблюдению государственных, коллективных и личных интересов</p> | <p>Знание: форм моральной и материальной ответственности; основных направлений повышения трудовой и производственной дисциплины</p> <p>Умение: использовать коллективные формы моральной и материальной ответственности; воспитывать у работников ответственность за порученное дело;</p> | <p>Знание: основных направлений развития организации; методов и принципов управления; методов подбора и расстановки кадров</p> <p>Умение: создать сплоченный коллектив; поддерживать дисциплину в коллективе; быть требовательным; работать совместно с общественными организациями</p> | <p>Знание: основ педагогики; методов и принципов управления; методов подбора и расстановки кадров</p> <p>Умение: учить и воспитывать подчиненных в труде; создать сплоченный коллектив; поддерживать дисциплину в коллективе; быть требовательным</p> <p>Навыки: работы с людьми; убеждения</p> | <p>Знание: государственных, коллективных и личных интересов; производственной педагогики; методов социологических исследований; методов управления человеческими ресурсами</p> <p>Умение: пользоваться методами воспитания в практике руководства персоналом;</p> | <p>честность; добросовестность; принципиальность; трудолюбие; чувство такта; требовательность; инициативность; решительность; общительность</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|--|---|--|
| | показывать пример в выполнении своего долга Навыки: соблюдение принципов социальной справедливости; воспитательной работы | Навыки: работы с людьми; организаторской деятельности | | использовать методы морального поощрения; применять формы и методы работы по укреплению дисциплины; эффективного управления человеческими ресурсами Навыки: соблюдения государственных, коллективных и личных интересов | |
| 2. Формирование стабильного коллектива и обеспечение развития творческой инициативы работников | Знание: Новых методов формирования стабильных коллективов; разработки основ кадровой политики Умение: поддерживать новое, передовое; вдохновлять примером; развивать инициативу и творчество работников Навыки: творческого научного мышления | Знание: основных направлений повышения эффективности производства; характерных особенностей личных ориентаций членов коллектива и социальных основ их формирования Умение: эффективно использовать подчиненных; правильно поощрять и наказывать; увлечь за собой; направлять производственный коллектив на достижение поставленной цели; управлять движением кадров на предприятии Навыки: владения приемами мотивации; побуждения людей к плодотворной творческой работе | Знание: условий налаживания психологических контактов; социальной психологии; интересов работников Умение: создать благоприятные отношения в коллективе; говорить с подчиненными; давать возможность подчиненным проявлять инициативу; вести воспитательную работу Навыки: убеждения; работы с людьми | Знание: управления персоналом; элементов педагогики; систем материального и морального поощрения; проблем профотбора и профориентации кадров Умение: развивать и совершенствовать формы коллективной оценки труда; обеспечить моральную и материальную заинтересованность работников; осуществлять планирование и организацию кадровой работы Навыки: развивать творчество и инициативу работников | справедливость; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; интеллект; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность |
| 3. Создание условий для приобретения и повышения квалификации и использования полученных знаний и опыта работников | Знание: личных и коллективных интересов работников Умение: подбирать кадры по их деловым и личностным качествам; передавать свой опыт работникам Навыки: повышения профессионального мастерства; подбора и обучения персонала | Знание: условий заинтересованности работников; методов распространения передового опыта Умение: подбирать и эффективно использовать работников; повышать свою квалификацию; создавать необходимые социально-психологические условия Навыки: использования творчества и инициативы работников; организации изобретательской деятельности на предприятии | Знание: психологии человека; моральных и материальных интересов работников; сложности человеческих отношений; интересов людей Умение: быстро использовать новые знания для развития организации; учитывать сложность человеческих отношений и интересов работников Навыки: работы с людьми; творческого подхода к использованию передового опыта | Знание: форм и систем повышения квалификации; условий труда и производства; психологии людей; целей и технологий проведения аттестации Умение: проводить аттестацию кадров; обеспечить моральную и материальную заинтересованность работников в выполнении плана работ; заинтересовать работников в повышении профессионального мастерства Навыки: предвидеть последствия научно-технического прогресса | справедливость; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; интеллект; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--|--|--|--|--|
| 4. Обеспечение безопасных и здоровых условий труда, жилищных и культурно-бытовых условий работающих | Знание: ответственности за технику безопасности, охрану труда и окружающей среды Умения: требовать от коллектива соблюдения ответственности за технику безопасности, охрану труда и окружающей среды Навыки: убеждения | Знание: особенностей своего коллектива и его интересов Умения: принятия оперативных решений; подбирать работников по их качествам Навыки: анализа критических ситуаций | Знание: социальной психологии; интересов людей Умения: использовать передовой опыт; учитывать личные интересы работников и их потребности Навыки: убеждения | Знание: техники безопасности, охраны труда и окружающей среды; социального планирования; психологии труда и личности; управления персоналом Умение: гибко реагировать на изменение внешней среды и учитывать интересы работников Навыки: создания условий для эффективной работы персонала | справедливость; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность |
| Организационно-технические задачи 5. Координация внешних факторов деятельности предприятия с целью получения определенных полезных результатов (товаров, услуг) для потребителей и координация производственно-хозяйственных социальных процессов и деятельности подразделений для достижения высоких социальных, организационных и экономических показателей работы предприятия | Знание: законов России и зарубежных государств; ответственности за соблюдение гражданского, хозяйственного и трудового законодательства; социальной ответственности бизнеса; цивилизованных этики бизнеса Умение: ориентироваться в законах России и зарубежных государств; постоянно повышать свою квалификацию; идти на обоснованный риск Навыки: делегирования полномочий и распределения ответственности | Знание: технологии принятия стратегического решения; условий реализации последствий принятых решений; экономических механизмов функционирования предприятия; информационной системы управления; организационных принципов управления предприятием; техники проведения деловых совещаний; Умение: видеть перспективу развития организации; мобилизовать персонал на выполнение стоящих перед ним задач; подбирать кадры и стимулировать их труд; планировать и распределять работу; формировать управленческую команду и персонал; обеспечивать согласование и взаимодействие различных решающих центров в интегрированном процессе решения комплексных задач; организовывать маркетинговую деятельность и ее контроль; организовывать мероприятия по повышению производительности и качества; своевременно принимать решения и обеспечивать контроль их исполнения; | Знание: личных и коллективных интересов работников; социальной психологии коллектива Умение: учитывать наличие формальных и неформальных отношений, понимать настроение людей; учитывать личные и производственные интересы работников; Навыки: учитывать мнение работников; внимательного отношения к людям | Знание: эффективных направлений внешнеэкономической деятельности; современных проблем и перспектив социально-экономического развития страны; современных тенденций развития мировой экономики и международной конкуренции; функций и экономической роли государства; экологических проблем; условий сложности системы; особенностей организации производства и труда, техники, технологии и экономики предприятия; правил и процедур принятия решения; методов системного анализа; экономико-математического моделирования; закономерностей поведения производителей и потребителей; экономической безопасности предприятия Умение: применять знание системного анализа к возникающим проблемам; использовать экономико-математическое моделирование; маневрировать ресурсами; осуществлять внешнеэкономические операции; | справедливость; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; интеллект; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|--|--|---|
| | | <p>организовать и координировать работу подразделений предприятия;</p> <p>приводить частные цели различных звеньев управления к общей</p> <p>Навыки: работы с персоналом; координации трудовых ресурсов; проведения деловых совещаний, собраний, подбора и расстановки кадров; принятия и реализации управленческих решений</p> | | <p>учитывать характер финансово-банковской, налоговой, бюджетной системы;</p> <p>увязывать деятельность предприятия с макро- и микроэкономическими факторами</p> <p>Навыки: применения методов системного анализа; анализа и оценки конкретных ситуаций; быстро реагировать на изменение внутренних и внешних условий</p> | |
| <p>б. Снятие неопределенности функционирования организации путем принятия управленческих решений, используя условия директивных, нормативных, информационных ограничений на принятии этих решений</p> | <p>Знание: условий наступления материальной и административной ответственности; ответственности за соблюдение гражданского, хозяйственного и трудового законодательства</p> <p>Умение: ориентироваться в законах; увидеть новое; идти на обоснованный риск; проводить в жизнь принимаемые решения; брать на себя материальную и моральную ответственность</p> <p>Навыки: ответственности за анализ и выработку обоснованных решений; использования качественной информации</p> | <p>Знание: организации исполнения управленческих решений; условий эффективного снятия неопределенности функционирования предприятия</p> <p>Умение: организовывать процессы подготовки и принятия управленческих решений, участвовать в их реализации; применять системный метод к решению управленческих задач; обобщать информацию; убедительно отстаивать свое мнение; слушать и учитывать мнения специалистов; вызывать интерес к проблеме; проследить ситуацию в динамике ее развития; видеть перспективу</p> <p>Навыки: принятия и выполнения решения с учетом возможных последствий; определения проблемы; формулирования целей; уточнения задач; убеждения; определения полезных идей; определения критериев для оценки вариантов управленческих решений; принятия эффективных решений;</p> | <p>Знание: государственных, производственных и личных интересов; управленческой психологии</p> <p>Умение: налаживать и поддерживать конструктивные отношения с деловыми партнерами, отечественными и зарубежными</p> <p>Навыки: аргументировано доказывать обоснованность своего решения; оценивать варианты решений, предлагаемые другими; лаконично и доходчиво излагать свои мысли</p> | <p>Знание: постановлений, приказов, распоряжений и других руководящих материалов вышестоящих органов, касающихся деятельности предприятия в стране и за рубежом; правил и процедур принятия решений; элементов экономического математического моделирования; системного метода решения задач; методов количественной оценки и обоснования принимаемых решений; основ внешнеэкономической деятельности; информационных технологий</p> <p>Умение: анализировать информацию и прогнозировать последствия научно-технического прогресса; выделять и формулировать проблемы; ставить цели и принимать обоснованные решения; учитывать внутренние и внешние факторы; использовать методы диагностики, анализа и решения проблем; применять знания системного анализа к возникающим проблемам; ориентироваться в возможностях применения методов математического моделирования;</p> | <p>справедливость; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; интеллект; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--|---|---|--|--|
| | | рационального поиска информации для принятия решений | | <p>работать с документами и техническими средствами; анализировать состояние рынков; использовать рекламу и средства массовой информации для формирования имиджа организации; расчленять общую цель на частные и разрабатывать оперативные, календарные и перспективные решения; исследовать эффективность системы</p> <p>Навыки: владения современным аналитическим инструментарием менеджмента и маркетинга; творческого мышления; владения методами принятия решений и их реализации на практике</p> | |
| 7. Осуществление контроля реализации принятых решений и их последствий по изменению состояния организованности предприятия | <p>Знание: ответственности за соблюдение исполнительской дисциплины в реализации управленческих решений; условий наступления материальной, административной и уголовной ответственности</p> <p>Умение: брать на себя материальную, административную ответственность; пресекать административные правонарушения; использовать власть</p> <p>Навыки: контроля ответственности подчиненных</p> | <p>Знание: организации разработки и принятия управленческих решений; способов оценки достигнутых результатов; условий реализации принятых решений и их последствий</p> <p>Умение: контролировать работу на основе систем стратегического, оперативного и текущего контроля; создавать необходимые социально-психологические условия для успешного решения задач</p> <p>Навыки: принятия оперативных решений и контроля за их выполнением; реагирования на изменения в управленческом процессе; уточнения задач для подчиненных</p> | <p>Знание: структуры и функций управления персоналом; систем материального морального стимулирования работников</p> <p>Умение: эффективного использования систем стимулирования персонала</p> <p>Навыки: систематического контроля реализации решений и их последствий</p> | <p>Знание: методов анализа контроля работы подчиненных; техники проведения экспертиз; методов оценки работы подчиненных; значения и роли контроля в деятельности руководителя</p> <p>Умение: обеспечить контроль за исполнением решений; контролировать и анализировать работу подчиненных; проводить экспертную оценку; оценивать выполненную работу; отличать реальные решения</p> <p>Навыки: работы с информацией; оценки выполненной работы; повышения профессионального мастерства</p> | <p>справедливость; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--|--|---|--|---|
| 8. Организация работы по рационализации системы управления | <p>Знание: ответственности за состояние системы управления предприятием; нового, передового, прогрессивного в этой области</p> <p>Умение: нести ответственность за состояние системы управления предприятием и его подразделениями; видеть и применять новое, поддерживать и распространять передовой опыт организации управления</p> <p>Навыки: ответственности за состояние системы управления; внедрения управленческих новшеств</p> | <p>Знание: организации управления предприятием; основных направлений и методов развития системы управления</p> <p>Умение: организовать эффективную систему управления; создать организационную культуру; проводить организационные изменения; организовать процессы подготовки и принятия интегрированного решения и участвовать в его реализации;</p> <p>получать из различных источников необходимую информацию;</p> <p>учитывать реальную обстановку для осуществления решения; выбирать исполнителей и назначать объективно необходимые сроки исполнения</p> <p>Навыки: планирования и распределения работы; контроля решений</p> | <p>Знание: особенностей управленческого труда; форм и методов стимулирования труда руководителей и специалистов</p> <p>Умение: совершенствовать систему управления предприятием; учитывать особенности управленческой деятельности; быстро и самостоятельно принимать решения; создавать условия для внедрения новых достижений в организации управления;</p> <p>обеспечить материальную и моральную заинтересованность</p> <p>Навыки: контроля за исполнением решений; выслушивать мнение подчиненных</p> | <p>Знание: теории менеджмента; регламентации деятельности аппарата управления; информационных технологий; элементов организации управления; научных методов построения систем управления</p> <p>Умение: владеть принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности предприятия; применять их на практике;</p> <p>работать с подчиненными и руководителями подразделений; критически пересматривать свои приемы работы и отбирать и осваивать лучшее</p> <p>Навыки: владения современными методами управления</p> | <p>справедливость; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность</p> |
| 9. Принятие мер по обеспечению предприятия современной техникой и технологиями | <p>Знание: ответственности за состояние техники и технологии производства и управления; ответственности за распространение инноваций в подразделениях предприятия</p> <p>Умение: видеть новое в области техники и технологии производства и управления</p> <p>Навыки: ответственности за обеспечение новой техникой и технологией</p> | <p>Знание: форм государственной поддержки инновационных процессов; организационных форм инновационной деятельности; перспектив развития предприятия; особенностей организации технологических процессов предприятия; основ проектирования бизнес-процессов; организации инвестирования нововведений</p> <p>Умение: учитывать особенности инновационной деятельности предприятия; организовывать и реализовывать инвестиционную политику; организовывать внедрение инновационных и инвестиционных проектов; обеспечить планомерную работу по внедрению новшеств</p> | <p>Знание: управленческой психологии; организационного поведения персонала</p> <p>Умение: выслушивать руководителей и подчиненных;</p> <p>обеспечить моральную и материальную заинтересованность в инновационной деятельности</p> <p>Навыки: эффективного взаимодействия с руководителями и подчиненными; мотивирования стимулирования работки и внедрения новшеств</p> | <p>Знание: возможностей современной техники и технологии; отраслевых достижений науки и техники передовых предприятий; стратегии и тактики инновационной деятельности</p> <p>Умение: использовать современную технику в своей деятельности; стимулировать инновационную деятельность персонала; эффективно использовать передовой опыт и научные достижения; анализировать и проектировать бизнес-процессы; осуществлять анализ и выбор инвестиционных проектов</p> <p>Навыки: использования нововведений; разработки и внедрения бизнес-процессов и проектов</p> | <p>справедливость; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; интеллект; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность</p> |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|--|--|
| | | Навыки: организации инновационной деятельности; контроля решений | | | |
| 10. Совершенствование организации труда специалистов и применение прогрессивного стиля руководства персоналом при правильном применении экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления деятельностью предприятия | Знание: ответственности за соблюдение гражданского, хозяйственного трудового законодательства; социальной ответственности Умение: быть требовательным к себе и подчиненным; быть верным своему слову; подчинять личные интересы интересам организации; быть бережливым хозяином; постоянно повышать свою квалификацию; укреплять исполнительскую дисциплину и ответственность Навыки: делегирования полномочий и распределения ответственности; воспитывать у подчиненных ответственность за порученное дело | Знание: техники проведения деловых совещаний и собраний; особенностей организации труда руководителя и специалиста; постановки проблем, определения заданий и методов контроля за их выполнением; приемов для установления деловых контактов Умение: организовать взаимодействие с подразделениями и должностными лицами; организовать коллектив на выполнение поставленных задач; принимать эффективные управленческие решения; создавать сплоченный коллектив; организовать свой труд и труд подчиненных Навыки: контроля за исполнением управленческих решений; владения приемами мотивации; проведения деловых совещаний; планирования и распределения работы; поддерживать новое, передовое в организации труда специалистов | Знание: характерных особенностей личностных ориентаций подчиненных; этических норм отношений в коллективе; норм управляемости Умение: устанавливать нормальные взаимоотношения в коллективе; публично выступать; завоевывать авторитет; находить контакт с подчиненными и руководителями всех уровней; работать с людьми; прислушиваться к критике, быть самокритичным; использовать нормы управляемости; обеспечивать планомерную работу; наладить дисциплину в коллективе Навыки: публичного выступления; самостоятельно и быстро принимать управленческие решения; подбирать и эффективно использовать работников; общения с подчиненными и вышестоящим руководством; внимательного отношения к людям и их интересам | Знание: методов управления; психологии личности; организации труда и управления; социально-психологической природы взаимоотношений в коллективе; стилей руководства; механизмов управления развитием предприятия Умение: обеспечить моральную и материальную заинтересованность работников; планировать и распределять свое время; применять технические средства в работе руководителя; применять систему методов управления; использовать коллективный опыт для принятия решений Навыки: самообразования; обеспечения материальной и моральной заинтересованности; и планомерной работы; эффективной расстановки работников | справедливость; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; интеллект; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность |
| Экономические задачи 11. Достижение высоких темпов развития предприятия и роста производительности труда путем обеспечения гармоничного сочетания вещественных, информационных и денежных потоков конечного результата деятельности предприятия и контроля за выполнением планов по производству и финансам | Знание: основ трудового и хозяйственного законодательства; ответственности за соблюдение хозяйственного и трудового законодательства; условий наступления материальной и административной ответственности; социальной ответственности | Знание: хозяйственного и финансового механизмов управления; современных проблем организации труда и систем морального и материального стимулирования работников; методов управления качеством продукции | Знание: личных и коллективных интересов работников; особенностей организационного поведения персонала Умение: обеспечить деловые отношения в организации; выслушивать подчиненных | Знание: экономической теории; особенностей рыночной экономики и ее возможностей; критериев и путей повышения эффективности работы предприятия; перспектив развития предприятия; экономики предприятия и предпринимательской деятельности; | целеустремленность; здоровье; принципиальность; честность; спокойствие; интеллект; воображение; память; сдержанность; работоспособность; критичность |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|--|--|---|---|
| | <p>Умение: использовать законы России и зарубежных государств; подчинять личные интересы интересам организации; быть бережливым хозяином; идти на обоснованный риск; брать на себя материальную и административную ответственность</p> <p>Навыки: делегирования полномочий; и ответственности за принятие и реализацию управленческих решений; распределения ответственности</p> | <p>Умение: использовать систему методов комплексного анализа и планирования деятельности предприятия; организации инновационной деятельности; самостоятельно и быстро принимать решения; подбирать и эффективно использовать работников; обеспечить контроль за исполнением решений; маневрировать ресурсами</p> <p>Навыки: организации плановой работы на предприятии; разработки и внедрения новшеств; контроля за результатами работы предприятия; принятия и выполнения решений с учетом возможных последствий</p> | <p>Навыки: использования личных интересов работников; работы с персоналом</p> | <p>финансов организации; финансовых и денежных потоков; финансовой устойчивости предприятия; резервов и путей повышения производительности труда; оперативного управления оборотными средствами и краткосрочными обязательствами организации; экономической безопасности предприятия</p> <p>Умение: применять экономико-математическое моделирование; владеть методами финансового менеджмента; анализировать финансовую (экономическую) устойчивость предприятия; обеспечить экономическую безопасность; разрабатывать экономическую стратегию развития организации; определять основные направления расходования средств в интересах предприятия; использовать управленческий учет для принятия решений; учитывать и контролировать затраты; контролировать динамику финансовых результатов</p> <p>Навыки: обеспечения контроля; планомерной работы</p> | |

Характеристики деятельности профессиональных руководителей с учетом ее неопределенности

| Наименование характеристики | Квалификационные категории руководителей | | | |
|--|--|---|--|--|
| | III | II | I | Высшая |
| 1. Неопределенности управленческой информации (НУИ) ¹ | 0,1-0,4 | 0,5-0,6 | 0,7-0,8 | >0,8 |
| 2. Временная и пространственная неопределенность информации, % (по экспертным заключениям) | до 30 | до 20 | до 10 | - |
| 3. Интеллектуальная нагрузка (по экспертным заключениям) ² | Количество информации умеренное и достаточное для принятия управленческих решений. Требования к объему оперативной и долговременной памяти умеренные | Количество информации избыточное или недостаточное. Необходимость решения сложных альтернативных задач. Требуется мобилизация оперативной и долговременной памяти | Активный поиск информации в условиях неопределенности (недостатка информации). Необходимость большого объема интенсивной мобилизации оперативной и долговременной памяти | То же, что и для I категории. И еще творческая эвристическая деятельность, необходимость создания новой информации (теорий, идей, изобретений и т.д.) |
| 4. Эмоциональная нагрузка (по экспертным заключениям) | Простые действия по заданному плану. Наличие контактов с работниками в процессе управления | Сложные действия по заданному плану при дефиците времени. Наличие большого объема служебных контактов | Необходимость принятия срочных управленческих решений при дефиците времени. Личный риск и ответственность за принятые решения | То же, что и для I категории. И еще руководство высшим управленческим персоналом. Персональная ответственность за безопасность важных материальных ценностей, работников и предприятия |

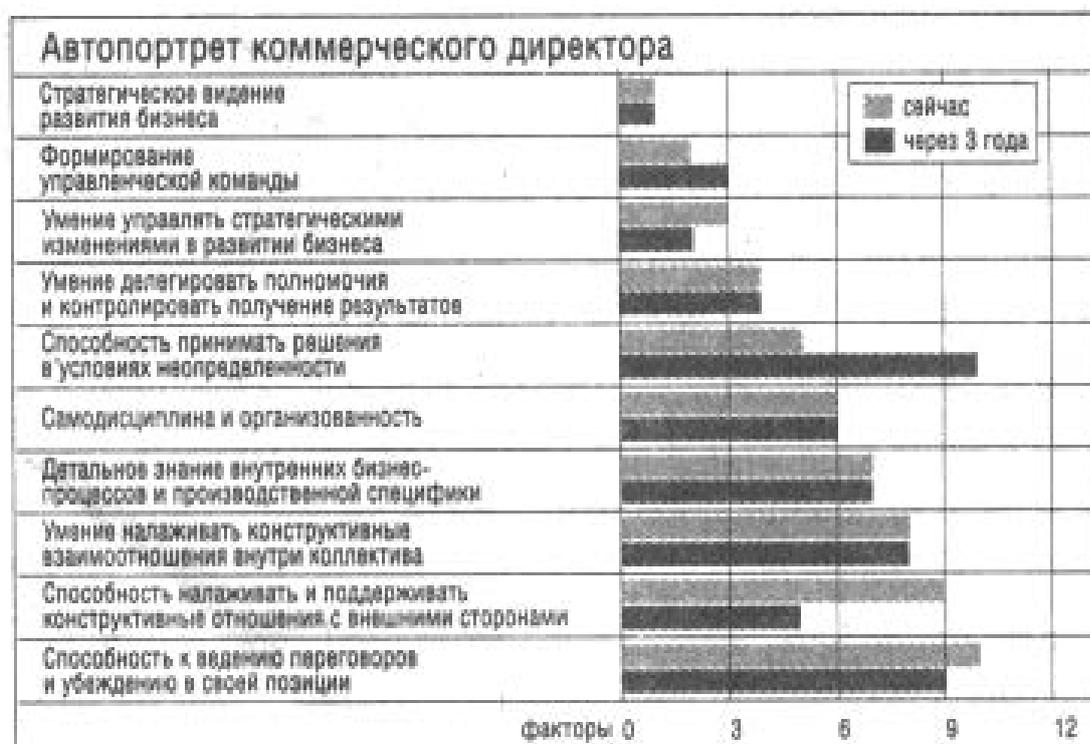
1) Неопределенность управленческой информации (НУИ) может принимать значения от 0 до 1 и вычисляется по формуле:

$$НУИ = \frac{M_{ср} - M_{мин}}{M_{ср}}$$

где $M_{ср}$ – средний интервал времени между управленческими указаниями (приказами, распоряжениями) в час.;
 $M_{мин}$ – минимальный интервал времени между управленческими указаниями в час.

2) Под временной и пространственной неопределенностью информации понимаются возможные нарушения в протекании управленческих процессов, которые не могут быть предвидены руководителем в определенном проценте случаев.

Автопортреты генерального директора и коммерческого директора



Автопортреты директора по персоналу и финансового директора



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Унифицированные системы документации

УНИФИЦИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

Требования к оформлению документов

Unified systems of documentation. Unified system of managerial documentation. Requirements for presentation of documents

Дата введения 2003-07-01

1 Область применения

Настоящий стандарт распространяется на организационно-распорядительные документы, относящиеся к Унифицированной системе организационно-распорядительной документации (УСОРД), – постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, акты, письма и др. (далее – документы), включенные в ОК 011-93 "Общероссийский классификатор управленческой документации" (ОКУД) (класс 0200000).

Настоящий стандарт устанавливает: состав реквизитов документов; требования к оформлению реквизитов документов; требования к бланкам документов, включая бланки документов с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации.

Схемы расположения реквизитов документов приведены в приложении А; образцы бланков документов – в приложении Б.

Требования настоящего стандарта являются рекомендуемыми.

2 Состав реквизитов документов

При подготовке и оформлении документов используют следующие реквизиты:

- 01 – Государственный герб Российской Федерации;
- 02 – герб субъекта Российской Федерации;
- 03 – эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания);
- 04 – код организации;
- 05 – основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица;
- 06 – идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП);
- 07 – код формы документа;
- 08 – наименование организации;
- 09 – справочные данные об организации;
- 10 – наименование вида документа;
- 11 – дата документа;
- 12 – регистрационный номер документа;
- 13 – ссылка на регистрационный номер и дату документа;
- 14 – место составления или издания документа;
- 15 – адресат;
- 16 – гриф утверждения документа;

- 17 – резолюция;
- 18 – заголовок к тексту;
- 19 – отметка о контроле;
- 20 – текст документа;

Издание официальное

- 21 – отметка о наличии приложения;
- 22 – подпись;
- 23 – гриф согласования документа;
- 24 – визы согласования документа;
- 25 – оттиск печати;
- 26 – отметка о заверении копии;
- 27 – отметка об исполнителе;
- 28 – отметка об исполнении документа и направлении его в дело;
- 29 – отметка о поступлении документа в организацию;
- 30 – идентификатор электронной копии документа.

3 Требования к оформлению реквизитов документов

3.1. Государственный герб Российской Федерации помещают на бланках документов в соответствии с Федеральным конституционным законом "О Государственном гербе Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2000, N 52, часть I, ст. 5021).

3.2 Герб субъекта Российской Федерации помещают на бланках документов в соответствии с правовыми актами субъектов Российской Федерации.

3.3 Эмблему организации или товарный знак (знак обслуживания) помещают на бланках организаций в соответствии с уставом (положением об организации).

3.4 Код организации проставляют по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО).

3.5 Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица проставляют в соответствии с документами, выдаваемыми налоговыми органами.

3.6 Идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП) проставляют в соответствии с документами, выдаваемыми налоговыми органами.

3.7 Код формы документа проставляют по Общероссийскому классификатору управленческой документации (ОКУД).

3.8 Наименование организации, являющейся автором документа, должно соответствовать наименованию, закрепленному в ее учредительных документах.

Над наименованием организации указывают сокращенное, а при его отсутствии – полное наименование вышестоящей организации (при ее наличии).

Наименования организаций субъектов Российской Федерации, имеющих наряду с государственным языком Российской Федерации (русским) государственный язык субъектов Российской Федерации, печатают на двух языках.

Наименование организации на государственном языке субъекта Российской Федерации или ином языке располагают ниже или справа от наименования на государственном языке Российской Федерации.

Сокращенное наименование организации приводят в тех случаях, когда оно закреплено в учредительных документах организации. Сокращенное наименование (в скобках) помещают ниже полного или за ним.

Наименование филиала, территориального отделения, представительства указывают в том случае, если оно является автором документа, и располагают ниже наименования организации.

3.9 Справочные данные об организации включают в себя: почтовый адрес; номер телефона и другие сведения по усмотрению организации (номера факсов, телексов, счетов в банке, адрес электронной почты и др.).

3.10 Наименование вида документа, составленного или изданного организацией, должно быть определено уставом (положением об организации) и должно соответствовать видам документов, предусмотренным ОКУД (класс 0200000).

3.11 Датой документа является дата его подписания или утверждения, для протокола – дата заседания (принятия решения), для акта – дата события. Документы, изданные двумя или более организациями, должны иметь одну (единую) дату.

Дату документа оформляют арабскими цифрами в последовательности: день месяца, месяц, год. День месяца и месяц оформляют двумя парами арабских цифр, разделенными точкой; год – четырьмя арабскими цифрами.

Например, дату 5 июня 2003 г. следует оформлять 05.06.2003.

Допускается словесно-цифровой способ оформления даты, например 05 июня 2003 г., а также оформление даты в последовательности: год, месяц, день месяца, например: 2003.06.05.

3.12 Регистрационный номер документа состоит из его порядкового номера, который можно дополнять по усмотрению организации индексом дела по номенклатуре дел, информацией о корреспонденте, исполнителях и др.

Регистрационный номер документа, составленного совместно двумя и более организациями, состоит из регистрационных номеров документа каждой из этих организаций, проставляемых через косую черту в порядке указания авторов в документе.

3.13 Ссылка на регистрационный номер и дату документа включает в себя регистрационный номер и дату документа, на который должен быть дан ответ.

3.14 Место составления или издания документа указывают в том случае, если затруднено его определение по реквизитам "Наименование организации" и "Справочные данные об организации". Место составления или издания указывают с учетом принятого административно-территориального деления, оно включает в себя только общепринятые сокращения.

3.15. В качестве адресата могут быть организации, их структурные подразделения, должностные или физические лица. При адресовании документа должностному лицу инициалы указывают перед фамилией. Наименование организации и ее структурного подразделения указывают в именительном падеже. Например (здесь и далее примеры наименования организаций, их справочные данные и др. являются условными):

Минюст России
Департамент информатизации
и научно-технического обеспечения

Должность лица, которому адресован документ, указывают в дательном падеже, например:

Генеральному директору
ОАО "Северные регионы"
В.А.Лагунину

или

АО "Электроцентромонтаж"
Главному бухгалтеру
В.М.Кочетову

Если документ отправляют в несколько однородных организаций или в несколько структурных подразделений одной организации, то их следует указывать обобщенно, например:

Администрации районов
Московской области

Допускается центрировать каждую строку реквизита "Адресат" по отношению к самой длинной строке. Например:

Главному редактору
Издательского дома
"Медиадом"
Н.В.Семиной

Документ не должен содержать более четырех адресатов. Слово "Копия" перед вторым, третьим, четвертым адресатами не указывают. При большем числе адресатов составляют список рассылки документа.

В состав реквизита "Адресат" может входить почтовый адрес. Элементы почтового адреса указывают в последовательности, установленной правилами оказания услуг почтовой связи.

При адресовании письма в организацию указывают ее наименование, затем почтовый адрес, например:

Государственное учреждение
Всероссийский научно-исследовательский
институт документоведения и архивного дела
Профсоюзная ул., д.82, Москва, 117393

При адресовании документа физическому лицу указывают фамилию и инициалы получателя, затем почтовый адрес, например:

Образцову О.П.
ул.Садовая, д.5, кв.12,
г.Липки, Киреевский р-н,
Тульская обл., 301264

3.16 Документ утверждается должностным лицом (должностными лицами) или специально издаваемым документом. При утверждении документа должностным лицом гриф утверждения документа должен состоять из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименования должности лица, утверждающего документ, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения, например:

УТВЕРЖДАЮ
Президент ЗАО "Ростекстиль"
Личная подпись _____ В.А.Степанов
Дата

Допускается в реквизите "Гриф утверждения документа" центрировать элементы относительно самой длинной строки, например:

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
АО "Электронные технологии"
Личная подпись _____ Л.В.Кузнецов
Дата

При утверждении документа несколькими должностными лицами их подписи располагают на одном уровне.

При утверждении документа постановлением, решением, приказом, протоколом гриф утверждения состоит из слова УТВЕРЖДЕН (УТВЕРЖДЕНА, УТВЕРЖДЕНЫ или УТВЕРЖДЕНО), наименования утверждающего документа в творительном падеже, его даты, номера. Например:

УТВЕРЖДЕН
решением общего собрания
акционеров от 05.04.2003 N 14

или

УТВЕРЖДЕНО
приказом ВНИИДАД
от 05.04.2003 N 82

Гриф утверждения документа располагают в правом верхнем углу документа.

3.17 Резолюция, написанная на документе соответствующим должностным лицом, включает в себя фамилии, инициалы исполнителей, содержание поручения (при необходимости), срок исполнения, подпись и дату, например:

Морозовой Н.В.
Федосеевой Н.А.

Прошу подготовить проект
договора с Консалтинговой группой
"ТЕРМИКА" к 05.10.2003

Личная подпись

Дата

Допускается оформление резолюции на отдельном листе.

3.18 Заголовок к тексту включает в себя краткое содержание документа. Заголовок должен быть согласован с наименованием вида документа.

Заголовок может отвечать на вопросы:

о чем (о ком)?, например:

Приказ о создании аттестационной комиссии;

чего (кого)?, например:

Должностная инструкция ведущего эксперта.

К тексту документов, оформленных на бланках формата А5, заголовок допускается не указывать.

3.19 Отметку о контроле за исполнением документа обозначают буквой "К", словом или штампом "Контроль".

3.20 Текст документа составляют на государственном языке Российской Федерации или на государственных языках субъектов Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.

Тексты документов оформляют в виде анкеты, таблицы, связного текста или в виде соединения этих структур.

При составлении текста в виде анкеты наименования признаков характеризуемого объекта должны быть выражены именем существительным в именительном падеже или словосочетанием с глаголом второго лица множественного числа настоящего или прошедшего времени ("имеете", "владеете" или "были", "находились" и т.д.). Характеристики, выраженные словесно, должны быть согласованы с наименованиями признаков.

Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк должны быть согласованы с заголовками. Если таблицу печатают более чем на одной странице, графы таблицы должны быть пронумерованы и на следующих страницах должны быть напечатаны только номера этих граф.

Связный текст, как правило, состоит из двух частей. В первой части указывают причины, основания, цели составления документа, во второй (заключительной) – решения, выводы, просьбы, предложения, рекомендации. Текст может содержать одну заключительную часть (например, приказы – распорядительную часть без констатирующей; письма, заявления – просьбу без пояснения).

В тексте документа, подготовленного на основании документов других организаций или ранее изданных документов, указывают их реквизиты: наименование документа, наименование организации – автора документа, дату документа, регистрационный номер документа, заголовок к тексту.

Если текст содержит несколько решений, выводов и т.д., то его можно разбивать на разделы, подразделы, пункты, которые нумеруют арабскими цифрами.

В документах (приказ, распоряжение и т.д.) организаций, действующих на принципах единоначалия, а также документах, адресованных руководству организации, текст излагают от первого лица единственного числа ("приказываю", "предлагаю", "прошу").

В документах коллегиальных органов текст излагают от третьего лица единственного числа ("постановляет", "решил").

В совместных документах текст излагают от первого лица множественного числа ("приказываем", "решили").

Текст протокола излагают от третьего лица множественного числа ("слушали", "выступили", "постановили", "решили").

В документах, устанавливающих права и обязанности организаций, их структурных подразделений (положение, инструкция), а также содержащих описание, оценку фактов или выводы (акт, справка), используют форму изложения текста от третьего лица единственного или множественного числа ("отдел осуществляет функции", "в состав объединения входят", "комиссия установила").

В письмах используют следующие формы изложения:

- от первого лица множественного числа ("просим направить", "направляем на рассмотрение");

- от первого лица единственного числа ("считаю необходимым", "прошу выделить");

- от третьего лица единственного числа ("министерство не возражает", "ВНИИДАД считает возможным").

3.21 Отметку о наличии приложения, названного в тексте письма, оформляют следующим образом:

Приложение: на 5 л. в 2 экз.

Если письмо имеет приложение, не названное в тексте, то указывают его наименование, число листов и число экземпляров; при наличии нескольких приложений их нумеруют, например:

Приложение: 1. Положение об Управлении регионального кредитования на 5 л. в 1 экз.

2. Правила подготовки и оформления документов Управления регионального кредитования на 7 л. в 2 экз.

Если приложения сброшюрованы, то число листов не указывают.

Если к документу прилагают другой документ, также имеющий приложение, отметку о наличии приложения оформляют следующим образом:

Приложение: письмо Росархива от 05.06.2003 N 02-6/172 и приложение к нему, всего на 3 л.

Если приложение направляют не во все указанные в документе адреса, то отметку о его наличии оформляют следующим образом:

Приложение: на 3 л. в 5 экз. только в первый адрес.

В приложении к распорядительному документу (постановления, приказы, распоряжения, правила, инструкции, положения, решения) на первом его листе в правом верхнем углу пишут "Приложение №" с указанием наименования распорядительного документа, его даты и регистрационного номера, например:

Приложение № 2
к приказу Росархива
от 05.06.2003 N 319

Допускается выражение "ПРИЛОЖЕНИЕ №" печатать прописными буквами, а также центрировать это выражение, наименование документа, его дату и регистрационный номер относительно самой длинной строки, например:

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2
к приказу Минздрава России
от 05.06.2003 N 251

3.22 В состав реквизита "Подпись" входят: наименование должности лица, подписавшего документ (полное, если документ оформлен не на бланке документа, и сокращенное – на доку-

менте, оформленном на бланке); личная подпись; расшифровка подписи (инициалы, фамилия), например:

| | | |
|--|----------------|-------------|
| Вице-президент Ассоциации региональных предприятий | Личная подпись | А.А.Борисов |
|--|----------------|-------------|

или на бланке:

| | | |
|----------------|----------------|-------------|
| Вице-президент | Личная подпись | А.А.Борисов |
|----------------|----------------|-------------|

Допускается в реквизите "Подпись" центрировать наименование должности лица, подписавшего документ, относительно самой длинной строки. Например:

| | | |
|--|----------------|-------------|
| Исполнительный директор ЗАО "Партнер" | Личная подпись | Н.А.Федоров |
|--|----------------|-------------|

При оформлении документа на бланке должностного лица должность этого лица в подписи не указывают.

При подписании документа несколькими должностными лицами их подписи располагают одну под другой в последовательности, соответствующей занимаемой должности, например:

| | | |
|--------------------|----------------|-----------|
| Директор института | Личная подпись | М.В.Ларин |
|--------------------|----------------|-----------|

| | | |
|-------------------|----------------|------------|
| Главный бухгалтер | Личная подпись | З.В.Марьяш |
|-------------------|----------------|------------|

При подписании документа несколькими лицами равных должностей их подписи располагают на одном уровне, например:

| | | | |
|---|-------------|---|--------------|
| Заместитель директора по научной работе | | Заместитель директора по научной работе | |
| Личная подпись | Ю.Г.Демидов | Личная подпись | К.И.Игнатьев |

При подписании совместного документа первый лист оформляют не на бланке.

В документах, составленных комиссией, указывают не должности лиц, подписывающих документ, а их обязанности в составе комиссии в соответствии с распределением, например:

| | | |
|-----------------------|----------------|-----------------|
| Председатель комиссии | Личная подпись | В.Д.Банасюкевич |
|-----------------------|----------------|-----------------|

| | | |
|----------------|----------------|------------|
| Члены комиссии | Личная подпись | А.Н.Сокова |
|----------------|----------------|------------|

| | |
|----------------|--------------|
| Личная подпись | А.С.Красавин |
|----------------|--------------|

| | |
|----------------|------------|
| Личная подпись | О.И.Рысков |
|----------------|------------|

3.23 Гриф согласования документа состоит из слова СОГЛАСОВАНО, должности лица, с которым согласован документ (включая наименование организации), личной подписи, расшифровки подписи (инициалов, фамилии) и даты согласования, например:

СОГЛАСОВАНО
Ректор Финансовой академии
при Правительстве Российской Федерации

| | |
|----------------|--------------|
| Личная подпись | А.Г.Грязнова |
|----------------|--------------|

Дата

Если согласование осуществляют письмом, протоколом и др., гриф согласования оформляют следующим образом:

СОГЛАСОВАНО
Письмо Российской академии
медицинских наук
от 05.06.2003 N 430-162

или

СОГЛАСОВАНО
Протокол заседания Правления
Российской государственной
страховой компании "Росгосстрах"
от 05.06.2003 N 10

3.24 Согласование документа оформляют визой согласования документа (далее – виза), включающей в себя подпись и должность визирующего документ, расшифровку подписи (инициалы, фамилию) и дату подписания. Например:

Руководитель юридического отдела

Личная подпись

А.С.Орлов

Дата

При наличии замечаний к документу визу оформляют следующим образом:
Замечания прилагаются

Руководитель юридического отдела

Личная подпись

А.С.Орлов

Дата

Замечания излагают на отдельном листе, подписывают и прилагают к документу.

Для документа, подлинник которого остается в организации, визы проставляют в нижней части оборотной стороны последнего листа подлинника документа.

Для документа, подлинник которого отправляют из организации, визы проставляют в нижней части лицевой стороны копии отправляемого документа.

Возможно оформление виз документа на отдельном листе согласования.

Допускается, по усмотрению организации, полистное визирование документа и его приложения.

3.25 Оттиск печати заверяет подлинность подписи должностного лица на документах, удостоверяющих права лиц, фиксирующих факты, связанные с финансовыми средствами, а также на иных документах, предусматривающих заверение подлинной подписи.

Документы заверяют печатью организации.

3.26 При заверении соответствия копии документа подлиннику ниже реквизита "Подпись" проставляют заверительную надпись: "Верно"; должность лица, заверившего копию; личную подпись; расшифровку подписи (инициалы, фамилию); дату заверения, например:

Верно

Инспектор службы кадров

Личная подпись

Т.С.Левченко

Дата

Допускается копию документа заверять печатью, определяемой по усмотрению организации.

3.27 Отметка об исполнителе включает в себя инициалы и фамилию исполнителя документа и номер его телефона. Отметку об исполнителе располагают на лицевой или оборотной стороне последнего листа документа в левом нижнем углу, например:

В.А.Жуков

924 45 67

3.28 Отметка об исполнении документа и направлении его в дело включает в себя следующие данные: ссылку на дату и номер документа, свидетельствующего о его исполнении, или при отсутствии такого документа краткие сведения об исполнении; слова "В дело"; номер дела, в котором будет храниться документ.

Отметка об исполнении документа и направлении его в дело подписывается и датируется исполнителем документа или руководителем структурного подразделения, в котором исполнен документ.

3.29 Отметка о поступлении документа в организацию содержит очередной порядковый номер и дату поступления документа (при необходимости – часы и минуты).

Допускается отметку о поступлении документа в организацию проставлять в виде штампа.

3.30 Идентификатором электронной копии документа является отметка (колонтитул), проставляемая в левом нижнем углу каждой страницы документа и содержащая наименование файла на машинном носителе, дату и другие поисковые данные, устанавливаемые в организации.

4 Требования к бланкам документов

4.1 Документы изготавливают на бланках.

Устанавливают два стандартных формата бланков документов – А4 (210x297 мм) и А5 (148x210 мм).

Каждый лист документа, оформленный как на бланке, так и без него, должен иметь поля не менее:

- 20 мм – левое;
- 10 мм – правое;
- 20 мм – верхнее;
- 20 мм – нижнее.

4.2 Бланки документов следует изготавливать на белой бумаге или бумаге светлых тонов.

4.3 Бланки документов оформляют в соответствии с приложением А. Ориентировочные границы зон расположения реквизитов обозначены пунктиром. Каждая зона определяется совокупностью входящих в нее реквизитов.

4.4 В зависимости от расположения реквизитов устанавливают два варианта бланков – угловой (рисунок А.1) и продольный (рисунок А.2).

4.5 Реквизит 01 (02 или 03) располагают над серединой реквизита 08. Реквизит 03 допускается располагать на уровне реквизита 08.

Реквизиты 08, 09, 10, 14, ограничительные отметки для реквизитов 11, 12, 13 в пределах границ зон расположения реквизитов размещают одним из способов:

- центрированным (начало и конец каждой строки реквизитов равно удалены от границ зоны расположения реквизитов);
- флажковым (каждая строка реквизитов начинается от левой границы зоны расположения реквизитов).

4.6 Для организации, ее структурного подразделения, должностного лица устанавливают следующие виды бланков документов:

- общий бланк;
- бланк письма;
- бланк конкретного вида документа.

4.7 Общий бланк используют для изготовления любых видов документов, кроме письма.

Общий бланк в зависимости от учредительных документов организации включает в себя реквизиты 01 (02 или 03), 08, 11, 14.

Бланк письма в зависимости от учредительных документов организации включает в себя реквизиты 01 (02 или 03), 04, 05, 06, 08, 09 и, при необходимости, ограничительные отметки для верхних границ зон расположения реквизитов 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20.

Бланк конкретного вида документа, кроме письма, в зависимости от учредительных документов организации включает в себя реквизиты 01 (02 или 03), 08, 10, 14 и, при необходимости, ограничительные отметки для границ зон расположения реквизитов 11, 12, 13, 18, 19.

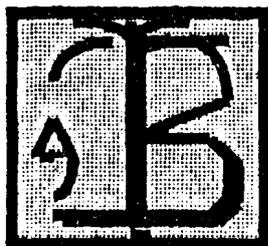
4.8 Для организаций субъектов Российской Федерации, имеющих наряду с государственным языком Российской Федерации государственный язык субъекта Российской Федерации, целесообразно использование продольного бланка; при этом реквизиты 08, 09, 14 печатают на двух языках: русском (слева) и национальном (справа) на одном уровне.

4.9 При изготовлении документов на двух и более страницах вторую и последующие страницы нумеруют.

Номера страниц проставляют посередине верхнего поля листа.

Пример служебного письма

ЮЖНЫЙ АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ОКРУГ
г. Москва
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
БИОКОМ



113162, г. Москва, ул. Мытная, 23-2-66
ИНН 772506731, р/с 40702-810-3-0000-0000417
в АКБ «СБС-АГРО», БИК 044541506,
кор.счет 3010.1810.20.0000 00.05.06
ОПЕРУ-2 ЦБ РФ, ОКПО 11555126
ОКОНХ 95120

Для писем: 143013, Моск.обл.,
Одинцовский р-он,
п. Немчиновка-1,
ул. Агрохимиков, 3, кв. 10

т. 978-72-56

от _____ № _____
на _____ от _____

Директору фирмы «Аякс»
г-ну Ларионову В.М.
103030, Москва,
Скатертный пер., 22

Напоминаем, что согласно договору №..., Ваша фирма должна была закончить работы по ... к 00.00.00.

Предлагаем Вам закончить предусмотренные указанным договором работы к 00.00.00. В противном случае мы будем вынуждены подать на Вас иск.

Директор ООО

Расшифровка подписи

Смирнова Наталья Евгеньевна
000.00 00

Пример служебного письма

Начальникам управления учебных
округов г. Москвы

Об изменении в
штатных расписаниях

Московский департамент народного образования утверждает дополнительно в штатах общеобразовательных школ г. Москвы по одной единице психолога.

Указанное увеличение штатных единиц произведено за счет общего лимита численности и фонда заработной платы соответствующих управлений народного образования.

Начальник Московского
департаментa образования

Расшифровка подписи

Иванова 000 00 00

Формуляр-образец «Информационная справка»

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Наименование организации | Адресат |
| СПРАВКА | |
| 00.00.0000 № ____ | |
| Место составления | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст _____ | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |

Пример информационной справки

АО «Континент»

Генеральному директору АО «Континент»
г-ну Иванову Р. Г.

СПРАВКА

03.01.2008 № 2

Москва

В соответствии с планом модернизации административного корпуса в 1 квартале 2008 г. будет закуплено следующее оборудование и комплекты мебели для секретариата и канцелярии:

1.

2.

Главный бухгалтер

Расшифровка подписи

Формуляр-образец «докладной записки»

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Наименование организации | Адресат |
| ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА | |
| Дата № __ | |
| Место составления | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст _____ | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |

Пример докладной записки

000 «Ветер»

Генеральному директору 000 «Ветер»
г-ну Кузнецову О. К.

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

00.00.0000

Москва

О повышении

квалификации сотрудников

В связи с увеличением объема выполняемых работ и оснащением отдела новой техникой прошу рассмотреть вопрос о направлении двух сотрудников бухгалтерии на курсы повышения квалификации.

Гл. бухгалтер

Расшифровка подписи

Формуляр-образец «Объяснительной записки»

| | |
|--|---------------------|
| Наименование организации ОБЪЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА | Адресат |
| Дата | |
| Место составления | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст _____ | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |

Формуляр образец акта

| | |
|--------------------------------------|--|
| Наименование организации | УТВЕРЖДАЮ |
| АКТ | Наименование должности, включая наименование организации расшифровка подписи |
| 00.00.0000 № __ | 00.00.0000 |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Основание: | _____ |
| | _____ |
| Составлен комиссией: | |
| Председатель | Х.Х.Хxxxxxxxxxx |
| Члены комиссии: | 1: 2. 3. |
| Присутствовали: | 1. Хxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx 2. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx |
| | _____ |
| | _____ |
| | _____ |
| Составлен в _____ экземплярах: | |
| 1-й экз. – | |
| 2-й экз. – | |
| 3-й экз. – | |
| Председатель | Расшифровка подписи |
| Члены комиссии | Расшифровка подписей |

Пример 1 оформления акта

Промышленное объединение
народных художественных
промыслов

Фабрика сувениров

УТВЕРЖДАЮ
Директор фабрики
А. В. Петров
00.00.0000

АКТ

00.00.0000 № 4

г. Тула

приема-передачи дел

Основание: приказ директора фабрики от 00.00.0000 № 6.

Составлен комиссией в составе:

Председатель – Дмитриев К. С.

Члены комиссии: бывший инспектор по кадрам – Кострикин П. Р.,
вновь назначенный инспектор по кадрам – Ивак Г. Ю.

Присутствовали: начальник канцелярии – Орлов Л.Т.

Кострикин П.Р. сдал, а Иванов Г.Ю. принял дела по должности инспектора по кадрам.

При приеме-сдаче дел установлено:

1. Все личные дела и картотека работников фабрики находятся в порядке.
2. Дела по 200_ г. включительно переданы в архив фабрики, документы за 200_ г. не подшиты и находятся в папках; личные дела в папках-скоросшивателях; номенклатура дел отсутствует.

3. Принято: 26 личных дел работающих сотрудников фабрики (список прилагается), 2 картотеки, треугольная печать с оттиском «Фабрика сувениров. Отдел кадров».

Приложение: 1. Список личных дел работающих сотрудников фабрики на 2 л. в 2 экз.

2. Список дел за 200_ г. на 2 л. в 1 экз.

Составлен в 3-х экземплярах:

1-й экз. – инспектору по кадрам фабрики;

2-й экз. – отделу кадров объединения;

3-й экз. – в дело.

Председатель комиссии

Члены комиссии

Расшифровка подписи

Расшифровка подписей

Пример 2 оформления акта

Наименование предприятия

АКТ

00.00.0000

Москва

Ревизии наличных денежных средств

находящихся _____

К началу проведения ревизии все расходные и приходные документы на денежные средства сданы в бухгалтерию и все денежные средства, поступившие на мою ответственность, оприходованы, а выбывшие списаны в расход.

Должность материально-
ответственного лица

Расшифровка подписи

На основании приказа (распоряжения) от «__» _____ 200_ г.

№ __ произведена ревизия денежных средств по состоянию на

«__» _____ 200_ г.

При ревизии установлено следующее:

1. Наличие денег _____ руб. _____ коп.

2. Почтовых марок _____ руб. _____ коп.

3. Ценных бумаг _____ руб. _____ коп.

4. _____ руб. _____ коп.

Итого фактическое наличие _____
(прописью)

По учетным данным _____ руб. _____ коп.

Результаты ревизии: излишек _____ недостача _____

Последние номера кассовых ордеров:

приходного № _____, расходного № _____

Председатель комиссии

Расшифровка подписи

Члены комиссии

Расшифровка подписи

Подтверждаю, что денежные средства, перечисленные в акте, находятся на моем ответственном хранении.

Материально-ответственное лицо;

«__» _____ 200_ г.

Объяснение причин излишков или недостач _____

Материально-ответственное лицо

Решение руководителя предприятия _____

«__» _____ 200_ г.

подпись

Формуляр-образец приказа

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Наименование организации | |
| ПРИКАЗ | |
| 00.00.0000 | №__ |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст приказа _____ | |
| ПРИКАЗЫВАЮ: | |
| 1. _____ | |
| 2. _____ | |
| 3. _____ | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |
| Визы должностных лиц | |

Образец приказа

Учебно-производственное объединение

ПРИКАЗ

28.12.2007 № 64

Москва

Об обеспечении противопожарной
безопасности

В целях обеспечения противопожарной безопасности в праздничные дни

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Провести тщательную уборку всех кабинетов и мастерских в УПО.
2. Зам. директора по АХЧ Кузнецовой В.А. проверить состояние электрооборудования и 31.12.2007 выключить все рубильники.
3. Старшему мастеру Буланцевой Г. Н. обеспечить проведение преподавателями и мастерами производственного обучения инструктажа по правилам противопожарной безопасности с учащимися.
4. Контроль за исполнением приказа возлагается на зам. директора по АХЧ Кузнецову В.А.

Директор УПО

Расшифровка подписи

Формуляр-образец выписки из приказа

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Наименование организации | |
| ВЫПИСКА ИЗ ПРИКАЗА | |
| 00.00.0000 | №__ |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст приказа _____ | |
| ПРИКАЗЫВАЮ: | |
| 2. _____ | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |
| Верно | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |
| 00.00.0000 | |

Образец выписки из приказа

Учебно-производственное объединение
ВЫПИСКА ИЗ ПРИКАЗА
28.12.2007 №64
Москва

Об обеспечении противопожарной безопасности

В целях обеспечения противопожарной безопасности в праздничные дни

ПРИКАЗЫВАЮ

3. Старшему мастеру Буланцевой Г.Н. обеспечить проведение преподавателями и мастерами производственного обучения инструктажа по правилам противопожарной безопасности с учащимися.

Директор УПО
Верно
Секретарь
29.12.2007

Расшифровка подписи

Расшифровка подписи

Унифицированная форма приказа

Наименование организации

ПРИКАЗ

00.00.0000 № ___

Место издания

О создании _____

В целях

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать _____
(наименование предприятия)

2. Назначить _____
(фамилия, имя, отчество)

на должность директора.

Наименование должности

Расшифровка подписи

Пример 1 унифицированной формы приказа

Наименование организации

ПРИКАЗ

00.00.0000 № __

Место издания

О внесении изменения
в распределение обязанностей
между руководством

В связи _____

ПРИКАЗЫВАЮ:

Утвердить следующее распределение обязанностей:

Наименование должности

Визы должностных лиц

С приказом ознакомлены:

Расшифровка подписи

Пример 2 унифицированной формы приказа

| | |
|--|---------------------|
| Наименование организации ПРИКАЗ 00.00.0000 № ____ Место издания | |
| О реорганизации _____ | |
| Основание _____ (наименование документа) | |
| от _____ № _____ «О _____ (заголовок) | |
| ПРИКАЗЫВАЮ: | |
| Внести в структуру _____ следующие изменения: | |
| 1. _____ | |
| 2. _____ | |
| 3. _____ | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |

Формуляр-образец указания

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Наименование организации | |
| УКАЗАНИЕ | |
| 00.00.0000 | № ___ |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст указания _____ | |
| ПРЕДЛАГАЮ: (ОБЯЗЫВАЮ:) | |
| 1. | _____ |
| 2. | _____ |
| 3. | _____ |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |

Образец указания

Учебно-производственное
объединение
УКАЗАНИЕ
25.01.2008 № 2
Москва

О смотре-конкурсе кабинетов

В связи с проведением смотра-конкурса кабинетов, лабораторий и мастерских УПО в период с 27 по 29 января 2008 г.

ПРЕДЛАГАЮ:

1. Создать комиссию в составе:
 - Иванова Л. И. – зав. профцентра;
 - Кузнецова В.А. – зам. директора по АХЧ;
 - Ванкяин П. К. – председатель ПК.
2. Медсестре УПО Кузьминой З.А. проверить до 29.01.2008 санитарно-гигиеническое состояние помещений УПО.
3. Зав. профцентра Ивановой Л.И. совместно с членами комиссии провести смотр-конкурс кабинетов и определить победителя к 01.02.2008.

Зам. директора

Расшифровка подписи

Образец документа «Извещение»

ИЗВЕЩЕНИЕ

Уважаемый г-н Сухарев В.Г.!

16 ноября 2007 г. в конференц-зале _____
наименование организации

_____ адрес организации, проезд

состоится конференция о работе с компьютерными программами по документационному обеспечению управления в учреждениях отрасли.

Повестка дня:

1. Внедрение программы «Делопроизводство. Оформление, регистрация, автоматизированный поиск, хранение, печать».

2. О внедрении нового ГОСТа Р 6.30-2003.

Просим принять участие в работе конференции и выступить с кратким сообщением о состоянии этой работы в Вашей организации.

Просим подтвердить Ваше согласие в срок до 10.11.2007. по телефону 000 00 00.

Зам. директора

Расшифровка подписи

Формуляр-образец протокола

| | |
|----------------------------------|---------------------|
| Наименование организации | |
| ПРОТОКОЛ | |
| 00.00.0000 | № ____ |
| Место издания Заседания _____ | |
| Председатель | - Фамилия И.О. |
| Секретарь | - Фамилия И.О. |
| Присутствовали: _____ | |
| Повестка дня: | |
| 1. | _____ |
| 2. | _____ |
| 1. СЛУШАЛИ: | |
| | Фамилия И.О. _____ |
| ВЫСТУПИЛИ: | |
| | Фамилия И.О. _____ |
| | Фамилия И.О. _____ |
| РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ): | |
| 1.1. | _____ |
| 1.2. | _____ |
| 2. СЛУШАЛИ: | |
| | Фамилия И.О. _____ |
| ВЫСТУПИЛИ: | |
| | Фамилия И.О. _____ |
| | Фамилия И.О. _____ |
| РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ): | |
| 2.1. | _____ |
| 2.2. | _____ |
| 2.3. | _____ |
| Председатель | Расшифровка подписи |
| Секретарь | Расшифровка подписи |

Образец протокола

000 «Мария»
 ПРОТОКОЛ
 12.1.2008 № 8
 Москва
 общего собрания учредителей

Председатель – Николаев П.Г.
 Секретарь – Смирнова Т.Л.

Присутствовали: Буланцева Г.Н., Гирдо Е.А., Соломенцева О.И.,
 Федоров П.Н.

Повестка дня:

1. Об изменении Учредительного договора 000 «Мария» от 10.01.2007.

1. СЛУШАЛИ:

Федоров П.Н. – предложил, в связи с выходом из состава Участников общества Гирдо Е.А., внести в Учредительный договор Общества следующие изменения и дополнения-

1. _____
2. _____

и утвердить их.

Других предложений и дополнений не поступило. Голосование проводилось открытым путем.

Результаты подсчета голосов:

- «За» – 5
 «Против» – 0
 «Воздержались» – 1

ПОСТАНОВИЛИ:

1. Принять и утвердить следующие изменения и дополнения в Учредительный договор общества.

1.1. _____

1.2. _____

2. Директору 000 «Мария» Соломенцевой О.И. в срок до 00.00.0000 представить оформленные надлежащим образом изменения в Московской регистрационной палате и выявить лиц, интересы которых затрагивают вносимые изменения и дополнения и оповестить их о таковых.

Председатель
 Секретарь

Расшифровка подписи
 Расшифровка подписи

Формуляр-образец выписки из протокола

| | |
|--|---------------------|
| Наименование организации | |
| ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА | |
| 00.00.0000 №__ | |
| Место издания заседания. _____ | |
| Председатель – Фамилия И.О. | |
| Секретарь – Фамилия И.О. | |
| Присутствовали: Фамилия И.О. (по алфавиту) | |
| Приглашенные: Фамилия И.О. (по алфавиту) | |
| Повестка дня: | |
| 1. _____ | |
| 1. СЛУШАЛИ: | |
| Фамилия И.О. – _____ | |
| РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ): | |
| 1. _____ | |
| 2. _____ | |
| Председатель | Расшифровка подписи |
| Секретарь | Расшифровка подписи |
| Верно | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |
| 00.00.0000 | |

Формуляр-образец постановления

| | |
|---------------------------|---------------------|
| Герб РФ | |
| Наименование организации | |
| ПОСТАНОВЛЕНИЕ | |
| 00.00.0000 №__ | |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст постановления _____ | |
| ПОСТАНОВЛЯЕТ: | |
| 1. _____ | |
| 2. _____ | |
| 3. _____ | |
| Председатель | Расшифровка подписи |
| Секретарь | Расшифровка подписи |
| Визы должностных лиц | |

Формуляр-образец выписки из постановления

| | |
|---------------------------|---------------------|
| Наименование организации | |
| ВЫПИСКА ИЗ ПОСТАНОВЛЕНИЯ | |
| 00.00.0000 | № |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст постановления _____ | |
| ПОСТАНОВЛЯЕТ: | |
| 2. _____ | |
| Председатель | Расшифровка подписи |
| Секретарь | Расшифровка подписи |
| Верно | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |
| 00.00.0000 | |

Формуляр-образец решения

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Наименование организации | |
| РЕШЕНИЕ | |
| 00.00.0000 № ____ | |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст решения _____ | |
| РЕШИЛИ: | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| Председатель | Расшифровка подписи |
| Секретарь | Расшифровка подписи |
| Визы должностных лиц | |

Формуляр-образец выписки из решения

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Наименование организации | |
| ВЫПИСКА ИЗ РЕШЕНИЯ | |
| 00.00.0000 | №__ |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст решения _____ | |
| РЕШИЛИ: | |
| 2. _____ | |
| Председатель | Расшифровка подписи |
| Секретарь | Расшифровка подписи |
| Верно | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |
| 00.00.0000 | |

Формуляр – образец распоряжения

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Наименование организации | |
| РАСПОРЯЖЕНИЕ | |
| 00.00.0000 №__ | |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст распоряжения _____ | |
| ПРЕДЛАГАЮ: | |
| 1. _____ | |
| 2. _____ | |
| 3. _____ | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |
| Визы должностных лиц | |

Формуляр-образец выписки из распоряжения

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Наименование организации | |
| ВЫПИСКА ИЗ РАСПОРЯЖЕНИЯ | |
| 00.00.0000 | №__ |
| Место издания | |
| Заголовок к тексту | |
| Текст распоряжения _____ | |
| ПРЕДЛАГАЮ: | |
| 2. _____ | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |
| Верно | |
| Наименование должности | Расшифровка подписи |
| 00.00.0000 | |

ДОГОВОР

об учреждении общества с ограниченной ответственностью "Радуга".

г. Иркутск

"05" января 2010 года.

Соколов Александр Сергеевич и Краснов Григорий Игоревич, именуемые в дальнейшем "Учредители", договорились создать в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации общество с ограниченной ответственностью "Радуга".

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА. УЧРЕДИТЕЛИ. ПОРЯДОК ИХ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Учредители договариваются учредить хозяйственное общество в форме общества с ограниченной ответственностью и обязуются исполнить все связанные с эти требования действующего законодательства.

Общество с ограниченной ответственностью «Радуга», именуемое в дальнейшем "Общество", создается в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ и иным действующим законодательством РФ.

1.2. Состав учредителей Общества:

1) Гражданин РФ Соколов Александр Сергеевич, паспорт 25 03 № 090812 выдан: ОВД Октябрьского района г.Иркутска, дата выдачи: 17.09.2004, код подразделения: 382-002; зарегистрирован по адресу: г.Иркутск, ул.Трудовая, д.60, кв.12;

2) Гражданин РФ Краснов Григорий Игоревич, паспорт 25 04 № 657218, выдан РОВД Октябрьского района г.Иркутска, дата выдачи: 04.03.2004, код подразделения: 382-002, зарегистрирован по адресу: 1-я Советская, д.7, кв.1

1.3. Обязанности учредителей по совершению действий, связанных с учреждением Общества, распределяются между ними следующим образом:

1) Соколов Александр Сергеевич обязуется в срок до 10 ноября 2009 года подготовить пакет документов, необходимых для создания Общества;

2) Краснов Григорий Игоревич, выступая заявителем, обязуется в срок до "07" ноября 2009 года подготовить заявление о государственной регистрации юридического лица, нотариально заверить заявление о государственной регистрации юридического лица

2. НАИМЕНОВАНИЕ И МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ ОБЩЕСТВА

2.1. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Радуга», сокращенное наименование на русском языке: ООО "Радуга".

2.2. Место нахождения Общества: 664057 г.Иркутск, пр-т Жукова, д.70, оф.104.

3. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

3.1. Предмет и цели деятельности Общества подробно оговорены в Уставе.

3.2. Общество вправе совершать все действия, не запрещенные действующим законодательством РФ. Деятельность Общества не ограничивается деятельностью, оговоренной в Уставе. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие закону, признаются действительными.

4. ПРАВОВОЙ СТАТУС

4.1. Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

4.2. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. В соответствии с действующим законодательством имущество Общества формируется за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенного и приобретенного Обществом за счет его хозяйственной деятельности.

4.3. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

4.4. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

4.5. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

Участники Общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

В случае несостоятельности (банкротства) Общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

4.6. Общество в целях реализации технической, социальной, экономической и налоговой политики:

- несет ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.);
- обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение, в центральные архивы г. Иркутска;
- хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу.

5. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

5.1. Уставный капитал Общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы кредиторов Общества.

Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости долей его участников.

Размер уставного капитала Общества и номинальная стоимость долей его участников определяются в рублях.

На момент создания Общества его уставный капитал составляет 10 000 (десять тысяч) рублей.

5.2. Размеры долей участников Общества в его уставном капитале и их номинальная стоимость при учреждении Общества:

1) Соколов Александр Сергеевич – 51 %; номинальная стоимость доли – 5 100 (пять тысяч сто) рублей;

вклад подлежит внесению в форме имущественного вклада в виде монитора – LG Flatron, L222WS;

2) Краснов Григорий Игоревич – 49 %; номинальная стоимость доли – 4 900 (четыре тысячи девятьсот) рублей;

вклад подлежит внесению в форме имущественного вклада в виде принтера – Hp Color Laser Jet 1600.

5.3. На момент государственной регистрации Общества его уставный капитал должен быть внесен учредителями не менее чем наполовину.

1) Соколов Александр Сергеевич – 51 %; номинальная стоимость доли – 5 100 (пять тысяч сто) рублей;

вклад подлежит внесению в форме имущественного вклада в виде монитора – LG Flatron, L222WS;

2) Краснов Григорий Игоревич – 49 %; номинальная стоимость доли – 4 900 (четыре тысячи девятьсот) рублей;

вклад подлежит внесению в форме имущественного вклада в виде принтера – Hp Color Laser Jet 1600.

5.4. Каждый учредитель Общества должен внести полностью свою долю в уставном капитале Общества в течение 1 месяца с момента государственной регистрации Общества.

5.5. В случае прекращения у Общества права пользования имуществом до истечения срока, на который такое имущество было передано в пользование Обществу для оплаты доли, участник Общества, передавший имущество, обязан предоставить Обществу по его требованию денежную компенсацию, равную плате за пользование таким же имуществом на подобных условиях в течение оставшегося срока пользования имуществом.

Порядок, размер и сроки предоставления денежной компенсации устанавливается решением общего собрания участников Общества. Данное решение принимается общим собранием участников Общества без учета голосов участника Общества, передавшего Обществу для оплаты своей доли право пользования имуществом, которое прекратилось досрочно.

В случае не предоставления в установленный срок компенсации доля или часть доли в уставном капитале Общества, пропорциональные неоплаченной сумме (стоимости) компенсации, переходят к Обществу. Такая доля или часть доли должна быть реализована Обществом в порядке и в сроки, которые установлены ст. 24 ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".

5.6. Имущество, переданное участником Общества в пользование Обществу для оплаты своей доли, в случае выхода или исключения такого участника из Общества остается в пользовании Общества. В случае выхода участника из Общества, стоимость переданного им имущества компенсируется в денежной форме. Порядок, размер и сроки предоставления денежной компенсации устанавливается решением общего собрания участников Общества.

В случае исключения участника из Общества, переданное им имущество в счет оплаты доли в уставном капитале, возврату не подлежит.

5.7. Не допускается освобождение учредителя Общества от обязанности оплатить долю в уставном капитале общества, в том числе путем зачета его требований к Обществу.

5.8. Порядок изменения уставного капитала, а также порядок передачи участниками своих долей третьим лицам определяется Уставом.

6. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ ОБЩЕСТВА МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ОБЩЕСТВА

6.1. Общество один раз в год принимает решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между участниками Общества, принимается Общим собранием участников Общества.

6.2. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

6.3. Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между участниками Общества:

- до полной оплаты всего уставного капитала Общества;

- до выплаты действительной стоимости доли или части доли участника Общества в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью";

- если на момент принятия такого решения Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)" или если указанные признаки появятся у общества в результате принятия такого решения;

- если на момент принятия такого решения стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате принятия такого решения;

- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

6.4. По прекращении указанных в п. 6.3 обстоятельств Общество обязано выплатить участникам Общества прибыль, решение о распределении которой между участниками Общества принято.

7. УПРАВЛЕНИЕ В ОБЩЕСТВЕ

7.1. Высшим органом Общества является Общее собрание участников Общества.

Общее собрание участников Общества может быть очередным или внеочередным. Все участники Общества имеют право присутствовать на Общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

7.2. Единоличный исполнительный орган Общества – Генеральный директор – избирается Общим собранием участников Общества сроком на 3 (три) года. Единоличный исполнительный орган Общества может быть избран также и не из числа его участников.

8. ВЫХОД УЧАСТНИКА ОБЩЕСТВА ИЗ ОБЩЕСТВА

8.1. Возможность, а также порядок выхода участника из Общества закрепляются в уставе Общества.

9. КОНТРОЛЬ, УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ

9.1. Для осуществления своих прав по контролю каждый участник имеет право на получение информации и справок по всем вопросам, связанным с деятельностью Общества. Формы контроля, а также учета и отчетности определяются Уставом Общества, действующим законодательством, а также решениями Общего собрания участников.

10. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

10.1. Каждый из учредителей (участников) обязуется не разглашать конфиденциальную информацию о создании и деятельности Общества.

10.2. Передача информации, не подлежащей разглашению, третьим лицам, опубликование или иное разглашение такой информации может осуществляться лишь в порядке, установленном Общим собранием участников.

11. ФОРС-МАЖОР

11.1. Учредители освобождаются от частичного или полного исполнения обязательств по настоящему Договору, если неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы, возникших после заключения настоящего Договора в результате событий чрезвычайного характера, которые учредитель не мог ни предвидеть, ни предотвратить разумными мерами. К обстоятельствам непреодолимой силы относятся события, на которые учредитель не может оказать влияния и за возникновение которых он не несет ответственности, например: землетрясение, наводнение, пожар, а также забастовка, правительственные постановления или распоряжения государственных органов.

11.2. Учредитель, ссылающийся на обстоятельства непреодолимой силы, обязан немедленно информировать других учредителей о наступлении подобных обстоятельств в письменной форме, причем по требованию других учредителей должен быть представлен удостоверяющий документ.

11.3. Учредитель, который не может из-за обстоятельств непреодолимой силы выполнить обязательства по настоящему Договору, обязан приложить с учетом положений Договора все усилия к тому, чтобы как можно скорее компенсировать последствия невыполнения обязательств.

12. РАССМОТРЕНИЕ СПОРОВ

12.1. Учредители обязаны прилагать все усилия к тому, чтобы решать все разногласия и споры, которые могут возникнуть по настоящему Договору, в связи с ним или в результате его исполнения, путем переговоров.

12.2. Споры и разногласия, которые невозможно решить путем переговоров, решаются в судебном или ином установленном законом порядке в соответствии с действующим законодательством.

13. ИЗМЕНЕНИЕ И РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА

13.1. Настоящий Договор утрачивает силу лишь в случае ликвидации Общества.

13.2. Изменения в настоящий Договор вносятся в случаях, установленных законом, Уставом Общества либо по единогласному решению Общего собрания участников.

14. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

14.1. Все изменения и дополнения к настоящему Договору будут оформляться в письменной форме.

ПОДПИСИ УЧРЕДИТЕЛЕЙ:

_____ /Соколов Александр Сергеевич/

_____ /Краснов Григорий Игоревич /

Утвержден:
Общим собранием участников
ООО «Радуга»
(Протокол №1 от 05 января 2010 года)

Соколов А.С. _____

Краснов Г.И. _____

УСТАВ

общества с ограниченной ответственностью «Радуга»

г. Иркутск

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Общество с ограниченной ответственностью «Радуга» (далее «Общество») создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.
- 1.2. Общество является коммерческой организацией.
- 1.3. Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Радуга».
- 1.4. Сокращенное фирменное наименование: ООО «Радуга».
- 1.5. Место нахождения Общества: 664057, г.Иркутск, пр-т Жукова, д. 70, оф. 104
Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации.
- 1.6. Участниками Общества являются:
 - 1) Гражданин РФ Соколов Александр Сергеевич, паспорт 25 03 № 090812 выдан: ОВД Октябрьского района г.Иркутска, дата выдачи: 17.09.2004, код подразделения: 382-002; зарегистрирован по адресу: г.Иркутск, ул.Трудовая, д.60, кв.12;
 - 2) Гражданин РФ Краснов Григорий Игоревич, паспорт 25 04 № 657218, выдан РОВД Октябрьского района г.Иркутска, дата выдачи: 04.03.2004, код подразделения: 382-002, зарегистрирован по адресу: 1-я Советская, д.7, кв.1.
- 1.7. Состав органов управления Общества:
 - общее собрание участников (далее – собрание) – высший орган Общества;
 - генеральный директор Общества (далее – генеральный директор) – единоличный исполнительный орган Общества.
- 1.8. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке.
- 1.9. Число участников Общества не должно быть более пятидесяти.
- 1.10. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.
- 1.11. Порядок ликвидации Общества определяется Гражданским кодексом Российской Федерации и другими федеральными законами.
- 1.12. Общество зарегистрировано на неопределенный срок.

2. ЦЕЛИ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 2.1. Целью деятельности Общества является извлечение прибыли.
- 2.2. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Предметом деятельности Общества является:
 - рекламная деятельность
 - полиграфическая деятельность и предоставление услуг в этой области
 - копирование записанных носителей информации
 - деятельность в области фотографии
 - предоставление прочих деловых услуг, не включенных в другие группировки
 - деятельность в области дизайна
 - предоставление услуг по оформлению помещений, деятельность по организации ярмарок, выставок и конгрессов

2.3. Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

3. ПРАВОВОЙ СТАТУС ОБЩЕСТВА

3.1. Общество обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке.

3.2. Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и настоящим Уставом.

3.3. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

3.4. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество должно иметь круглую печать со своим фирменным наименованием на русском языке и указанием на место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

3.5. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, в соответствии с целью и предметом деятельности, указанными в разделе 2 настоящего Устава.

3.6. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Общество не несет ответственности по обязательствам своих участников.

3.7. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале.

Участники Общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

4. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ.

ПЕРХОД ДОЛИ ИЛИ ЧАСТИ ДОЛИ УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ

ОБЩЕСТВА К ДРУГИМ УЧАСТНИКАМ И ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ.

ВЫХОД УЧАСТНИКА ИЗ ОБЩЕСТВА.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ОБЩЕСТВА.

4.1. Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 10 000 (десять тысяч) рублей.

4.2. Размер доли участника в уставном капитале (далее – доля) определяется в процентах. Размер доли участника должен соответствовать соотношению номинальной стоимости его доли и уставного капитала.

Сведения о размерах и номинальной стоимости долей, принадлежащих Обществу и его участникам, о передаче долей или частей долей в залог или об ином их обременении, сведения о лице, осуществляющем управление долей, переходящей в порядке наследования, вносятся в единый государственный реестр юридических лиц в соответствии с федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

4.3. Общество ведет список участников с указанием сведений о каждом участнике в объеме, предусмотренном действующими формами заявлений о государственной регистрации юридического лица, размере его доли и ее оплате, а также о размере долей, принадлежащих Обществу, датах их перехода к Обществу или приобретения Обществом.

4.4. Действительная стоимость доли участников Общества соответствует части стоимости чистых активов Общества, пропорциональной размеру его доли.

4.5. Оплата долей в уставном капитале Общества может осуществляться деньгами, ценными бумагами, другими вещами или имущественными правами либо иными имеющими денежную оценку правами.

Увеличение уставного капитала:

4.6. Увеличение уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты.

4.7. Увеличение уставного капитала Общества может осуществляться за счет имущества Общества, и (или) за счет дополнительных вкладов участников Общества, и (или) за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество.

4.8. Увеличение уставного капитала Общества за счет имущества осуществляется по решению общего собрания участников Общества на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, предшествующий году, в течение которого принято такое решение.

Сумма, на которую увеличивается уставный капитал Общества за счет имущества Общества, не должна превышать разницу между стоимостью чистых активов Общества и суммой уставного капитала и резервного фонда Общества.

При увеличении уставного капитала Общества за счет его имущества пропорционально увеличивается номинальная стоимость долей всех участников Общества без изменения размера их долей.

4.9. Увеличение уставного капитала Общества за счет имущества Общества осуществляется по решению общего собрания участников Общества, принятому большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников Общества.

4.10. Общее собрание участников Общества может принять решение об увеличении уставного капитала Общества за счет внесения дополнительных вкладов участниками Общества.

Таким решением должна быть определена общая стоимость дополнительных вкладов, а также должно быть установлено единое для всех участников соотношение между стоимостью дополнительного вклада участника и суммой, на которую увеличивается номинальная стоимость его доли. Указанное соотношение устанавливается исходя из того, что номинальная стоимость доли участника Общества может увеличиваться на сумму, равную или меньшую стоимости его дополнительного вклада.

4.11. Дополнительные вклады должны быть внесены участниками Общества в течении тридцати дней со дня принятия общим собранием участников Общества решения об увеличении уставного капитала за счет внесения дополнительных вкладов участниками Общества, если иной срок не будет установлен решением участников об увеличении уставного капитала за счет внесения дополнительных вкладов.

4.12. Не позднее месяца со дня окончания срока внесения дополнительных вкладов общее собрание участников Общества должно принять решение об утверждении итогов внесения дополнительных вкладов участниками Общества и о внесении в устав Общества изменений, связанных с увеличением размера уставного капитала Общества.

4.13. Увеличение уставного капитала Общества за счет дополнительных вкладов участников Общества осуществляется по решению общего собрания участников Общества, принятому большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников Общества.

4.14. Дополнительные вклады участников Общества подлежат внесению в денежной форме, если иной порядок оплаты не установлен решением общего собрания участников Общества.

4.14. Общее собрание участников Общества может принять решение об увеличении его уставного капитала на основании заявления участника Общества о внесении дополнительного вклада и (или) заявления третьего лица о принятии его в Общество и внесении вклада.

4.15. В заявлении участника Общества и в заявлении третьего лица должны быть указаны размер и состав вклада, порядок и срок его внесения, а также размер доли, которую участник Общества или третье лицо хотели бы иметь в уставном капитале Общества. В заявлении могут быть указаны и иные условия внесения вкладов и вступления в Общество.

Одновременно с решением об увеличении уставного капитала Общества на основании заявления участника общества или заявлений участников Общества о внесении им или ими дополнительного вклада должно быть принято решение о внесении в устав Общества изменений в связи с увеличением уставного капитала Общества, а также решение об увеличении номинальной стоимости доли участника Общества или долей участников Общества, подавших заявления о внесении дополнительного вклада, и в случае необходимости решение об изменении размеров долей участников Общества. Такие решения принимаются всеми участниками Общества единогласно. При этом номинальная стоимость доли каждого участника Общества, подавшего заявление о внесении дополнительного вклада, увеличивается на сумму, равную или меньшую стоимости его дополнительного вклада.

Одновременно с решением об увеличении уставного капитала Общества на основании заявления третьего лица или заявлений третьих лиц о принятии его или их в Общество и внесении вклада должны быть приняты решения о принятии его или их в Общество, о внесении в устав Общества изменений в связи с увеличением уставного капитала Общества, об определении номинальной стоимости и размера доли или долей третьего лица или третьих лиц, а также об изменении размеров долей участников Общества. Такие решения принимаются всеми участниками Общества единогласно. Номинальная стоимость доли, приобретаемой каждым третьим лицом, принимаемым в общество, не должна быть больше стоимости его вклада.

Внесение дополнительных вкладов участниками общества и вкладов третьими лицами должно быть осуществлено не позднее чем в течение тридцати дней со дня принятия общим собранием участников Общества предусмотренных настоящим пунктом решений.

4.16. Увеличение уставного капитала Общества за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество, осуществляется по решению общего собрания участников Общества, принятому единогласно.

Уменьшение уставного капитала:

4.17. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных законодательством и настоящим Уставом, обязано уменьшить свой уставной капитал.

4.18. Уменьшение уставного капитала Общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников Общества в уставном капитале Общества и (или) погашения долей, принадлежащих Обществу.

Уменьшение уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников Общества должно осуществляться с сохранением размеров долей всех участников Общества.

4.19. Общество не вправе уменьшить свой уставной капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного, в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» на дату представления документов для государственной регистрации соответствующих изменений в Уставе Общества, а в случаях, если в соответствии с вышеназванным законом Общество обязано уменьшить свой уставной капитал, на дату государственной регистрации Общества.

4.20. Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов Общества окажется меньше уставного капитала, Общество обязано объявить об уменьшении своего уставного капитала до размера, не превышающего стоимости его чистых активов, и зарегистрировать его уменьшение в установленном порядке.

Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов окажется меньше определенного законом минимального размера уставного капитала, установленного Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» на дату государственной регистрации Общества, Общество подлежит ликвидации.

Переход доли или части доли участника Общества в уставном капитале Общества к другим участникам Общества и третьим лицам:

4.21. Переход доли или части доли в уставном капитале Общества к одному или нескольким участникам данного Общества либо к третьим лицам осуществляется на основании сделки, в порядке правопреемства или на ином законном основании.

4.22. Участник Общества вправе продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале Общества одному или нескольким участникам данного Общества. Согласие других участников общества или Общества на совершение такой сделки не требуется.

4.23. Доля участника Общества может быть отчуждена до полной ее оплаты только в той части, в которой она уже оплачена.

4.24. Допускается продажа или уступка иным образом (в том числе путем дарения) участником Общества своей доли или части доли третьим лицам.

При продаже участником Общества своей доли или части доли третьему лицу, остальные участники Общества пользуются преимущественным правом покупки доли или части доли участника Общества по цене предложения третьему лицу пропорционально размерам своих долей.

4.25. Если участники не использовали свое преимущественное право покупки доли или части доли, принадлежащих участнику Общества, по цене предложения третьему лицу, то преимущественное право покупки доли (части доли) имеет само Общество.

4.26. Уступка указанных преимущественных прав покупки доли или части доли в уставном капитале Общества не допускается.

4.27. Участник Общества, намеренный продать свою долю или часть доли в уставном капитале Общества третьему лицу, обязан известить в письменной форме об этом остальных участников Общества и само Общество путем направления через Общество за свой счет оферты, адресованной этим лицам и содержащей указание цены и других условий продажи. Оферта о продаже доли или части доли в уставном капитале Общества считается полученной всеми участниками Общества в момент ее получения Обществом. При этом она может быть акцептована лицом, являющимся участником Общества на момент акцепта, а также Обществом в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Участники Общества и (или) Общество вправе воспользоваться преимущественным правом покупки доли или части доли в уставном капитале Общества в течение тридцати дней с даты получения оферты Обществом.

4.28. При отказе отдельных участников Общества от использования преимущественного права покупки доли или части доли в уставном капитале Общества либо использовании ими преимущественного права покупки не всей предлагаемой для продажи доли или не всей предлагаемой для продажи части доли другие участники Общества

могут реализовать преимущественное право покупки доли или части доли в уставном капитале Общества в соответствующей части пропорционально размерам своих долей в пределах оставшейся части в течении срока реализации ими преимущественного права покупки доли или части доли.

4.29. Преимущественное право покупки доли или части доли в уставном капитале Общества у участника и (или) у Общества прекращаются в день:

- представления составленного в письменной форме заявления об отказе от использования данного преимущественного права в порядке, предусмотренном настоящим пунктом;
- истечения срока использования данного преимущественного права.

Заявления участников Общества об отказе от использования преимущественного права покупки доли или части доли должны поступить в Общество до истечения срока осуществления указанного преимущественного права. Заявление Общества об отказе от использования предусмотренного уставом преимущественного права покупки доли или части доли в уставном капитале Общества представляется в установленный уставом срок участнику Общества, направившему оферту о продаже доли или части доли, единоличным исполнительным органом.

4.30. В случае, если в течение тридцати дней с даты получения оферты Обществом, участники Общества или Общество не воспользуются преимущественным правом покупки доли или части доли в уставном капитале Общества, предлагаемых для продажи, в том числе образующихся в результате использования преимущественного права покупки не всей доли или не всей части доли либо отказа отдельных участников Общества и Общества от преимущественного права покупки доли или части доли в уставном капитале Общества, оставшиеся доля или часть доли могут быть проданы третьему лицу по цене, которая не ниже установленной в оферте для Общества и его участников цены, и на условиях, которые были сообщены обществу и его участникам.

4.31. Доли в уставном капитале Общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками Общества. При этом, переход доли в уставном капитале общества к наследникам и правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества, передача доли, принадлежавшей ликвидированному юридическому лицу, его учредителям (участникам), имеющим вещные права на его имущество или обязательственные права в отношении этого юридического лица, допускаются только с согласия остальных участников общества. Порядок получения согласия участников общества на переход доли или части доли в уставном капитале общества к третьим лицам определяется Общим собранием участников Общества.

4.32. В случае, если Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и (или) уставом Общества предусмотрена необходимость получить согласие участников Общества на переход доли или части доли в уставном капитале Общества к третьему лицу, такое согласие считается полученным при условии, что всеми участниками Общества в течение тридцати дней со дня получения соответствующего обращения или оферты Обществом в Общество представлены составленные в письменной форме заявления о согласии на отчуждение доли или части доли на основании сделки или на переход доли или части доли к третьему лицу по иному основанию либо в течение указанного срока не представлены составленные в письменной форме заявления об отказе от дачи согласия на отчуждение или переход доли или части доли.

В случае, если Уставом Общества предусмотрена необходимость получить согласие Общества на отчуждение доли или части доли в уставном капитале Общества участникам Общества или третьим лицам, такое согласие считается полученным участником Общества, отчуждающим долю или часть доли, при условии, что в течение тридцати дней со дня обращения к обществу им получено согласие Общества, выраженное в письменной форме, либо от Общества не получен отказ в даче согласия на отчуждение доли или части доли, выраженный в письменной форме.

4.33. Сделка, направленная на отчуждение доли или части доли в уставном капитале Общества, подлежит нотариальному удостоверению, за исключением случаев, установленных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Несоблюдение нотариальной формы указанной сделки влечет за собой ее недействительность.

Доля или часть доли в уставном капитале Общества переходит к ее приобретателю с момента нотариального удостоверения сделки, направленной на отчуждение доли или части доли в уставном капитале Общества.

Участник Общества, осуществивший отчуждение своей доли или части доли в уставном капитале Общества, несет перед Обществом обязанность по внесению вклада в имущество, возникшую до совершения сделки, направленной на отчуждение указанных доли или части доли в уставном капитале Общества, солидарно с ее приобретателем.

Выход участника Общества из Общества

4.34. Участник Общества вправе выйти из Общества путем отчуждения доли Обществу независимо от согласия других его участников или Общества.

4.35. Выход участников Общества из Общества, в результате которого в Обществе не остается ни одного участника, а также выход единственного участника Общества из Общества не допускается.

Доли, принадлежащие Обществу

4.36. Общество не вправе приобретать доли или части долей в своем уставном капитале, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

4.37. Доли, принадлежащие Обществу, не учитываются при определении результатов голосования на общем собрании участников Общества, а также при распределении прибыли и имущества Общества в случае его ликвидации.

4.38. В течение одного года со дня перехода доли или части доли в уставном капитале Общества к Обществу они должны быть по решению общего собрания участников Общества распределены между всеми участниками Общества пропорционально их долям в уставном капитале Общества или предложены для приобретения всем либо некоторым участникам Общества и (или) третьим лицам. Распределение доли или части доли между участниками Общества допускается только в случае, если до перехода доли или части доли к Обществу они были оплачены или за них была предоставлена компенсация, предусмотренная Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Продажа неоплаченных доли или части доли в уставном капитале Общества, а также доли или части доли, принадлежащих участнику Общества, который не предоставил денежную или иную компенсацию в порядке и в срок, которые предусмотрены Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», осуществляется по цене, которая не ниже номинальной стоимости доли или части доли. Продажа долей или частей долей, приобретенных Обществом в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», в том числе долей вышедших из Общества участников, осуществляется по цене не ниже цены, которая была уплачена Обществом в связи с переходом к нему доли или части доли, если иная цена не определена решением общего собрания участников Общества.

Продажа доли или части доли участникам Общества, в результате которой изменяются размеры долей его участников, а также продажа доли или части доли третьим лицам и определение иной цены на продаваемую долю осуществляются по решению общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества единогласно.

4.39. Не распределенные или не проданные в установленный законом срок доля или часть доли в уставном капитале Общества должны быть погашены, и размер уставного капитала Общества должен быть уменьшен на величину номинальной стоимости этой доли или этой части доли.

Распределение прибыли между участниками Общества

4.40. Общее собрание участников Общества вправе (раз в год) принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между участниками Общества, принимается общим собранием участников Общества.

4.41. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

4.42. Выплаты части прибыли по решению общего собрания участников и при согласии участника производятся товарами и услугами, производимыми или приобретенными Обществом. Цены на такие товары и услуги должны быть одинаковыми для всех участников Общества.

4.43. Выплата участникам части прибыли производится не позднее шести месяцев с момента принятия общим собранием участников соответствующего решения.

4.44. Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между участниками Общества:

- до полной оплаты всего уставного капитала Общества;
- до выплаты действительной стоимости доли или части доли участника общества в случаях, предусмотренных ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- если на момент принятия такого решения Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у Общества в результате принятия такого решения;
- если на момент принятия такого решения стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате принятия такого решения;
- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

4.45. Общество не вправе выплачивать участникам Общества прибыль, решение о распределении которой между участниками Общества принято:

- если на момент выплаты Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся в Общества в результате выплаты;
- если на момент выплаты стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате выплаты;
- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

По прекращении указанных в настоящем пункте обстоятельств Общество обязано выплатить участникам Общества прибыль, решение о распределении которой между участниками Общества принято.

5. УЧАСТНИКИ ОБЩЕСТВА. ИХ ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ

5.1. Участниками Общества могут быть граждане и юридические лица.

5.2. Число участников Общества не должно быть более пятидесяти.

В случае если число участников Общества превысит указанный предел, Общество в течение года должно преобразоваться в открытое акционерное общество или производственный кооператив.

5.3. Участники Общества вправе:

- участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и уставом Общества;
- получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном его уставом порядке;
- принимать участие в распределении прибыли;
- продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного Общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и уставом Общества;
- получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

5.4. Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем пятьдесят процентов уставного капитала Общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из Общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

5.5. Участники Общества обязаны:

- соблюдать положения настоящего Устава, выполнять решения общего собрания участников Общества;
- оплачивать доли в уставном капитале Общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и договором об учреждении общества;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества;
- предоставлять Обществу информацию, необходимую для его успешной деятельности, и оказывать любое содействие Обществу в достижении его уставных целей;
- воздерживаться от действий, способных нанести моральный или материальный вред Обществу или его участникам.

6. УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ

6.1. Органы управления Общества

К органам управления Общества относятся:

- общее собрание участников;
- единоличный исполнительный орган – генеральный директор.

6.2. Общее собрание Общества:

6.2.1. Высшим органом Общества является общее собрание участников Общества, которое руководит деятельностью Общества в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом.

6.2.3. Все участники Общества имеют право присутствовать на общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

6.2.4. Каждый участник Общества имеет на общем собрании участников Общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества.

6.2.5. К компетенции общего собрания участников относятся следующие вопросы:

- 1) определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;
- 2) изменение Устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества;
- 3) образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющему, утверждение такого управляющего и условий договора с ним;
- 4) избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) Общества;
- 5) утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;
- 6) принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками Общества;
- 7) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность общества (внутренних документов Общества);
- 8) принятие решения о размещении обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- 9) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

- 10) принятие решения о реорганизации или ликвидации общества;
- 11) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
- 12) решение вопросов об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- 13) решение вопросов об одобрении крупных сделок;
- 14) создание филиалов и открытие представительств общества;
- 15) решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции Общего собрания участников Общества, не могут быть переданы на решение исполнительных органов Общества, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

6.2.6. Общее собрание участников правомочно принимать решения, если на нем присутствуют участники или их представители, имеющие в совокупности не менее 2/3 голосов от общего количества голосов.

6.2.7. Решения по вопросам, указанным в подпунктах 2, 14, пункта 6.2.5 настоящего Устава, принимаются большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников Общества.

Решения по вопросам, указанным в подпункте 10 пункта 6.2.5. настоящего Устава, принимаются всеми участниками Общества единогласно.

Решения по вопросам, указанным в подпункте 15 пункта 6.2.5. настоящего Устава принимаются в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

6.2.8. Орган или лица, созывающие общее собрание участников Общества, обязаны не позднее чем за пятнадцать дней до его проведения уведомить об этом каждого участника Общества заказным письмом по адресу, указанным в списке участников Общества либо иным способом.

В уведомлении должны быть указаны время и место проведения общего собрания участников Общества, а также предполагаемая повестка дня.

Место проведения общего собрания участников Общества может быть определено по месту его государственной регистрации: г.Иркутск, пр-т Жукова, д.70, оф. 104, либо по иному месту, определяемому решением общего собрания участников Общества.

Любой участник Общества вправе вносить предложения о включении в повестку дня общего собрания участников Общества дополнительных вопросов не позднее, чем за десять дней до его проведения. Дополнительные вопросы, за исключением вопросов, которые не относятся к компетенции Общего собрания участников Общества или не соответствуют требованиям федеральных законов, включаются в повестку дня общего собрания участников Общества.

В случае, если созыва внеочередного общего собрания участников Общества требует участник Общества, такое письменное требование должно быть зарегистрировано Обществом.

6.2.9. Орган или лица, созывающие общее собрание участников Общества, не вправе вносить изменения в формулировки дополнительных вопросов, предложенных для включения в повестку дня общего собрания участников Общества.

В случае, если по предложению участников Общества в первоначальную повестку дня общего собрания участников Общества вносятся изменения, орган или лица, созывающие общее собрание участников Общества, обязаны не позднее чем за пять дней до его проведения уведомить всех участников общества о внесенных в повестку дня изменениях заказным письмом.

6.2.10. К информации и материалам, подлежащим предоставлению участникам Общества при подготовке общего собрания участников Общества, относятся годовой отчет Общества, заключения ревизионной комиссии (ревизора) Общества и аудитора по результатам проверки годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов Общества, сведения о кандидате (кандидатах) в исполнительные органы Общества, и ревизионную комиссию (ревизоры) Общества, проект изменений и дополнений, вносимых в устав Общества, или проект устава Общества в новой редакции, проекты внутренних документов Общества, а также иная информация (материалы), предусмотренная уставом Общества.

Если иной порядок ознакомления участников Общества с информацией и материалами не предусмотрен уставом Общества, орган или лица, созывающие общее собрание участников Общества, обязаны направить им информацию и материалы вместе с уведомлением о проведении общего собрания участников общества, а в случае изменения повестки дня соответствующие информация и материалы направляются вместе с уведомлением о таком изменении.

Указанные информация и материалы в течение тридцати дней до проведения общего собрания участников Общества должны быть предоставлены всем участникам Общества для ознакомления в помещении исполнительного органа Общества. Общество обязано по требованию участника общества предоставить ему копии указанных документов. Плата, взимаемая Обществом за предоставление данных копий, не может превышать затраты на их изготовление.

6.2.11. Общее собрание участников Общества проводится в порядке, установленном Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», настоящим Уставом Общества и его внутренними документами. В части, не урегулированной Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом Общества и внутренними документами Общества, порядок проведения общего собрания участников Общества устанавливается решением общего собрания участников Общества.

6.2.12. Перед открытием общего собрания участников Общества проводится регистрация прибывших участников Общества, результаты которой оформляются протоколом регистрации участников Общества.

Регистрация осуществляется единоличным исполнительным органом Общества, или назначенными им лицами.

Участники Общества вправе участвовать в общем собрании лично или через своих представителей. Представители участников Общества должны предъявить документы, подтверждающие их надлежащие полномочия. Доверенность, выданная представителю участника Общества, должна содержать сведения о представляемом и представителе (имя или наименование, место жительства или место нахождения, паспортные данные), быть оформлена в соответствии с требованиями пунктов 4 и 5 статьи 185 Гражданского кодекса Российской Федерации или удостоверена нотариально.

Незарегистрировавшийся участник Общества (представитель участника Общества) не вправе принимать участие в голосовании.

6.2.13. При регистрации каждому участнику Общества выдается бюллетень для голосования.

6.2.14. Общее собрание участников Общества открывается в указанное в уведомлении о проведении общего собрания участников Общества время или, если все участники Общества уже зарегистрированы, ранее.

6.2.15. Общее собрание участников Общества открывает генеральный директор Общества.

Генеральный директор Общества проводит голосование по вопросу выбора председательствующего из числа участников Общества.

При голосовании по вопросу выбора председательствующего каждый участник общего собрания участников Общества имеет число голосов, пропорциональное размеру его доли в уставном капитале Общества. Решение по этому вопросу принимается большинством голосов участников Общества.

6.2.16. Голосование на общем собрании участников Общества производится только бюллетенями для голосования, за исключением избрания председательствующего на общем собрании участников Общества.

6.2.17. Генеральный директор Общества организует ведение протокола общего собрания участников Общества.

Протоколы всех общих собраний участников Общества подшиваются в книгу протоколов, которая должна в любое время предоставляться любому участнику Общества для ознакомления. По требованию участников Общества им выдаются выписки из книги протоколов, удостоверенные исполнительным органом Общества.

Не позднее чем в течение десяти дней после составления протокола общего собрания участников Общества исполнительный орган Общества или иное осуществлявшее ведение указанного протокола лицо обязаны направить копию протокола общего собрания участников Общества всем участникам общества в порядке, предусмотренном для сообщения о проведении общего собрания участников Общества.

6.2.18. Общее собрание участников Общества вправе принимать решения только по вопросам повестки дня, сообщенным участникам Общества в соответствии с пунктом 6.2.8. настоящего Устава, за исключением случаев, если в данном общем собрании участвуют все участники Общества.

6.2.19. Решения общего собрания участников Общества имеют обязательную силу для участников Общества с момента их оглашения на общем собрании участников Общества с учетом положений Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и настоящего Устава. Изменения и дополнения в Устав Общества имеют обязательную силу с момента их принятия на Общем собрании участников Общества.

Для третьих лиц имеют юридическую силу решения общего собрания участников общества после оформления протокола общего собрания участников Общества. Изменения и дополнения в Устав Общества имеют юридическую силу для третьих лиц с момента их государственной регистрации.

7. ЕДИНОЛИЧНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН ОБЩЕСТВА

7.1. К компетенции генерального директора относятся вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания участников.

7.2. Генеральный директор Общества является единоличным исполнительным органом Общества, без доверенности действует от имени Общества, подотчетен Общему собранию участников.

7.3 Генеральный директор избирается Общим собранием участников Общества на 3 (три) года.

7.4. Генеральный директор Общества без согласования с Общим собранием участников Общества:

- осуществляет оперативное руководство деятельностью Общества;
- имеет право первой подписи финансовых документов;
- осуществляет подготовку необходимых материалов и предложений для рассмотрения Общим собранием и обеспечивает исполнение принятых им решений; обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов Общества;
- представляет интересы Общества, как в Российской Федерации, так и за ее пределами, в том числе в иностранных государствах;
- распоряжается имуществом и средствами Общества в пределах, установленных действующим законодательством и Уставом Общества;
- выдает доверенности на право представительства от имени Общества в пределах собственных полномочий, в том числе доверенности с правом передоверия, открывает в банках расчетные счета и другие счета Общества;
- подготавливает проекты документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества Положения об отделах Общества, утверждает должностные инструкции сотрудников Общества;

- осуществляет прием и увольнение работников Общества, заключает и расторгает контракты с ними; издает приказы о назначении на должности работников, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- распределяет обязанности между заместителями, устанавливает степень ответственности заместителей и руководителей структурных подразделений за состоянием дел на порученных участках работ;
- принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам деятельности Общества, обязательные для исполнения работниками Общества;
- вносит предложения на Общее собрание участников Общества об изменении структуры Общества, об открытии и закрытии филиалов, представительств на территории Российской Федерации и за рубежом, об их полномочиях и порядке управления ими;
- организует бухгалтерский учет и отчетность в Обществе;
- представляет на утверждение Общего собрания участников годовой отчет и баланс Общества;

Осуществление иных полномочий, не отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания участников Общества, возможно с предварительного согласия Общего собрания участников.

7.5. Генеральный директор Общества обязан по первому требованию любого из участников Общества в течение десяти дней предоставить информацию, если запрашиваемая информация непосредственно касается деятельности Общества.

7.6. Иные права и обязанности генерального директора определяются федеральными законами Российской Федерации, иными правовыми актами Российской Федерации, настоящим Уставом и договором, заключаемым с ним.

8. ВЕДЕНИЕ СПИСКА УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА

8.1. Общество ведет список участников Общества с указанием сведений о каждом участнике Общества, размере его доли в уставном капитале Общества и ее оплате, а также о размере долей, принадлежащих Обществу, датах их перехода к Обществу или приобретения Обществом.

Общество обязано обеспечивать ведение и хранение списка участников Общества в соответствии с требованиями Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» с момента государственной регистрации Общества.

8.2. Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного Общества, обеспечивает соответствие сведений об участниках Общества и о принадлежащих им долях или частях долей в уставном капитале Общества, о долях или частях долей, принадлежащих Обществу, сведениям, содержащимся в едином государственном реестре юридических лиц, и нотариально удостоверенным сделкам по переходу долей в уставном капитале Общества, о которых стало известно Обществу.

8.3. Каждый участник Общества обязан информировать своевременно Общество об изменении сведений о своем имени или наименовании, месте жительства или месте нахождения, а также сведений о принадлежащих ему долях в уставном капитале Общества. В случае непредставления участником Общества информации об изменении сведений о себе Общество не несет ответственность за причиненные в связи с этим убытки.

8.4. Общество и не уведомившие Общество об изменении соответствующих сведений участники Общества не вправе ссылаться на несоответствие сведений, указанных в списке участников Общества, сведениям, содержащимся в едином государственном реестре юридических лиц, в отношениях с третьими лицами, действовавшими только с учетом сведений, указанных в списке участников Общества.

9. ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ ОБЩЕСТВА. ПОРЯДОК ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ ИНФОРМАЦИИ УЧАСТНИКАМ ОБЩЕСТВА И ДРУГИМ ЛИЦАМ

9.1. Общество обязано хранить следующие документы:

- договор об учреждении Общества;
- решение об учреждении Общества, устав Общества, а также внесенные в устав Общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения;
- протокол собрания учредителей Общества, содержащий решение о создании Общества и об утверждении денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал Общества, а также иные решения, связанные с созданием Общества;
- документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества;
- документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
- внутренние документы Общества;
- положения о филиалах и представительствах Общества;
- документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества;
- протоколы общих собраний участников Общества;
- списки аффилированных лиц Общества;
- заключения ревизора Общества, аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля.

9.2. Общество хранит документы, предусмотренные пунктом 10.1. по месту нахождения его единоличного исполнительного органа или ином месте, известном и доступном участникам Общества.

9.3. По требованию участника Общества, аудитора или любого заинтересованного лица Общество обязано в разумные сроки предоставить им возможность ознакомиться с учредительными документами Общества, в том числе с изменениями. Общество обязано по требованию участника Общества предоставить ему копии действующего Устава Общества.

10. РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ ОБЩЕСТВА

10.1. Реорганизация Общества:

10.1.1. Общество может быть добровольно реорганизовано по единогласному решению его участников.

Другие основания и порядок реорганизации Общества определяются Гражданским кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

10.1.2. Реорганизация Общества может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

10.1.3. Не позднее тридцати дней с даты принятия решения о реорганизации Общества, а при реорганизации Общества в форме слияния или присоединения – с даты принятия решения об этом последним из Обществ, участвующих в слиянии или присоединении, Общество обязано письменно уведомить об этом всех известных ему кредиторов и опубликовать в органе печати, в котором публикуются данные о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении. При этом кредиторы Общества в течение тридцати дней с даты направления им уведомления или в течение тридцати дней с даты опубликования сообщения о принятом решении вправе письменно потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств Общества и возмещения им убытков.

10.1.4. При слиянии Общества с другим хозяйственным обществом все права и обязанности Общества переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом, а доли в уставных капиталах Обществ, принадлежащие другим участвующим в слиянии Обществам, погашаются.

10.1.5. При присоединении Общества к другому хозяйственному обществу к последнему переходят все права и обязанности Общества в соответствии с передаточным актом.

10.1.6. При разделении Общества все его права и обязанности переходят к обществам, созданным в результате разделения, в соответствии с разделительным балансом.

10.1.7. При выделении из Общества одного или нескольких обществ к каждому из них переходит часть прав и обязанностей реорганизованного общества в соответствии с разделительным балансом.

10.1.8. Общество вправе преобразоваться в хозяйственное общество другого вида, хозяйственное товарищество или производственный кооператив. При преобразовании Общества к юридическому лицу, созданному в результате преобразования, переходят все его права и обязанности в соответствии с передаточным актом.

10.2. Ликвидация Общества:

10.2.1. Ликвидация Общества происходит в следующих случаях:

- по решению общего собрания участников Общества, принятому единогласно;
- по решению суда в случае неоднократного или грубого нарушения Обществом законодательства;
- в случае признания Общества несостоятельным (банкротом);
- по другим основаниям, предусмотренным законодательством.

10.2.2. Ликвидация Общества влечет за собой его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке преемства к другим лицам.

10.2.3. Ликвидация Общества осуществляется ликвидационной комиссией. При добровольной ликвидации Общества ликвидационная комиссия назначается самим Обществом, при принудительной – комиссия назначается судом.

10.2.4. С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами Общества. Ликвидационная комиссия от имени Общества выступает в суде.

10.2.5. Ликвидационная комиссия помещает в органах печати публикацию о ликвидации Общества, о порядке и сроках заявления требований кредиторами. Этот срок не может быть менее двух месяцев с момента публикации о ликвидации.

10.2.6. Ликвидационная комиссия принимает меры к выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также письменно уведомляет кредиторов о ликвидации Общества.

10.2.7. После окончания срока для предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемого Общества, перечни предъявленных кредиторами требований, а также результатах их рассмотрения.

10.2.8. Промежуточный ликвидационный баланс утверждается органом, принявшим решение о ликвидации Общества, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию.

10.2.9. Если имеющиеся у ликвидируемого Общества денежные средства недостаточны для удовлетворения требования кредиторов, ликвидационная комиссия осуществляет продажу имущества Общества с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений.

10.2.10. Выплата денежных сумм кредиторам ликвидируемого Общества производится ликвидационной комиссией в порядке очередности, установленной статьей 64 Гражданского кодекса Российской Федерации, в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом, начиная со дня его утверждения, за исключением кредиторов пятой очереди, выплаты которым производятся по истечении месяца со дня утверждения промежуточного баланса.

10.2.11. После завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс, который утверждается органом, принявшим решение о ликвидации Общества, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию.

10.2.12. Оставшееся после завершения расчетов с кредиторами имущество ликвидируемого Общества распределяется ликвидационной комиссией между участниками Общества в следующей очередности:

- в первую очередь осуществляется выплата участникам Общества распределенной, но не выплаченной части прибыли;

- во вторую очередь осуществляется распределение имущества ликвидируемого Общества между участниками Общества пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

Если имеющегося у Общества имущества недостаточно для выплаты распределенной, но не выплаченной части прибыли, имущество Общества распределяется между его участниками пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

10.2.13. Ликвидация Общества считается завершенной, а Общество – прекратившим существование после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц.

10.3. Прекращение деятельности Общества:

10.3.1. При прекращении деятельности Общества в случае его реорганизации все документы (управленческие, финансово-хозяйственные, по личному составу и другие) передаются в соответствии с установленными правилами его правопреемнику.

При отсутствии правопреемника документы постоянного хранения передаются в соответствующие архивные учреждения.

11. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

11.1. Настоящий Устав вступает в силу с момента государственной регистрации и действует до момента прекращения деятельности Общества. Изменения и дополнения к настоящему Уставу вступают в силу с момента государственной регистрации изменений и дополнений.

Договор купли-продажи

г. _____ № _____ «__» _____ 200_ г.

Предприятие _____ ИНН _____

Именуемое в дальнейшем «Продавец», в лице _____

действующего на основании _____

с одной стороны, и _____

именуемое в дальнейшем «Покупатель», в лице _____

действующего на основании _____

с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Предмет договора.

Продавец продает, а Покупатель приобретает _____ по цене _____ за единицу изделия в количестве _____ на сумму _____ руб.

2. Обязанности сторон.

2.1. Продавец обязан:

не позднее _____ дней с момента подписания настоящего договора передать Покупателю _____;

обеспечить Покупателя всеми соответствующими сопроводительными документами и выдать ему сертификат (свидетельство о качестве, паспорт) на изделия.

2.2. Покупатель обязан:

принять и полностью оплатить товар не позднее _____.

3. Ответственность сторон

3.1. Стороны несут друг перед другом ответственность в установленном законодательством порядке.

3.2. Продавец несет полную ответственность за качество продаваемого товара _____

3.3. За необоснованную задержку передачи (отгрузки) товаров Продавец уплачивает штраф в размере _____ руб. за каждый день просрочки передачи (отгрузки). (_____).

3.4. Покупатель за необоснованный отказ от оплаты товара уплачивает штраф в размере _____ руб. от суммы отказа, а также _____ % за каждый день просрочки платежа.

3.5. _____.

4. Порядок расчетов.

4.1. Оплата стоимости товара производится по согласованию сторон путем _____

5. Прочие условия.

Юридические адреса, реквизиты и подписи сторон.

«Продавец»

«Покупатель»

ИНН _____

ИНН _____

Р\с _____

Р\с _____

БИК _____

БИК _____

Банк _____

Банк _____

К\с _____

К\с _____

(подпись)

(подпись)

Трудовой договор

Город _____ «___» _____ 200__ г.

Настоящий договор заключен между _____
в лице директора _____, действующего на основании Устава от
_____ г., именуемого в дальнейшем *Предприятие*, с одной стороны, и

(Ф.и.о.)

паспорт серии _____ № _____ выдан _____,
проживающим(ей) по адресу: _____, именуемый(ая)
в дальнейшем *Сотрудник*, с другой стороны.

Договор заключен о нижеследующем:

1. Прием на работу

1.1. Вопрос о целесообразности приема *Сотрудника* решается кадровой комиссией правления после оформления необходимых документов и принятых на предприятии методов подбора и оценки персонала.

1.2. *Сотрудник* при приеме на работу обязан предъявить паспорт в соответствии с Положением о паспортной системе в России, а военно-обязанный – военный билет; диплом или иной документ о получении образования и профессиональной подготовке, копии документов, подтверждающих ученую степень или звание. Администрация *Предприятия* имеет право провести комплексную оценку потенциала работника с использованием методов тестирования, анкетирования, диагностики, интервью и др.

1.3. Принципы кадровой политики *Предприятия*:

1.3.1. Долгосрочный наем с полной занятостью на работе.

1.3.2. Комплексная оценка работы персонала по итогам года с решением вопросов о повышении оплаты.

1.3.3. Планирование служебной карьеры и обеспечение продвижения по службе.

1.3.4. Формирование фирменного патриотизма – сочетание корпоративных ценностей и индивидуального подхода к сотруднику.

1.3.5. Всесторонняя забота о сотруднике: обеспечение жизненного уровня, социальных гарантий, социальной защиты.

1.4. Контракт заключается сроком на _____ года с ежегодной оценкой количества и качества труда *Сотрудника* и его вклада в конечные результаты деятельности. Срок контракта устанавливается с _____ 200__ г. по _____ 200__ г.

1.5. Оценка деятельности *Сотрудника* осуществляется аттестационной комиссией. На основе заключения комиссии с учетом обсуждения

результатов работы и деловых качеств *Сотрудника* выносится следующее решение:

достоин повышения в должности (заключается новый контракт),
соответствует занимаемой должности (контракт продлевается),
не соответствует занимаемой должности (контракт расторгается).

2. Организация труда и рабочего времени

2.1. *Сотрудник* работает в должности _____
в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Уставом _____ *Предприятия*, правилами трудового распорядка, философией *Предприятия*, положением об оплате труда, должностной инструкцией, приказами директора.

2.2. Устанавливается _____ пятидневный _____ режим работы: с _____ до _____ ежедневно. Суббота и воскресенье – выходные дни. При работе в выходной день вводится по желанию *Сотрудника* компенсация (день к отпуску, двойная оплата, отгул).

2.3. Руководство *Предприятия* имеет право направить *Сотрудника* с его согласия в командировку в пределах РФ на срок до _____ месяцев или зарубежную командировку сроком на _____ месяц.

2.4. С письменного согласия *Сотрудника* он может быть временно откомандирован на другое место работы в пределах от 3 месяцев до одного года (стажировки, обмен опытом, работа за границей).

2.5. *Предприятие* обеспечивает *Сотрудника* современным рабочим местом (стол, стул, канцелярские принадлежности, оргтехника) и бесплатным пользованием компьютером, факсом, множительной техникой, телефоном, транспортом в служебных целях.

2.6. Для создания максимально благоприятного режима труда *Сотрудника* и обеспечения интересов *Предприятия* условия труда могут уточняться, дополняться во время действия контракта путем заключения между *Предприятием* и *Сотрудником* нового или дополнительного контракта либо заключаются другие соглашения о перемещениях на другое рабочее место и т.д.

2.7. *Предприятие* вправе требовать от *Сотрудника* с его согласия выполнения работы не обусловленной контрактом, если это диктуется производственной необходимостью в соответствии с трудовым законодательством с оплатой по существующим тарифам и расценкам, а в особых и экстренных случаях – с оплатой по договорным расценкам.

2.8. *Предприятие* создает условия для питания сотрудников (регламентированный обед). *Сотрудник* обязуется не принимать пищу на рабочем месте или в помещениях офиса.

2.9. *Предприятие* предоставляет *Сотруднику* оплачиваемый отпуск в размере _____ календарных дней.

3. Деловые и нравственные качества, обязанности *Сотрудника*

3.1. Деловые качества сотрудника *Предприятия* включают: дисциплинированность, самостоятельность, пунктуальность, трудолюбие, хозяйственность, коммуникабельность, исполнительность, умение доводить порученное дело до

конца, настойчивость, целеустремленность, умение вести деловые переговоры, широту кругозора, умение видеть перспективу.

3.2. *Нравственные качества сотрудника Предприятия*: доброжелательность, воспитанность, внимательность, способность воспринимать критику, скромность, преданность, порядочность.

3.3. *Предприятие* проводит социально-психологическое тестирование сотрудника с целью определения объективного набора качества для конкретной должности и обеспечения хорошего социально-психологического климата в коллективе.

3.4. *Сотрудник* обязан добросовестно выполнять свои обязанности, соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка и правила техники безопасности, бережно относиться к имуществу предприятия, повышать деловую квалификацию. Круг обязанностей (работ), которые выполняет *Сотрудник*, его права, ответственность и формы поощрения определяются утвержденной директором должностной инструкцией.

3.5. *Сотрудник* обязуется выполнять требования руководства предприятия, в четко согласованные сроки и установленной форме представлять отчетные документы. Невыполнение указаний его непосредственного руководителя трактуется как нарушение исполнительской дисциплины и Правил внутреннего трудового распорядка.

3.6. *Сотрудник* обязуется не разглашать сведения, составляющие коммерческую и служебную тайны:

все виды хозяйственных и трудовых договоров;

размеры использования единого фонда оплаты труда, включая зарплату любого сотрудника;

размеры фонда развития производства;

общую сумму денежных средств на расчетном счете *Предприятия* и все взаимоотношения с банком;

перспективы развития *Предприятия* и вложения финансовых средств в конкретные мероприятия;

содержание документов для служебного пользования;

анкетные данные и личностные качества сотрудников, особенности их работы и поведения.

3.7. В случае нарушения требований обязательств по разделу 3.6. *Сотрудник* несет материальную и дисциплинарную ответственность вплоть до освобождения от занимаемой должности в соответствии с действующим законодательством, а в случае нанесения своими действиями материального ущерба *Предприятию* должен выплатить необходимую компенсацию.

3.8. *Сотрудник* принимает обязательства не распивать спиртные напитки в помещениях предприятия.

3.9. *Сотрудник* обязуется курить только в специально отведенном месте.

3.10. *Сотрудник* обязуется не вступать в интимные отношения с другими сотрудниками, если он не состоит с одним из сотрудников в браке.

1. Оплата и стимулирование труда

4.1. *Предприятие* выплачивает *Сотруднику* заработную плату в рублях в соответствии со штатным расписанием в сумме _____ тыс.руб.

4.2. *Сотруднику* гарантируется получение вознаграждения от конечных результатов деятельности в случае полного завершения мероприятия и получения прибыли. Размеры вознаграждения устанавливаются в размере _____ тыс.руб. и выплачиваются ежемесячно (ежеквартально).

4.3. Директор имеет право в зависимости от достигнутых результатов деятельности *Сотрудника* повысить размер должностного оклада, вознаграждения, ввести персональные надбавки, а по согласованию с *Сотрудником* понизить их размеры.

4.4. *Сотруднику* гарантируется выплата премии за квартал в случае наличия чистой прибыли. Премия выплачивается в размере _____ тыс.руб. (_____ % к окладу, _____ % от чистой прибыли и т.п.).

4.5. *Предприятие* в случае финансовой возможности предоставляет *Сотруднику* кредит на приобретение товаров длительного пользования (квартира, дача, автомобиль, мебель).

5. Социальные блага и гарантии

5.1. *Сотрудник* пользуется всеми социальными гарантиями гражданина РФ (оплата больничных листов, компенсация за увечья, страхование жизни, выходное пособие).

5.2. *Сотрудник* имеет право на ежегодное получение материальной помощи для приобретения путевки в дома отдыха или денежной компенсации в размере должностного оклада _____ тыс.руб.

5.3. *Сотрудник* бесплатно пользуется арендуемым *Предприятием* спортивным залом и оздоровительными учреждениями.

5.4. *Сотруднику* гарантируется оплата командировочных расходов по нормам, действующим на *Предприятии*.

5.5. *Сотрудник* получает компенсацию за использование личного транспорта или городского общественного транспорта в служебных целях в установленном приказом директора размере.

5.6. *Предприятие* принимает на себя все расходы в случае гибели или смерти сотрудника и 50 % расходов в случае смерти ближайших родственников.

6. Расторжение контракта

Сотрудник освобождается от занимаемой должности:

6.1. В связи с истечением срока контракта и непродлением его на новый срок.

6.2. В случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом РФ.

6.3. В случае разглашения служебных и коммерческих тайн *Предприятия* с нанесением морального и материального ущерба.

7. Продление контракта

7.1. Продление контракта на новый ...-летний срок осуществляется по соглашению сторон.

7.2. Продление контракта производится в письменной форме, оформляется в виде приказа с ознакомлением *Сотрудника*.

8. Прочие условия

8.1. Споры по настоящему контракту разрешаются в соответствии с установленным порядком разрешения трудовых споров. Трудовые заявления сотрудника рассматриваются дирекцией. В случае недостижения соглашения по спорным вопросам стороны вправе обратиться в народный суд в соответствии с действующим законодательством.

8.2. При исполнении контракта стороны руководствуются Гражданским кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ, Уставом предприятия, философией предприятия, положением об оплате труда, Правилами внутреннего трудового распорядка.

8.3. Контракт заключается в двух экземплярах. Первый хранится на *Предприятии* в личном деле *Сотрудника*, второй находится у *Сотрудника*. Оба экземпляра имеют равную юридическую силу. В случае увольнения *Сотрудника* его экземпляр контракта подлежит возврату.

8.4. Стороны обязуются не разглашать условий контракта и не передавать его третьим лицам, классифицируя это как разглашение служебной тайны.

8.5. Стороны обязуются своевременно вносить все юридические изменения в нормативные документы, на которые делается ссылка в контракте.

Директор предприятияСотрудник.....
_____ (Ф.И.О.) _____

РЕЗЮМЕ:

.....
.....
.....

Должностная инструкция менеджера по маркетингу

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Менеджер по маркетингу предприятия назначается и освобождается от должности директором данной организации.

1.2. Непосредственно подчиняется директору данной организации.

1.3. Менеджер по маркетингу руководствуется в своей работе Уставом предприятия и настоящей должностной инструкцией.

1.4. На должность менеджера по маркетингу назначаются лица с высшим экономическим образованием и стажем работы менеджера по маркетингу не менее 3 лет.

2. ОБЯЗАННОСТИ

Функция планирования:

2.1. Изучение рынка и анализ потребностей покупателей.

2.2. Проектирование услуг, соответствующих различным выбранным сегментам рынка.

Функция организации:

2.3. Определение оптимальной цены, отражающей характер услуг и спроса на них.

2.4. Обеспечение выполнения предприятием заданий, установленного плана согласно качественным и количественным показателям.

2.5. Совместно с трудовым коллективом организует подведение итогов.

2.6. Решать вопросы в пределах предоставленных ему прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам.

2.7. Выбор путей и методов сбыта услуг, характер рекламы.

2.8. Давать приказы, следить за их своевременным выполнением подчиненными, добиваться постоянного и должного выполнения возложенных на них обязанностей.

Функция контроля:

2.9. Осуществление контроля за выполнением работниками предприятия правил внутреннего распорядка, трудового законодательства, изданных приказов и распоряжений.

Функция мотивирования:

2.10. Разрабатывать проекты, мотивирующие работников должно выполнять свои обязанности.

3. ПРАВА

Менеджер по маркетингу имеет право:

3.1. Изучать и анализировать потребности потребителей.

3.2. Проектировать услуги, соответствующие различным выбранным сегментам рынка.

3.3. Определять оптимальную цену, отражающую характер услуг и спроса на них.

3.4. Обеспечивать выполнение предприятием заданий, установленного плана согласно качественным и количественным показателям.

3.5. Совместно с трудовым коллективом организовывать подведение итогов.

3.6. Решать вопросы в пределах предоставленных ему прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам.

3.7. Выбирать пути и методы сбыта услуг, характер рекламы.

3.8. Отдавать приказы, следить за их своевременным выполнением подчиненными, добиваться постоянного и должного выполнения возложенных на них обязанностей.

3.9. Осуществлять контроль за выполнением работниками предприятия правил внутреннего распорядка, трудового законодательства, изданных приказов и распоряжений.

3.10. Разрабатывать проекты, мотивирующие работников должно выполнять свои обязанности.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Менеджер по маркетингу несет материальную, моральную, административную ответственность за качество и своевременность возложенных на него уставом и настоящей должностной инструкцией обязанностей.

5. ОЦЕНКА ТРУДА И СТИМУЛИРОВАНИЕ

5.1. Оценка деятельности менеджера по маркетингу осуществляется директором совместно с другими руководителями.

5.2. За выполнение своих должностных обязанностей менеджер по маркетингу получает заработную плату в размере, оговоренном в контракте.

5.3. Каждый месяц менеджеру по маркетингу выплачивается премия в размере n % от прибыли.

Положение об отделе маркетинга

1. Общие положения

1.1. Отдел маркетинга является важным подразделением фирмы.

1.2. Основная цель деятельности предприятия – выработка сбытовой и производственной политики организации.

1.3. Отдел существует как консультационный орган с широкими полномочиями при директоре общества.

2. Структура отдела

2.1. В состав отдела входят менеджер по маркетингу и менеджер по развитию.

2.2. Все решения отдел принимает на коллегиальной основе, то есть при равноправном участии его членов.

3. Задачи отдела

3.1. Основная задача отдела – разработка стратегии и тактики поведения предприятия на рынке с учетом его целей, финансовых и производственных возможностей.

3.2. Исследование рынка составляет основу для планирования деятельности и выработки маркетинговой стратегии.

3.3. В состав основных задач отдела также входит следующее:

3.3.1. Организация обратной связи с потребителями;

3.3.2. Анализ рекламаций и их влияние на величину спроса на услуги фирмы;

3.3.3. Формирование фирменного стиля оформления рекламных материалов;

3.3.4. Анализ конкурентоспособности набора услуг, предоставляемых фирмой, и сопоставление потребительских свойств, цены и издержек с аналогичными показателями у конкурирующих фирм.

4. Функции отдела

4.1. Разработка перспективных и текущих планов предприятия

4.2. Определение возможностей и способов расширения предложения услуг

4.3. Решение вопросов ценообразования на предоставляемые услуги с учетом предложений экономического отдела

4.4. Составление планов мероприятий по стимулированию продаж

4.5. Разработка политики в области сервиса

5. Права отдела

5.1. Запрашивать необходимую информацию и документы у других отделов и менеджеров фирмы.

5.2. Привлекать для выполнения определенных функций в работе отдела других менеджеров.

5.3. Вносить принятые решения на рассмотрение генерального директора, в случае необходимости настаивать на их претворении в жизнь.

6. Ответственность отдела

6.1. Отдел маркетинга и его члены ответственны перед директором за недобросовестное исполнение порученных им обязанностей.

6.2. В случае, если решения и предложения отдела оказались неразумными, и в результате их реализации фирма понесла материальные потери, или же проявились другие негативные эффекты для деятельности и репутации фирмы, то степень материальной ответственности членов отдела маркетинга определяет генеральный директор фирмы.

Положение о Центре Развития Компании

1. Общие положения
 - 1.1. Центр Развития является проектной структурой, управляется Советом Центра развития, возглавляемым генеральным директором Компании.
 - 1.2. Настоящее положение распространяется на деятельность Центра Развития Компании и устанавливает цели и задачи его работы, функции, права, обязанности и ответственность, взаимоотношения с подразделениями компании.
 - 1.3. Цель работы Центра Развития – создание творческой атмосферы в компании и обеспечение эффективных путей развития компании.
 - 1.4. Центр Развития создается в соответствии с приказом генерального директора Компании и возглавляется им.
 - 1.5. Центр Развития в своей деятельности руководствуется действующим законодательством РФ, приказами и распоряжениями генерального директора, Политикой в области качества, Корпоративным Кодексом и настоящим Положением.
2. Задачи Центра Развития
 - 2.1. Формирование творческой команды Компании.
 - 2.2. Привлечение персонала для решения задач развития Компании.
 - 2.3. Развитие и реализация принципов системы менеджмента качества (СМК).
 - 2.4. Разработка и реализация решений по инновационным проблемам развития Компании.
 - 2.5. Формирование инновационного мышления сотрудников.
 - 2.6. Повышение профессионального мастерства сотрудников компании.
 - 2.7. Развитие деятельности по изобретательству, рационализации и творчеству.
 - 2.8. Содействие развитию сотрудников дилерских компаний в регионах.
 - 2.9. Формирование кадров профессиональных руководителей и специалистов Компании и оценка их деятельности.
 - 2.10. Разработка и реализация комплексной стратегии развития Компании.
3. Основные направления деятельности Центра Развития
 - 3.1. Обучение сотрудников путем передачи знаний, умений, навыков, корпоративных традиций.
 - 3.2. Обучение дилеров для повышения их профессионального уровня.
 - 3.3. Инновационная деятельность по развитию Компании.
 - 3.4. Организация работы по управлению социальным, экономическим, организационным, техническим развитием Компании.
4. Структура Центра Развития
 - 4.1. Центр Развития управляется Советом Центра Развития.
 - 4.2. Совет Центра Развития включает: генерального директора, директора по маркетингу и развитию, директора по персоналу, консультантов.

4.3. Структурными звеньями Центра Развития являются временные творческие группы (проектные группы), решающие проблемы развития Компании.

| Задачи Центра Развития | Ответственные члены Совета | Сроки выполнения |
|---|--|------------------|
| Формирование творческой команды Компании | Коллегиально: генеральный директор, директор по маркетингу и развитию, директор по персоналу, консультанты | |
| Привлечение персонала для решения задач развития Компании | Коллегиально: генеральный директор, директор по маркетингу и развитию, директор по персоналу | |
| Развитие и реализация принципов СМК | Коллегиально: генеральный директор, директор по маркетингу и развитию, директор по персоналу | |
| Разработка и реализация решений по инновационным проблемам развития Компании | Коллегиально: генеральный директор, директор по маркетингу и развитию, директор по персоналу, консультанты | |
| Формирование инновационного мышления сотрудников | Коллегиально генеральный директор, директор по маркетингу и развитию, директор по персоналу, консультанты | |
| Повышение профессионального мастерства сотрудников компании | Директор по персоналу | |
| Развитие деятельности по изобретательству, рационализации и творчеству | Генеральный директор | |
| Содействие развитию сотрудников дилерских компаний в регионах | Директор по маркетингу и развитию | |
| Формирование кадров профессиональных руководителей и специалистов Компании и оценка их деятельности | Директор по персоналу, консультанты | |
| Разработка и реализация комплексной стратегии развития Компании | Генеральный директор, директор по маркетингу и развитию, консультанты | |

4.4. Временно привлекаемые сотрудники включаются в работу Центра Развития в зависимости от решения конкретных задач инновационной деятельности Компании.

4.5. Временно привлекаемые сотрудники работают в Центре Развития в соответствии с регламентом работы временной творческой группы.

4.6. Состав временной творческой группы проекта включает руководителя проектной группы, сотрудников компании, привлеченных извне специалистов (тренеров, консультантов). При оперативном обучении сотрудники компании могут участвовать в Центре Развития как в качестве преподавателей, тренеров, так в качестве обучаемых.

4.7. Временные творческие группы в своей деятельности руководствуются «Положением о временной творческой группе».

5. Права Центра Развития

5.1. Члены Совета Центра Развития имеют право создавать временные творческие группы по решению задач и реализации направлений, утвержденных Советом.

5.2. Члены Совета Центра Развития имеют право привлекать к разработке и реализации стратегии развития Компании как отдельных работников, так и персонал ее подразделений.

6. Ответственность Центра Развития

6.1. Совет Центра Развития несет ответственность за создание творческой атмосферы и реализацию инновационного потенциала Компании.

7. Взаимоотношения Центра Развития с подразделениями Компании

7.1. Взаимоотношения Центра определяются целью деятельности Центра и его задачами.

Положение о временной творческой группе

1. Общие положения

1.1. Временная творческая группа (ВТГ) является организационным звеном, создаваемым на период осуществления инновационного проекта и подчиняется руководству предприятия.

1.2. ВТГ (далее «группа») создается приказом генерального директора Компании.

1.3. В своей деятельности группа руководствуется действующим законодательством Российской Федерации и нормативной документацией, распространяющейся на деятельность группы; приказами и распоряжениями генерального директора (директора предприятия), стандартами предприятия, Уставом предприятия и настоящим Положением.

1.4. Главная цель формирования группы – разработка и реализация проекта с соответствующим экономическим эффектом и прибылью.

1.5. Данное Положение регламентирует основные этапы деятельности группы по разработке и реализации разрабатываемого инновационного проекта.

2. Задачи временной творческой группы

2.1. Разработка и реализация инновационных проектов развития предприятия.

2.2. Разработка и реализация проектов, ведущих к экономии материальных, трудовых, финансовых, информационных, временных ресурсов Компании.

2.3. Выявление и использование резервов роста производительности труда и интенсификации управления и производства.

2.4. Улучшение форм и методов управления предприятием.

2.5. Формирование творческой атмосферы на предприятии и создание условий для проявления творческих и организационных способностей работников Компании.

3. Права группы

3.1. Привлекать по согласованию с руководством работников соответствующих служб и подразделений Компании для выполнения совместных работ по разработке и реализации проектов.

3.2. Запрашивать и получать от структурных подразделений информацию и материалы, необходимые для проведения исследований и выполнения проектов.

3.3. Контролировать выполнение структурными подразделениями мероприятий, предусмотренных проектом и вносить на рассмотрение руководства предложения, направленные на устранение недостатков, а также предложения о поощрении работников, активно содействующих внедрению мероприятий в области разработки и реализации проектов.

3.4. Осуществлять контакты по вопросам, относящимся к деятельности группы, с соответствующими службами и подразделениями Компании, сторонними организациями, научными учреждениями и учебными заведениями.

3.5. Разрабатывать регламенты деятельности группы и полномочия, ответственность членов группы с учетом реальных производственных условий предприятия.

4. Ответственность

4.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность разработки и реализации проекта несет руководитель группы, назначенный руководством Компании.

4.2. Все сотрудники группы несут персональную ответственность в соответствии с существующим законодательством о сохранении коммерческой тайны.

5. Оценка деятельности группы и стимулирование ее работников

5.1. Оценка результатов деятельности группы осуществляется по реализации разработанных проектов и оценочным критериям.

5.2. Основанием для выплаты вознаграждения является Акт внедрения проекта.

5.3. Вознаграждение делится между членами группы пропорционально коэффициенту участия в выполнении работ по проекту, либо другими способами по предложению руководителя группы.

КОМПОС

Дата расчета: 09.03.2005

**ООО "ДЕМЕТРА"
АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ**

Аттестуемый: Ефимов Андрей Арнольдович. Табельный номер: 1

Аттестован в группе из 18 чел. Средняя оценка группы: 4,175.

Оценка аттестации: 4,866.

Подразделение: ООО 'Деметра'

Дата вступления в должность: 28.04.1992.

Должность: Генеральный директор

Стаж работы общий:

Дата поступления в организацию: 28.04.1992.

Дата поступления в подразделение: 28.04.1992.

Диплом: Серия: №: . Дата выдачи: .

Дата рождения: 1.01.1966. Пол: мужской.

Семейное положение: женат. Количество детей: 3.

Послужной список:

Паспортные данные:

Серия: №

Выдан:

Последнее повышение квалификации:

Продолжительность: Дата:

Адрес:

Телефоны:

Рабочий: Домашний:

Количество публикаций:

РЕКОМЕНДАЦИЯ экспертов:

С работой справляется очень хорошо. Занимаемой должности соответствует, может быть зачислен в резерв на выдвижение.

РЕКОМЕНДАЦИЯ системы "КОМПОС":

Хорошие показатели в группе.

С работой справляется успешно. Объявить благодарность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ комиссии: _____

Ответственный за аттестацию: _____

Характеристика

Объективно относится к приказам и распоряжениям.

Любит свою работу.

Обычно правильно оценивает свои возможности.

Прекрасно умеет располагать людей к себе, легко находит с ними общий язык и вызывает их на откровенность.

Обычно принимает обдуманные, квалифицированные управленческие решения.

Хорошо умеет стимулировать деятельность своих подчиненных.

Обычно знает, как выполняются основные планируемые показатели и какова перспектива выполнения плана.

Имеет неплохие знания в области экономики и планирования производства.

Имеет необходимые знания в области организации и нормирования труда.

Старается придерживаться установленного порядка решения тех или иных вопросов.

Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально.

Работает с поразительной интенсивностью, способен работать за троих.

Может эффективно использовать в своей работе различные средства оргтехники.

Имеет высокий культурный уровень.

Всячески способствует повышению квалификации подчиненных, используя для этого все имеющиеся возможности.

Работает в основном без ошибок.

Хорошо знаком с организацией и планированием производства.

Прекрасно разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в любой технической документации и терминологии.

Хорошо ориентируется в основных вопросах предпринимательской деятельности.

Отлично представляет реальные эксплуатационные возможности того или иного оборудования и его размеры.

Очень требователен к другим. Такая требовательность в полной мере оправдана интересами дела.

Исполнителен, но проявляет творчество и инициативу по выполнению указаний, приказов руководителей.

Вообще не употребляет алкоголь.

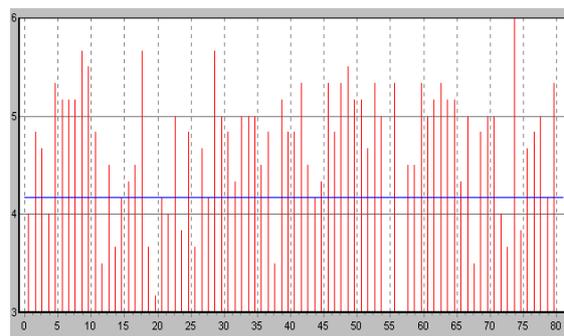
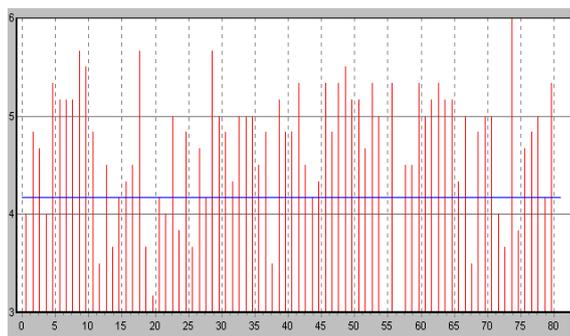
Обладает достаточным опытом работы и практическими знаниями, чтобы справляться с порученным делом.

С характеристикой ознакомлен:

Аттестуемый: _____

Ответственный за аттестацию: _____

Количественная оценка группы аттестуемых



КОМПОС

ООО «Деметра»

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ГРУППЫ АТТЕСТУЕМЫХ

Группа: офисные работники

Словарь: Универсальный словарь деловых характеристик

Дата аттестации: 9.03.2005

Средняя оценка группы: 4,175

Максимальная оценка: 6

| Таб № | Фамилия И.О. | Дата рожд. | Должность | Оценка | Откл. от средней оценки группы | Резерв работника |
|-------|-----------------|------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------|
| 1 | Ефимов А.А. | | Генеральный директор | 4,866 | 0,691 | 1,134 |
| 12 | Быковская С.Н. | | Главный бухгалтер | 4,761 | 0,586 | 1,239 |
| 4 | Оспов С.А. | | Исполнительный директор | 4,676 | 0,501 | 1,324 |
| 2 | Мишин В.Я. | | Коммерческий директор | 4,474 | 0,298 | 1,526 |
| 16 | Калашников Л.Н. | | Дизайнер | 4,443 | 0,268 | 1,557 |
| 7 | Смарин Д.В. | | Начальник производства | 4,380 | 0,204 | 1,620 |
| 3 | Бибовский Ю.Г. | | Технический директор | 4,325 | 0,150 | 1,675 |
| 5 | Быковский И.Ю. | | Инженер | 4,269 | 0,094 | 1,731 |
| 11 | Грудин Н.Ю. | | Инженер | 4,173 | -0,002 | 1,827 |
| 13 | Устюгов Т.В. | | Менеджер | 4,144 | -0,031 | 1,856 |
| 10 | Иванов В.Н. | | Конструктор | 4,095 | -0,080 | 1,905 |
| 8 | Бибовский С.Г. | | Конструктор | 4,018 | -0,156 | 1,982 |
| 15 | Мишина Ю.В. | | Экономист | 3,894 | -0,236 | 2,106 |

| | | | | | |
|----|--------------|-----------------------------|-------|--------|-------|
| 6 | Акула В.М. | Архитектор- дизайнер | 3,849 | -0,326 | 2,151 |
| 9 | Клюж С.О. | Конструктор | 3,803 | -0,371 | 2,197 |
| 14 | Ефимова Е.Ю. | Бухгалтер | 3,671 | -0,503 | 2,329 |
| 18 | Боярина Э.М. | Сметчик-расчетчик | 3,665 | -0,510 | 2,335 |
| 17 | Бармет Л.Б. | Специалист по про- дажам | 3,650 | -0,524 | 2,350 |

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Аттестуемый: Суменков Павел Сергеевич. **Табельный номер:** 115

Аттестован в группе из 2 чел. Средняя оценка группы: 4,397.

Оценка аттестации: 4,437.

Подразделение: Управление

Дата вступления в должность: 03.03.2000. **Должность:** Ведущий менеджер

Дата поступления в организацию: . 01.03.2000

Дата поступления в подразделение: . 03.03.2000

Образование: Высшее

Дата рождения: 24.08.1977. **Пол:** Мужской

Семейное положение: Холост

Последнее повышение квалификации:

Продолжительность: Дата:

Учебное заведение: Не проходил курсов

Адрес: г.Иркутск, ул.Розы Люксембург, 309А, кв.70.

Телефоны:

Рабочий: 25-82-35 **Домашний:** 51-96-16

Количество публикаций:

РЕКОМЕНДАЦИЯ экспертов:

С работой справляется. Занимаемой должности соответствует.

РЕКОМЕНДАЦИЯ системы "КОМПОС":

Лучшие показатели в группе.

Отличный специалист. Поощрить денежной премией. Зачислить в резерв на выдвижение

ЗАКЛЮЧЕНИЕ комиссии: _____

Председатель аттестационной комиссии _____ :

Аттестационный лист

КОМПОС

Дата расчета: 18.02.2004

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Дата аттестации: 20.01.2004

Аттестуемый: Саядов Магамет Елцуевич. Табельный номер: 5336

Аттестован в группе из 5 чел. Средняя оценка группы: 4,363.

Оценка аттестации: 4,528.

Подразделение: Сборочный участок

Дата вступления в должность: 1.03.2001

Должность: Мастер

Стаж работы общий: 15 лет.

Дата поступления в организацию: 1.03.2001.

Дата поступления в подразделение: 1.03.2001.

Диплом: Серия: №: Дата выдачи:

Дата рождения: 18.06.1961. Пол: Мужской

Семейное положение: Количество детей:

Послужной список:

Паспортные данные:

Серия: №

Выдан:

Последнее повышение квалификации:

Продолжительность: Дата:

Адрес:

Телефоны:

Рабочий: Домашний:

Количество публикаций:

РЕКОМЕНДАЦИЯ экспертов:

С работой справляется хорошо. В полной мере соответствует занимаемой должности.

РЕКОМЕНДАЦИЯ системы "КОМПОС":

Хорошие показатели в группе.

С работой справляется успешно. Объявить благодарность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ комиссии:

Председатель аттестационной комиссии: _____

Характеристика

Охотно оказывает помощь коллегам по работе.

Имеет хорошее здоровье, может работать в течение года без пропусков по болезни.

Имеет неплохие знания в области экономики металлургического производства.

Обычно свое мнение не меняет за исключением случаев, когда сам убеждается в его ошибочности.

Неплохо разбирается в вопросах организации и планирования подготовки производства.

Умеет располагать людей к себе и находить с ними общий язык.

Неплохо разбирается в технической документации, конструкторских и технологических чертежах.

Обладает неплохими профессиональными знаниями в своей области работы.

Хорошо знает технологию металлургического производства.

В основном настойчиво стремится к повышению своей профессиональной квалификации.

Неплохо разбирается в вопросах организации и планирования транспортных перевозок.

Неплохо разбирается в вопросах организации и планирования металлургического производства.
Хорошо знает маршрутную технологию металлургического производства.
Способствует служебному росту своих подчиненных.
Морально устойчивый человек, скромный в быту.
Хорошо умеет планировать работу.
Работает, в основном, без ошибок, а если и бывают ошибки в работе, то мелкие и незначительные.
Обычно отвечает за свои поступки, всегда признает свою вину, если виноват.
Справляется с работой достаточно высокой сложности.
Хорошо ориентируется в вопросах, связанных с организацией и планированием технического обслуживания и ремонта технологического оборудования цеха.
Умеет использовать имеющиеся возможности по стимулированию деятельности тех или иных работников в нужном направлении путем поощрений и наказаний.
Обычно считается с интересами работающих рядом людей, может быть, иногда недостаточно.
Хорошо представляет различные проблемы, связанные со спецификой работы металлургического производства.
Хорошо знает материальную часть оборудования, имеет представление о необходимых технических средствах обслуживания и ремонта.
С работой справляется хорошо. В полной мере соответствует занимаемой должности.

С характеристикой ознакомлен:

Аттестуемый: _____

Ответственный за аттестацию: _____

Деловой портрет

КОМПОС

Дата расчета: 08.08.2004

ООО "ДЕМЕТРА" ДЕЛОВОЙ ПОРТРЕТ

Табельный номер: 115

Суменков Павел Сергеевич.

Подразделение: Управление

Дата вступления в должность: 03.03.2003 . Должность: Ведущий менеджер

Стаж работы общий:

В данной организации работает: 15 мес.

В указанной должности работает: 15 мес.

Дата поступления в организацию: . 03.03.2003

Дата поступления в подразделение: . 03.03.2003

Образование: Высшее Дата рождения: 24.08.1977. Пол: Мужской

Умеет в необходимых случаях решать производственные задачи, используя самые малые ресурсы.

Использует свои права в соответствии с должностной инструкцией.

Обычно правильно оценивает свои возможности.

Хорошо знает парк имеющегося на предприятии оборудования.

Строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов.

Имеет высокий культурный уровень.

Умеет правильно оценивать возможные близкие и далекие последствия тех или иных нормативных актов и управленческих решений. Работает в основном без ошибок.

Своевременно принимает решения, необходимые для предотвращения или ликвидации производственного сбоя.

Хороший организатор. Умеет нужным образом расставить людей и распределить обязанности между ними.

Исполнителен, любое указание или приказ исполняет без всяких сомнений.

Хорошо знает пути экономии ресурсов и рационально их использует.

Обладает достаточным опытом работы и практическими знаниями, чтобы справляться с порученным делом.

Хорошо ориентируется в основных вопросах предпринимательской деятельности.

Хорошо ориентируется в организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.

Умеет налаживать и поддерживать хорошие деловые отношения с коллегами-смежниками на самых различных уровнях.

Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени.

Работает производительно, достигает хороших результатов за счет большой эффективности затрачиваемых усилий.

Обычно все делает вовремя и укладывается в срок, на него можно положиться.

Имеет недостаточные знания по техническим вопросам, в технической документации ориентируется с трудом.

Умело ориентируется в вопросах маркетинга.

Достаточно требователен к другим вполне обосновано.

Любит свою работу.

Довольно настойчив, упорен, цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе.

С работой справляется. Занимаемой должности соответствует.

С характеристикой ознакомлен:

Аттестуемый: _____

Ответственный за аттестацию: _____

Основные функции системы «КОМПОС»

- 1) создание и ведение базы данных в составе: словари деловых характеристик; структурные подразделения; анкетные данные на аттестуемых и экспертов; формулировки рекомендаций по уровням оценок; справочники (учебные заведения, курсы повышения квалификации, должности, специальности, квалификации, ученые степени, ученые звания, блоки словаря деловых характеристик);
- 2) копирование базы данных;
- 3) печать справочников, словарей деловых характеристик, подразделений;
- 4) перевод сотрудников (аттестуемые, эксперты) в другие подразделения предприятия;
- 5) формирование групп аттестуемых по профессии, подразделению или выборочно;
- 6) печать списка аттестуемых и экспертов по группе;
- 7) внесение изменений в сформированные группы аттестуемых;
- 8) ведение оценки аттестуемых экспертами на ПЭВМ;
- 9) ввод заполненных экспертами аттестационных карт;
- 10) обработка оценок экспертов по специальному алгоритму (выбор заданного количества фраз для характеристики);
- 11) задание пользователем (администратором) параметров для формирования рекомендаций программой;
- 12) формирование количественных оценок аттестуемых по мнениям экспертов;
- 13) программное формирование рекомендаций по каждому аттестуемому;
- 14) просмотр и печать результатов оценки специалистов: аттестационный лист, деловой портрет, количественная оценка группы аттестуемых, рекомендации по группе аттестуемых; коэффициент согласованности экспертов (позволяет выявить согласованность мнений экспертов при выборе градаций признаков); коэффициент надежности экспертов (позволяет выявить экспертов, плохо знающих аттестуемого, а также предвзятых экспертов);
- 15) формирование графического профиля идеального специалиста (составляется экспертами, хорошо знающими особенности и требования должности, т.е. эксперты оценивают абстрактного (нереального) претендента, который является «идеальным» кандидатом на должность);
- 16) формирование графического профиля специалиста (шкалы количественной оценки по каждому признаку);
- 17) просмотр и печать результатов работы экспертов: сводка о работе экспертов, справка о работе эксперта, список экспертов;
- 18) формирование вспомогательной информации для администратора: сообщение об отказе эксперта оценивать аттестуемого;
- 19) ведение архива данных аттестации по группам аттестуемых (хранение, поиск, просмотр, печать);
- 20) защита информации от несанкционированного доступа (администратор и эксперты входят в программу под своим паролем, что обеспечивает высокую степень анонимности оценки).

Примеры признаков из словаря деловых характеристик (СДХ)

Признак «Опыт работы»

6. Обладает исключительно большим опытом работы и практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый.
5. Обладает большим опытом работы и практическими знаниями.
4. Обладает достаточным опытом работы и практическими знаниями, чтобы справляться с порученным делом.
3. Опыт работы и практические знания не очень велики.
2. Опыт работы и практические знания недостаточны для того, чтобы успешно справляться с порученным делом.
1. Почти отсутствует опыт работы и сколько-нибудь серьезные практические знания.

Признак «Профессиональные знания»

6. Обладает большими профессиональными знаниями, по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.
5. Обладает хорошими профессиональными знаниями.
4. Имеет достаточные профессиональные знания, чтобы справляться с порученным делом.
3. Имеет не очень большие профессиональные знания.
2. Не имеет достаточных профессиональных знаний.
1. Не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится их иметь.

Признак «Знание основ предпринимательства»

6. Отлично ориентируется в различных проблемах предпринимательской деятельности, прекрасно знает ее специфику.
5. Хорошо ориентируется в основных вопросах предпринимательской деятельности.
4. Имеет представление о предпринимательской деятельности
3. Имеет слабое представление о вопросах, связанных с предпринимательской деятельностью, но стремится их иметь.
2. Не представляет себе основ предпринимательской деятельности.
1. Совершенно не ориентируется в вопросах, связанных с предпринимательской деятельностью и не стремится их иметь.

Признак «Знание мировых стандартов производимой продукции»

6. Прекрасно знаком с мировыми стандартами, требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке, опытом лучших зарубежных фирм.
5. Хорошо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой продукции на мировом рынке.
4. Имеет необходимое представление о мировых стандартах и требованиях, предъявляемых к производимой предприятием продукции на мировом рынке.
3. Недостаточно хорошо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке.
2. Плохо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке.
1. О мировых стандартах и требованиях, предъявляемых к производимой предприятием продукции на мировом рынке, не имеет представления.

Учебное издание

Туренко Борис Григорьевич

Системное управление персоналом организации

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.
Подписано в пользование 22.05.17.

Издательство Байкальского государственного университета.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.
<http://bgu.ru>.