



Государственное профессиональное образовательное учреждение
«Сосногорский технологический техникум»

А.С. Терёшина

23.02.03 Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта

(код профессии/специальности и ее наименование)

ПМ.02 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

(код и наименование учебной дисциплины/МДК/ПМ)

Тема: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



г. Сосногорск

Терёшина, А.С., Управление человеческими ресурсами организации, как функция менеджмента [Текст]: Методические указания к выполнению практического занятия по дисциплине ПМ.02 Организация деятельности коллектива исполнителей для обучающихся по специальности 23.02.03 Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта. Методические указания. – Сосногорск: ГПОУ «СТТ», 2017. – 23 с.

В методических указаниях приводятся особенности трудовой мотивации работников, стили руководства, конфликт, виды конфликтов, методы разрешения конфликтов, рекомендации по их выбору и задания для выполнения практического занятия. Методические указания предназначены в помощь обучающимся при изучении раздела «Менеджмент» по курсу МДК.02.01 Управление коллективом исполнителей.

Методические указания рассмотрены на заседании методической комиссии профессионального цикла ГПОУ «Сосногорского технологического техникума». Протокол № 1 от 31 августа 2017 г.

Рецензент: С.А. Пихтина, заместитель директора по ТО.

СОДЕРЖАНИЕ

1	КРАТКАЯ ТЕОРИЯ	5
1.1	Особенности трудовой мотивации работников.....	5
1.2	Стили руководства.....	7
1.3	Конфликт. Виды конфликтов. Методы разрешения конфликтов.....	8
2	ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ.....	11
3	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ.....	15
4	КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ.....	16
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	17
	Приложение А.....	17
	Приложение Б.....	20
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	23

Цель занятия: сформировать знания по управлению человеческими ресурсами организации, используя основные функции менеджмента.

Для выполнения работы необходимо **знать:**

- сущность, виды и принципы мотивации работников предприятия;
- типы конфликтов и методы разрешения;
- стили руководства;
- принципы и методы системы повышения квалификации в организации.

Для выполнения работы необходимо **уметь:**

- проводить анализ мотивации работников структурного подразделения;
- предлагать и обосновывать системы мотивации для различных категорий промышленно-производственного персонала;
- решать конфликтные ситуации в коллективе исполнителей;
- разрабатывать систему повышения квалификации работников организации, эффективно раскрывающую их потенциал.

Выполнение практического занятия способствует формированию профессиональных компетенций:

ПК 2.1 Планировать и организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта;

ПК 2.2 Контролировать и оценивать качество работы исполнителей;

ПК 2.3 Организовывать безопасное ведение работ при техническом обслуживании и ремонте автотранспорта.

Вид занятия: практическое занятие.

Оснащение рабочего места: методические указания.

Формы контроля: защита практического занятия по контрольным вопросам.

Порядок выполнения практического занятия



- 1) Работа выполняется в индивидуальном порядке.
- 2) Напишите название и цель занятия.
- 3) Ознакомьтесь с содержанием работы.
- 4) Выполните задания в тетради для практических занятий 1, 2 (п. 2.1 – 2.7).
- 5) Подготовьтесь к защите и защитите практическое занятие по контрольным вопросам.

1 КРАТКАЯ ТЕОРИЯ

В экономике под **управлением** понимают сознательное воздействие человека на процессы участвующих в них людей, и на объекты, осуществляемое с целью придать определенную направленность в деятельности и получить желаемые результаты.

1.1 Особенности трудовой мотивации работников

Целью предприятия является повышение качества продукции, сокращение издержек производства и, в конечном счете, достижение высокой эффективности производственной деятельности. Однако этого нельзя достичь, если не создать благоприятных условий, мотивации для того, чтобы работники были сами заинтересованы в решении стоящих проблем.

Существует прямая зависимость результатов и, соответственно, устойчивости работы предприятия на рынке от качества труда персонала. Только благодаря человеческому фактору можно добиться впечатляющих результатов в процессе производства. В 70-х гг. XX в. в терминологии менеджмента появился термин «человеческие ресурсы», которым все чаще характеризуют такие широко распространенные понятия, как кадры, сотрудники, работники. Человеческие ресурсы играют такую же важную роль в обеспечении эффективной деятельности предприятия, как и материальные, финансовые, информационные ресурсы.

Появление термина «человеческие ресурсы» объясняется осознанием целесообразности вложения финансовых средств в подготовку и переподготовку сотрудников предприятия.

Основными инструментами управления человеческими ресурсами являются планирование в области персонала, привлечение кадров, повышение квалификации сотрудников, сохранение кадров, управление людьми.

На протяжении всей истории существования производственных отношений между людьми руководители сталкивались в основном с одной и той же проблемой. Это проблема мотивации выполнения управленческих решений.

Мотивация - процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания, как своих личных потребностей, так и потребностей других людей.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Мотивация бывает **материальной, моральной и социальной**. *Материальная мотивация* осуществляется путем выплаты сотрудникам заработной платы, премий и других видов материального вознаграждения. Примерами *морально (психологической) мотивации* являются благодарность, грамота, фотография на доске почета и др. *Социальная мотивация* состоит в создании менеджером условий для интересной творческой работы в дружном, слаженном работающем коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку и взаимопомощь коллег по работе.

Выделяя у работников мотивы достижения (каких-то целей или благ) и избегания (наказаний и других неприятностей), можно предложить **пять базовых типов трудовой мотивации**:

Инструментальная. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ (жилья, земельного участка, автомобиля и пр.), получаемых в качестве вознаграждения за труд. Наиболее предпочтительная форма оплаты труда для него - сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным) и с учетом качества выполненной работы.

Профессиональная. Человек с таким типом мотивации видит в работе, прежде всего возможность реализовать свои знания, умения и, благодаря этому, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе. Для него главное - интересность, содержательность, сложность выполняемой работы, возможность проявить себя и доказать не только окружающим, но и себе, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Очевидным индикатором работника этого типа является также развитое профессиональное достоинство. Из различных форм оплаты труда наиболее подходящей для него является повременная, основанная на точном учете, различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы.

Патриотическая. Это - тип людей, преданных своему делу, коллективу, предприятию. Такой работник легче и сильнее других способен зажаться серьезной, перспективной и значимой для всего предприятия задачей, особенно ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более не в материальных, а в моральных знаках и оценках. По отношению к различным формам и шкалам оплаты труда его отличает большая, чем у других, ориентация на учет трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и предприятия в целом.

Хозяйская. Работники этого типа отличаются очень высоким уровнем личной ответственности за выполняемую работу. Они трудятся с максимальной отдачей, не настаивая ни на особой интересности работы, ни на очень высокой ее оплате. И, считая себя персонально ответственными за ту работу, которую им поручили, они не только не нуждаются в постоянном контроле, но и не терпят его. Для них равно приемлемы как сдельная, так и повременная форма оплаты труда, но они предпочитают отвечать в работе либо только за себя, либо за бригаду постоянного состава, которой они руководят или в которой они работают.

Люмпенизированная. Это - тип с очень слабой мотивацией к эффективной работе: у него относительно низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он избегает любой работы, связанной с личной ответственностью; сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Для него предпочтительна повременная форма оплаты труда, но наиболее справедливым он считает зависимость зарплаты не от индивидуальных результатов, а от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения или всего предприятия.

Для рабочих, занятых техническим обслуживанием производства, основными формами стимулирования должны стать денежные (базовый оклад с надбавками за квалификацию и премии по фиксированному набору показателей); дополнительно могут использоваться моральные и организационные стимулы; но применительно к ним следует резко ограничить применение негативных стимулов (наказаний).

Для рабочих основных профессий главной формой стимулирования также являются денежные (с высокой долей переменной части заработка, зависящей от достигнутых индивидуальных или бригадных результатов); но для них могут оказаться действенными также негативные стимулы и патерналистская стратегия.

Для руководителей подразделений и служб наиболее действенными будут моральные и организационные стимулы в дополнение к контрактной системе оплаты труда. Использование наказаний для них не эффективно.

Для технических специалистов также должна применяться контрактная система оплаты труда и в первую очередь организационные (условиями работы), во вторую - моральные стимулы. Для них может оказаться весьма действенным стимулом привлечение к совладению и участию в управлении предприятием. Но по отношению к ним еще опаснее использовать наказания.

Для специалистов экономических служб наиболее оправданной формой оплаты труда являются должностные оклады и премии по результатам работы объединения или функционального подразделения. Для них должны оказаться действенными негативные

стимулы и патерналистская стратегия, применимы также моральные стимулы, но следует избегать их привлечения к участию в управлении.

В соответствии с этими принципами следует разрабатывать новую систему оплаты и стимулирования труда.

1.2 Стили руководства

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, которая позволяет ему оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Способ реализации поставленных задач можно характеризовать как **стиль руководства**. Выделяют три стиля руководства,

- авторитарный, или директивный;
- демократический, или коллегиальный;
- либеральный, или попустительский.

Авторитарный стиль (от лат. *auctoritas* – власть, влияние) основан на предположении, что все люди по природе ленивы, не любят брать на себя ответственность, и управлять ими можно только при помощи денег, угроз и наказания. Характеризуется высокой централизацией руководства; единоначалием в принятии решений; жестким контролем за деятельностью подчиненных. Сотрудники – исполнители приказов, причем им дается минимум информации. Авторитарный руководитель отказывается от услуг экспертов, мнений подчиненных, не обсуждает свои решения, стремится избежать ситуаций, где он не компетентен.



Методы руководства: приказы, распоряжения, замечания, выговоры, угрозы, лишения льгот. В общении с сотрудниками используются четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность; возможна грубость. Интересы дела выше интересов людей.

Демократический стиль (от греч. *demos* - народ и *kratos* - власть). Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Демократический стиль руководства характеризуется в первую очередь коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей, определении задач и выборе исполнителей для их решения.



Руководитель старается быть максимально объективным к подчиненным, подчеркивая свою причастность к мнению коллектива. Демократический стиль руководства предполагает взаимодействие. У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Но стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он чего-то не понимает. Менеджер убежден в том, что при обсуждении проблем всегда могут возникнуть новые дополнительные идеи, которые позволят улучшить процесс реализации решения. Такой руководитель не считает для себя зазорным идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где авторитарный руководитель действовал бы приказом и давлением, менеджер-демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, показать выгоды, которые могут получить сотрудники. Хорошо знающий дело и обстановку в коллективе, он при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат работы. Благодаря этому создаются условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность. Такая обстановка, создаваемая демократическим стилем руководства, носит воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае авторитет должности

менеджера подкрепляется личным авторитетом. Управление происходит без грубого нажима, с учетом способностей людей, опыта и уважения их достоинства.

Имеются две разновидности демократического стиля руководства.

Совещательный стиль руководства. Большинство проблем, вставших перед коллективом, обсуждается сообща. Руководитель старается чаще советоваться с подчиненными, не проявляет своего превосходства и правильно реагирует на критику. За последствия принятых решений ответственность не перекладывается на подчиненных. Руководители совещательного стиля руководства используют возможности двустороннего общения с подчиненными, проявляют доверие к сотрудникам. Несмотря на то, что наиболее важные решения принимаются непосредственно менеджерами, у подчиненных есть возможность принятия отдельных конкретных решений самостоятельно.

Участвующий стиль руководства. Основная идея - максимальное вовлечение коллектива сотрудников в принятие решений и контроль за их исполнением. В данном случае менеджер оказывает полное доверие своим работникам. Характер общения между начальником и подчиненными носит открытый, конструктивный характер. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов коллектива. Каждый сотрудник может при нем свободно выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести. Ответственность за неудачи в работе руководитель разделяет со своими подчиненными. Это способствует созданию действенной системы мотивации труда, достижению целей, стоящих перед коллективом, как своих собственных, и, в конечном счете, повышению эффективности производства.

Либеральный стиль (от лат. *liberalis* — свободный) характеризуется минимальной степенью участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель пускает дело на самотек, действует от случая к случаю или когда оказывают давление «сверху» или «снизу». Руководитель предпочитает не рисковать, отойти от выполнения сложного дела, переложить свои функции и ответственность на других. Никогда не критикует начальство.



Подчиненные предоставлены сами себе, их работа контролируется редко. Общение с подчиненными руководитель ведет конфиденциальным тоном, действует уговорами и налаживанием личных контактов. Критику терпит, соглашается, но ничего не предпринимает. Такой стиль руководства может быть оптимальным только при определенных обстоятельствах: в творческих коллективах, либо когда есть неформальный лидер, фактически управляющий коллективом.

1.3 Конфликт. Виды конфликтов. Методы разрешения конфликтов

Конфликт – это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями.

Основные виды конфликтов (рисунок 1).



Рисунок 1 - Основные виды конфликтов

Индивидуально-групповой носит в большей степени психологический характер.

Внутриличностный конфликт может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт в организациях проявляется по-разному. Принято считать наиболее распространенный. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт «личность - группа. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт - самые разнообразные группы людей могут вступать в конфликт. На производстве это могут быть конфликты между отдельными структурными подразделениями, руководством предприятия и профсоюзной организацией, производителями продукции и поставщиками сырья, продавцами и потребителями и т.д. Разновидностью межгруппового конфликта является конфликт между формальными и неформальными группами в одном коллективе, которые возглавляют, соответственно, штатные менеджеры и неформальные лидеры.

Организационные конфликты возникают в рамках служебных отношений между различными категориями работников предприятий.

Иерархические конфликты характерны для организационных структур с многоуровневым управлением. Примером такого конфликта могут быть разногласия между менеджером и подчиненным по поводу сроков выполнения работы или оплаты труда.

Межфункциональные конфликты преимущественно возникают между сотрудниками разного ранга функциональных подразделений. Примером может быть конфликт между конструктором и технологом по поводу выполнения совместной работы, но с помощью различных вариантов проектных решений.

Линейно-штабные конфликты обычно являются следствием несовершенной структуры управления предприятием, поскольку, например, высшим руководством недостаточно четко определен порядок взаимодействия между линейными и функциональными подразделениями. Примером может быть конфликт начальника сборочного цеха и начальника отдела труда завода по вопросу сокращения численности работников.

Формально-неформальные конфликты характерны для разновидности служебных отношений, если в них присутствуют родственные или дружеские связи. Благоприятный режим для работы (повышенная оплата труда, льготный распорядок рабочего дня и т.д.), предоставляемый, например, менеджером близким людям, создает обычно благоприятную обстановку для развития конфликта.

Методы разрешения конфликтов. Ключ к разрешению конфликта, который будет эффективен для всех, - это распознавание скрытых желаний или страхов (другого человека или ваших собственных).

Выделяют *пять основных стратегий выхода из конфликта:*

Соперничество заключается в навязывании другой стороне выгодного для себя решения. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, в случае дефицита времени и высокой вероятности опасных последствий.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части требований, которые ранее выдвигались, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник имеют равные возможности; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все.

Приспособление или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают различные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; несерьезность проблемы, давление третьей стороны.

Уход от решения проблемы или избегание, является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях. Может выражаться, например, в уходе в угрозе ухода с работы; в избегании встреч с противником и т.д. Однако избегание конфликта не означает его ликвидацию, ибо остается сама его причина.

Сотрудничество. Наиболее желательный выход из конфликта - это открытое, откровенное обсуждение волнующих проблем. В этом случае конфликтующие стороны выдвигают свои аргументы и доводы, вместе ищут решение, которое могло бы удовлетворить всех. И еще одно решающее условие успеха: в обсуждении обстоятельств конфликта нужно уметь сохранять правильный тон. Многим кажется, будто слова, сказанные спокойно, снижают значимость претензии. Однако именно раздраженность, грубость, резкие выражения могут заслонить самую суть вопроса, завести в безвыходность обычную перебранку. Тот, кому адресованы резкие слова, может возмутиться и будет вправе вообще отказаться от обсуждения. Правильная тональность сразу придает конфликту совершенно иную окраску. В этом случае конфликтующие стороны не ссорятся, а вместе выясняют возникшее недоразумение и ищут выход из создавшейся ситуации.

Есть хорошее правило: надо уметь слушать и слышать! Необходимо попытаться понять другую сторону, вникнуть в ее положение и состояние. Конфликт — не битва, и дело здесь совсем не в том, чтобы поразить противника. Разрешая какую-то конкретную проблему, возникший спор, необходимо помочь достигнуть более глубокого взаимопонимания, укрепить доброе согласие. В результате конфликты будут возникать все реже и реже.

Распространенные конфликтные ситуации в сфере труда показаны в Приложении А.

2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

Задание 1

Изучить краткую теорию, оформить ответы в таблице 1.

Таблица 1 – Теоретические основы мотивации и управления персоналом

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Мотивация персонала (определение).	
2	Перечислить базовые типы трудовой мотивации.	
3	Стиль руководства (определение).	
4	Сущность авторитарного стиля управления.	
5	Сущность демократического стиля управления.	
6	Сущность либерального стиля управления.	
7	Виды конфликтов (перечислить).	
8	Методы разрешения конфликтов (перечислить).	

Задание 2

Решить ситуационные задачи. Сделать выводы.

Ситуационная задача 2.1

В транспортном цехе промышленного предприятия работает коллектив в основном мужского пола примерно одной возрастной категории (45 - 55 лет), со средним специальным образованием, с примерно одинаковыми должностными окладами. В течение 15 лет ими руководил пожилой мужчина, применявший авторитарные методы руководства, благодаря чему в коллективе соблюдалась дисциплина труда, но эффективность работы была крайне низкой. Когда их руководитель ушел на пенсию, то вышестоящее предприятие, выбрало из их среды толкового сотрудника и поставило на должность начальника данной транспортного цеха. Это, естественно, спровоцировало недовольство и возникновение конфликтных ситуаций в коллективе, так как каждый сотрудник считал себя вправе занять эту должность.

Для разрешения этой ситуации головное руководство сделало следующий шаг. Оно повысило должностные оклады всем сотрудникам транспортного цеха до верхнего предела (в среднем на 3500 руб.). После такого материального стимулирования эффективность работы сотрудников резко повысилась, что было замечено всеми сотрудниками смежных подразделений. Такая эффективная работа продолжалась около одного квартала, затем все вернулось к прежнему положению вещей.

Вопрос к ситуации 2.1

- 1) Чем объясняется возврат к прежней неэффективной работе?
- 2) В чем заключается ошибка руководства?

Ситуационная задача 2.2

Руководитель Сидоров И.В. дает задание Иванову П.И. приобрести оборудование определенной марки. Иванов П.И. пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но Сидоров И.В., за которым последнее слово, подбирает весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает в его правильности. Иванов П.И. соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять Сидорову И.В. на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Иванова П.И. подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда Сидоров И.В. вызывает к себе Иванова П.И., чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «А я с самого начала предупредил Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, возникает

напряженность в общении.

Вопросы к ситуации 2.2:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

- 1) Какова должна быть тактика руководителя и подчиненного?

Ситуационная задача 2.3

Новый сотрудник, очень хорошо справляется с работой. Однако он постоянно задает руководителю вопросы, на которые прекрасно может ответить сам. Сознвая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этим сотрудником, но и климат в коллективе.

Вопросы к ситуации 2.3:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

- 1) Какова должна быть тактика руководителя?
- 2) Какова должна быть тактика подчиненного?

Ситуационная задача 2.4

Работник Кузнецов Т.П. в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Борисов В.В. каждый раз вызывает его к себе для объяснений и Кузнецов Т.П. получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Вопросы к ситуации 2.4:

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

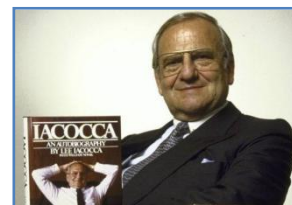
- 1) Какова должна быть тактика руководителя?
- 2) Какова должна быть тактика подчиненного?

Ситуационная задача 2.5

Из жизни Лидо Энтони «Ли» Якокка

Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи, которые должны решаться. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал, как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации - пример авт.) и его подручные произвольно перемещали людей из одних областей деятельности, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу». Одним из следствий плохой работы с персоналом явилась утечка секретной информации, как о финансовом положении корпорации, так и о технических и технологических нововведениях.

Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Как работники они были испорчены неверным назначением! Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Впоследствии среди прежнего, персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.



Вопросы к ситуации 2.5:

- 1) В чем, на Ваш взгляд, кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего место до прихода к управлению Ли Якокки?
- 2) Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы?

Ситуационная задача 2.6

Пользуясь Приложением Б, решить следующие управленческие проблемы:

- 1) В прямом подчинении у руководителя предприятия либо в подразделениях «работает» персонал, ранее выполнявший определенные проекты. После закрытия проектов (по разным причинам) люди были оставлены в штате предприятия, с тем, чтобы позднее подобрать им соответствующие обязанности. Некоторые «функциональные бомжи» благополучно существуют в таком режиме больше года. Заработная плата им выплачивается. Как такая ситуация может повлиять на производительность труда в организации?
- 2) Каковы могут быть последствия для организации, если руководитель не может грамотно делегировать полномочия?
- 3) Какие могут быть последствия, если у руководителя организации есть доверенный советник без реальной ответственности?

Ситуационная задача 2.7

Организация работы по повышению квалификации рабочих.

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способностями общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Повышение квалификации – это обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков специалистов в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации.

Потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

- непрерывными изменениями в ее внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса производства и управления;
- освоением новых видов и сфер деятельности (для фирм, например, речь идет о продуктах, рынках сбыта).

С позиции производственно-технического назначения **в обучении рабочих выделяют:**

- подготовку новых работников (первоначальное профессиональное обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии);
- переподготовку (переобучение) работников (освоение новых профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учетом потребности производства);
- повышение квалификации (обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям).

Квалификационная комиссия.

Вопрос о присвоении или повышении разряда (класса, категории) рабочему рассматривается квалификационной комиссией, созданной приказом работодателя. Председателем комиссии назначается лицо, определяемое работодателем. Членами комиссии могут быть назначены:

- работник, выполняющий функции по профессиональному обучению рабочих на производстве;
- начальник (представитель) отдела труда и заработной платы;
- инженер по охране труда;
- руководитель соответствующего подразделения предприятия.

При необходимости в состав комиссии могут включаться высококвалифицированные специалисты родственных организаций, преподаватели, мастера производственного обучения учебных заведений профессионального образования, представители профсоюза.

Основанием начала функционирования квалификационной комиссии является, как правило, подача заявления работником и представления (характеристики, ходатайства) на него руководителем соответствующего подразделения, цеха, отдела.

Квалификационные экзамены

Степень эффективности подготовки или переподготовки проверяется с помощью квалификационных экзаменов. Они сдаются независимо от того, в каком виде или форме протекало обучение.

Цель квалификационных экзаменов – определить соответствие полученных экзаменуемыми знаний, умений в программе обучения и требованиям квалификационной характеристики и на этой основе установить им:

- квалификационные разряды;
- классы;
- категории по соответствующим профессиям.

Для того чтобы участвовать в сдаче квалификационных экзаменов, работник должен успешно пройти полный курс теоретического и производственного обучения.

Комиссия производит оценку теоретических знаний рабочего посредством устного или письменного опроса (теста). Для проведения квалификационных экзаменов, комиссией разрабатываются и утверждаются председателем комиссии экзаменационные билеты, которые должны содержать не более 3-4 теоретических вопросов.

Обычно квалификационные экзамены проводятся на предприятии раз в полгода или раз в год в соответствии с утвержденным графиком. В течение этого времени секретарю комиссии (или в отдел кадров) поступают заявления от работников, желающих повысить разряд по своей профессии.

На практике работодатели разрабатывают собственные методики тарификации работ (определение их сложности) и оценивают соответствие уровня квалификации рабочего требованиям рабочего места по тем критериям, которые сформулированы в этой методике, если выполнение работ рабочим не связано с предоставлением компенсаций и льгот либо установлением ограничений.

Работник должен ответить на вопросы:

- указанные в разделе «должен знать» квалификационной характеристики;
- вопросы, вытекающие из требований к общему уровню профессиональных знаний:
 - свои обязанности,
 - правила внутреннего трудового распорядка,
 - положения, инструкции и другие руководящие материалы, правила и нормы по охране труда, производственной санитарии и противопожарной безопасности,
 - правила пользования средствами индивидуальной защиты;
 - требования, предъявляемые к качеству выполняемых работ,
 - требования по рациональной организации труда на рабочем месте.

За две недели до начала экзамена мастер, начальник цеха выдает претенденту наряд-документ, который устанавливает *задание на исполнение работ* и содержит их перечень, нормы расходования времени на их выполнение и т. д. Перечень пробных производственных работ составляется на основании раздела «должен уметь» квалификационной характеристики.

Прежде чем работник приступит к квалификационной работе, мастер должен разъяснить порядок и условия ее выполнения. После этого в наряде записывается время ее начала, а по выполнении фиксируется окончание.

По *итогах экзамена* квалификационная комиссия оформляет на каждого экзаменуемого: аттестационный лист, заключение на квалификационную (пробную) работу, заключение о достигнутом рабочим уровне квалификации, свидетельство об установлении рабочему квалификационного разряда (класса).

Протокол заседания комиссии) ведёт секретарь комиссии, который назначается из числа членов комиссии. Протокол подписывается председателем комиссии, секретарем и всеми членами комиссии. В протокол заносятся результаты квалификационных экзаменов и решение комиссии о присвоении (изменении) рабочему тарифного разряда (класса) по профессии. При необходимости в протоколе отражается особое мнение членов комиссии. Протоколы заседания комиссии должны храниться в течение 15 лет.

Решение комиссии утверждается приказом (распоряжением) работодателя, в соответствии с которым работнику присваивается квалификационный разряд (класс, категория).

Присвоение разряда (класса, категории) по профессии в установленном порядке заносится в трудовую книжку работника.

Задание к ситуации 2.7:

Разработайте в виде таблицы 2 систему повышения квалификации работников организации, эффективно раскрывающую их потенциал.

Таблица 2 – Организация работы по повышению квалификации рабочих

Вопросы	Ответы
1	2
Дать определение повышению квалификации	
Направления повышения квалификации	
Цель квалификационных экзаменов	
Условия допуска к сдаче квалификационного экзамена	
Состав квалификационной комиссии	
Периодичность проведения экзаменов квалификационных	
Какие вопросы содержит теоретическая часть квалификационного экзамена?	
Специфика проведения практической части квалификационного экзамена	
Документальное оформление результатов повышения квалификации	

3 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Оценка 5 – «отлично» выставляется, если обучающийся выполнил все задания, имеет глубокие знания учебного материала по теме практического занятия, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все контрольные и дополнительные вопросы.

Оценка 4 – «хорошо» выставляется, если обучающийся выполнил все задания, показал знание учебного материала, смог ответить почти полно на все заданные контрольные и дополнительные вопросы.

Оценка 3 – «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся выполнил все задания, в целом освоил материал практического занятия, ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

Оценка 2 – «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся не выполнил все задания, имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практического занятия, полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на контрольные вопросы.

4 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1) Дайте определение мотивации персонала.
- 2) Перечислите и раскрыть сущность базовых типов трудовой мотивации.
- 3) Приведите примеры того, как одинаковые потребности могут порождать различные мотивы деятельности. Объясните, почему это возможно.
- 4) Назовите по пять наиболее важных, по Вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:
 - Вас лично в группе;
 - неквалифицированного рабочего;
 - квалифицированного технолога;
 - мастера цеха.
- 5) Принципы и методы системы повышения квалификации в организации.
- 6) Виды конфликтов в трудовом коллективе.
- 7) Методы решения конфликтов.
- 8) Стили руководства в организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 3 – Распространенные психологические ситуации в сфере труда

<i>Ситуация «Да, но»:</i>	Тактика для руководителя	Тактика для подчиненного
<p>На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, да. Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступает тишина и общая неловкость.</p>	<p>Б находится в роли преследователя. Следует перейти в роль спасителя и понять, что А не готов принять советы, воспринимая их через призму собственных предубеждений и комплексов и отвергая без анализа. Б должен предложить решение в следующей форме: «Я вижу. Вы столкнулись с трудностями и сомневаетесь в эффективности наших предложений. Я предлагаю составить список предложений без обсуждений. Вы потом сами их изучите и сможете воспользоваться».</p>	<p>А находится в нервно-подавленном состоянии, ощущает свою беспомощность и не видит выхода из положения (ученик «Я»). С целью перехода в состояние специалист «Я» следует записать все предложения коллег без исключения и обдумать после совещания в спокойной обстановке. Кроме того, надо обязательно проанализировать свое состояние ученик «Я» на совещании, чтобы научиться сначала контролировать его, а затем, избегать.</p>
<i>Ситуация «Позор»:</i>	Тактика для руководителя	Тактика для подчиненного
<p>Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).</p>	<p>Если руководитель поймет, что обращает больше внимания на ошибки, чем на достижения подчиненных, то следует проанализировать достоинства и негативные качества как работы сотрудника, так и его самого как личности. Так активизируется состояние специалист «Я» вместо критического патерналистского «Я» и нормальные коммуникации будут восстановлены.</p>	<p>Сотруднику необходимо сознательно активизировать свое состояние специалист «Я» и стимулирует такое же состояние у руководителя четким разграничением достоинств и ошибок в работе и подчеркиванием достоинств. Сотрудник укрепитесь в состоянии специалист «Я» и конфликт будет улажен.</p>
<i>Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится»:</i>	Тактика для руководителя	Тактика для подчиненного
<p>Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет</p>	<p>Если при разговоре с подчиненными Вы слышите какие-либо аргументы против Вашего решения, то постарайтесь конструктивно с ними разобраться. Помните о том, что многие сотрудники робеют перед начальством, а мнение специалистов должно быть решающим в вопросах, относящихся к их компетенции больше, нежели к компетенции руководителя. Особенно внимательно относитесь к контраргументам и радуйтесь тому, что сотрудник ответственно относится к делу и предупреждает</p>	<p>Если Вам не удалось убедить шефа никаким способом, то не старайтесь отомстить ему за невнимание к Вашему мнению, соглашаясь с видимой покорностью с неправильным решением. Скажите шефу, что Вам надо обдумать это задание и запишите все аргументы «за» и «против», а также возможные решения по преодолению недостатков принятого решения. Покажите Ваши записи руководителю в удобное для вас обоим время. Он будет их читать из состояния специалист «Я», а не из бунтарского ученик «Я», как при</p>

<p>нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, возникает напряженность в общении.</p>	<p>о возможных трудностях. Он может подметить важные моменты и предложить нужные решения.</p>	<p>первом разговоре. И в результате дискуссии будет выработано оптимальное решение и сохранятся хорошие отношения руководителя и сотрудника</p>
<p>Ситуация «Я глуп»:</p>	<p>Тактика для руководителя</p>	<p>Тактика для подчиненного</p>
<p>Новая сотрудница, занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.</p>	<p>Тактика для руководителя Сотрудница находится в состоянии приспособляющегося ученика «Я». Чтобы перевести ее в состояние специалиста «Я», следует постоянно спрашивать ее, как она делала свою работу раньше, и ждать конкретного ответа. Для поддержания состояния специалиста «Я» применяются следующие вопросы: «Какие у Вас представления об этом? Как это можно сделать, по Вашему мнению? Какой информации Вам не хватает, чтобы принять самостоятельное решение? Какой опыт решения подобных вопросов у Вас есть?» И другие.</p>	<p>Тактика для подчиненного Если Вы видите неадекватную реакцию коллег или начальства на Ваши вопросы, то это означает, что Вы могли бы решить их сами. Проблема заключается в том, что Вы не можете классифицировать недостающую информацию на важную и второстепенную из-за недостаточности опыта. Вопросы о важной информации Вам следует задавать, а касающиеся второстепенной — решать самостоятельно. С приобретением опыта к вам придет уверенность в действиях и Вы будете решать все вопросы сами, не нуждаясь в постоянном подтверждении правильности решений со стороны коллег и руководителя. Записывайте все вопросы и варианты их решения, и Вы увидите, какие из них являются простыми и какие требуют коллективного решения.</p>
<p>Ситуация «Пни меня»:</p>	<p>Тактика для руководителя</p>	<p>Тактика для подчиненного</p>
<p>Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.</p>	<p>Тактика для руководителя Проанализируйте свое отношение к работнику А: выказываете ли Вы ему признательность за хорошую работу или принимаете это как должное. Во втором случае начните поощрять его хорошую работу одновременно с тщательным контролем. Обязательно соизмеряйте интенсивность контроля с частотой допущенных ошибок. Чем меньше ошибок, тем меньше контроля. Скажите А о своем двойственном отношении к его работе: с одной стороны. Вам нравится качество его работы, а с другой — очень раздражают нелепые погрешности. Спросите, что он собирается предпринять, чтобы избежать подобных ситуаций. Если эта тактика после многократного применения не дает</p>	<p>Тактика для подчиненного При возникновении конфликтов с руководством из-за ошибок в Вашей работе проверьте правильность выполняемых действий. Если Вы все делаете правильно, но, тем не менее, совершаете ошибки, то проанализируйте из состояния специалиста «Я» ситуацию в целом для выявления сопутствующих работе обстоятельств, которые вызывают ошибки. Разработайте систему самоконтроля для избежания спешки и перегрузок в работе, научитесь дружески, но твердо пресекать попытки отвлечь Вас от прямых обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка Вашего труда важна не только для руководителя, но и для Вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет</p>

	<p>никакого результата, то в спокойном и деловом тоне укажите сотруднику на возможные последствия его поведения в форме: «Как Вы считаете, что может предпринять администрация, если Вы и впредь будете допускать такие ошибки?» Если этот последний стимул состояния специалист «Я» не действует на работника, то стоит подумать о его должностных или иных перемещениях.</p>	<p>напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.</p>
--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

НЕКОТОРЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ САМОДИАГНОСТИКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Проблемы предприятия и даже их симптомы далеко не всегда очевидны для руководителя. Часто существующий порядок вещей принимается как оптимальный из-за отсутствия критериев сравнения, иногда за проблему принимаются ее отдельные следствия. Значительная часть проблем лежит в области управления, которую руководителю трудно диагностировать самому.

В силу ряда психологических причин затруднено и проведение руководителем диагностики ситуации с помощью опроса персонала. Этот метод, хоть и даёт результат, но, во-первых, афиширует возникшие сомнения у руководителя, во-вторых, как бы выдаёт авансы: опрос, проводимый руководителем, обязывает его к принятию мер. Если проблема стоит остро, такой опрос может послужить толчком к развитию конфликта.

Здесь мы рассмотрим ряд ситуаций, наиболее часто возникающих на предприятии, содержащих проблему, которая может быть выявлена наблюдением без какого бы то ни было вмешательства. Руководителю достаточно оценить внешние признаки, чтобы получить представление о наличии проблемы. Однако следует помнить, что идентичных ситуаций не существует, разница в нюансах может изменить всю картину.

Возможно также и присутствие нескольких проблемных факторов на предприятии.

ПРОБЛЕМА «Перегрузка»

Внешний признак. Перегрузка руководителя делами, носящими рутинный характер.

Описание. Все дела приходится делать самому - персонал «не тянет». Если что-то не решил сам - будет решено неверно или «зависнет в воздухе». Время почти не распланировано, на действительно важные проблемы его не остается. В прямом подчинении находится более 10 человек. Скапливаются груды непрочитанных бумаг - да и читать некогда. Некоторые менеджеры не могут попасть на прием по нескольку дней. Работать приходится по 16 часов в сутки.

«Подводная часть». Очень вероятно воровство. Низкая эффективность работы - персонал минимизирует собственные усилия. Крупные упущения в основной области деятельности: «в запарке» подписываются никем не прочитанные договора (средний персонал предоставляет решение руководителю, у того нет времени даже прочитать). Реально руководитель не владеет ситуацией.

Возможное развитие. Обособление части персонала в теневую группу, налаживание собственного бизнеса за счет предприятия. Уход профессионалов. Потеря предприятием конкурентных преимуществ, а затем и конкурентоспособности.

Возможные причины возникновения:

- трудности в делегировании полномочий (обычно не столько из-за отсутствия кадров, сколько из-за характера руководителя);
- отсутствие контроля за выполнением решений как принципа;
- неадекватная организационная структура.

ПРОБЛЕМА «Советник»

Внешний признак. Наличие у руководителя доверенного советника без реальной ответственности.

Описание. Решения руководителя, имеющие принципиальный политический характер, направляются лицом, которое не несет ответственности за их выполнение. Иногда советником может быть и заместитель директора, чьи функции включают «общее руководство», тогда как за конкретные показатели отвечают руководители среднего звена. Часто в этой роли выступает менеджер по кадрам или внутренний консультант. Мнения советника всегда созвучны мнению руководителя: «он и сам так думал, просто не мог выразить словами». (Технически это достигается просто - нужно только повторять

руководителю его суждения в другое время другими словами; прием называется «перефразирование».) Иногда советник «открывает новые перспективы» руководителю в области, о которой тот раньше не задумывался. Характерной чертой является вынесение советником суждений в областях, превосходящих его компетенцию (например, менеджер по кадрам оценивает рекламу или маркетинг). Игнорировать «чужие» области советник не может: он должен соответствовать ожиданиям руководителя, которого интересуют все области деятельности предприятия. В отличие от «нормального» консультирования, деятельность советника не ограничивается каким-либо проектом, она «бессрочна». Целью деятельности является завоевание и сохранение своего исключительного положения. (Руководителем, как правило, эта цель выявлена быть не может.)

Номинально советник за что-то отвечает. Но достижений в его области нет, одни «проколы», виноват же всегда кто-то другой: обстоятельства, персонал предприятия, собственный подчиненный персонал. Желание советника помочь может быть искренним, по крайней мере, оно всегда таким выглядит, что затрудняет осознание ситуации руководителем как проблемной. Для остальных сотрудников руководитель практически «закрит».

«Подводная часть». На предприятии процветают «аппаратные игры». Основная задача персонала - «выжить»; часть приспосабливается к требованиям советника; часть пытается бороться - либо, исходя из интересов дела, либо за «кусочек пирога», который уплывает к советнику. Появляются конфликтные группы и группировки. Практикуются «подставка» друг друга, провокации к неверным решениям. В «режиме выживания» применяются компромиссные методы работы: компромисс достигается между тем, что действительно нужно предприятию, и тем, что об этом думает советник. Информация, поступающая к руководителю, фильтруется; руководитель имеет искаженное представление о ситуации.

Возможное развитие. Разрастание конфликта до необратимых размеров. Уход с предприятия до 80 % персонала, в первую очередь руководящего. Моментальное включение вновь набираемого персонала в «аппаратные игры», фильтрация профессионалов. Подмена целей предприятия внешними атрибутами, обеспечивающими позицию советника.

Возможные причины возникновения:

- в силу особенностей характера руководителю требуется постоянная поддержка в начинаниях;
- отношение руководителя к предприятию как к игрушке;
- неспособность руководителя адекватно оценивать персонал;
- стремление руководителя к развитию, при неумении самостоятельно найти направление.

ПРОБЛЕМА «Центр власти»

Внешний признак. «Раздутость» штата какого-либо подразделения. (Здесь рассматриваются подразделения маркетинга, бухгалтерия, подразделение программного обеспечения.)

Описание. Штат подразделения в 2 - 8 раз превышает аналогичные в отрасли. Во главе подразделения стоит человек, которого руководитель считает экспертом. Линия, проводимая подразделением, является генеральной для предприятия: в случае с маркетингом - исследование рынка; бухгалтерией - профессиональный учет; программистами - автоматизация предприятия. Руководитель подразделения постоянно подчеркивает свои «заслуги». Формальных претензий к подразделению нет. Нет и «достойной смены» руководителю, по его же оценке, в штате отсутствуют действительные профессионалы. Руководитель подразделения обладает реальной властью, превышающей номинальную: у него преимущественное право голоса в «коллегиальных» решениях, фактически - право вето. Отношения с другими руководителями не складываются, в смежных областях деятельности все - «дилетанты» и «непрофессионалы». Сложность и важность своей работы руководитель подразделения усиленно рекламирует.

Для маркетологов характерно «научное представление информации». Широко применяются матрицы, таблицы и графики, которые должны составляться подразделениями

по определенной форме и передаваться в службу маркетинга. Единожды принятые методы не меняются. Реальное применение данных маркетолога не интересует: «если не могут - значит, не компетентны». Возможно, проводятся курсы повышения квалификации для персонала предприятия, где излагаются теоретические основы маркетинга. Собственный персонал подразделения постоянно где-то учится.

Для бухгалтерии отчетность - основа всего. Для получения карандаша или скрепок необходимо заполнить три экземпляра требований, получить подписи четырех руководителей, затем дважды расписаться в получении; в то же время отправить 5 млн. в невозвратную дебиторскую задолженность проблемы не составляет - достаточно двух подписей. Кроме раздутого штата самой бухгалтерии, бухгалтеров можно обнаружить во всех подразделениях предприятия, чтобы соответствовать требованиям бухгалтерии, подразделения вынуждены принимать «ответные меры». Применение новых методов бухгалтерского учета возможно только при прямом запрещении старых Правительством РФ.

Для программистов конек - автоматизация. Все встраивается в систему; задача, которая не может быть автоматизирована, не выполняется. Персонал обеспечен сверхсовременной техникой: по два компьютера на человека плюс «ноутбуки» для домашней работы. Приобретаются все современные программные комплексы для изучения, но для предприятия разрабатывается свой. Текущие проблемы не решаются, поскольку «мелки и преходящи». Все подчинено главной цели - построению универсальной, всеобъемлющей системы, которой предприятие будет пользоваться «послезавтра». Сопутствует «глобальной» автоматизации ручной обсчет данных сбытовым персоналом.

«Подводная часть». Настоящий профессионал никогда не будет использовать избыточные средства. Однако и в абсолютной некомпетентности руководителя «раздутого» подразделения обвинить нельзя. Такое положение вещей объясняется его целями - создание и упрочение своей власти на предприятии. «Аппаратные игры» в отличие от проблемы «Советник» имеют строгую направленность: идет уже не борьба с окружением за место около руководителя предприятия, а борьба за фактическое руководство предприятием. Руководитель предприятия «подставляется» - решения, принятые без «конкурента», объявляются некомпетентными либо делаются таковыми за счет создания искусственных препятствий к их выполнению. С предприятия «выживаются» руководители среднего звена, проводящие независимую политику.

Возможное развитие. Реально прослеживаются два основных варианта.

Первый: обычно при изменении рыночной ситуации предприятие допускает серьезный финансовый просчет, в результате которого происходит переосмысление ситуации руководителем предприятия. Как следствие – проводится реструктуризация предприятия, включающая ликвидацию лишнего центра власти.

Второй: на предприятии разрастается конфликт, сопровождающийся массовым уходом персонала, а иногда - созданием конкурирующего предприятия.

Возможные причины возникновения:

- «однобокое» представление руководителя о собственном бизнесе;
- нежелание видеть проблему, так как «проблемным» является родственник или друг;
- излишний кредит доверия «профессионалу»;
- склонность руководителя все пускать на самотек.

ПРОБЛЕМА «Координатор»

Внешний признак. Существование на предприятии подразделения с неконкретными обязанностями и дублирующими функциями. (На практике встречается несколько вариантов искусственных построений. Мы рассмотрим наиболее часто встречающийся - «отдел развития».)

Описание. Главная задача подразделения - «развивать» предприятие. Концепция развития не определена, методы, область ответственности также. Штат - по выбору руководителя отдела. Бюджет - «карт-бланш». Подразделение может иметь широкие

полномочия, но чаще ориентировано на руководителя предприятия (здесь смыкание с проблемой «Советник»). Может развивать кипучую деятельность по вступлению предприятия во всевозможные ассоциации и общества. Уделяет значительное внимание внешней атрибутике: офис, представительский транспорт, кредитные карты и т. п. Вмешивается в работу других подразделений на дилетантском уровне. Часто имеет статус координатора учебы - выбирает, кого и на какие курсы необходимо направить.

«Подводная часть». Статус отдела развития как «двигателя прогресса» хотя и декларируется руководителем предприятия, но не подтверждается руководителями подразделений. Авторитет руководителя предприятия падает, поскольку связывается в представлении персонала с профессионализмом отдела развития. Отношение персонала к собственной работе ухудшается, происходит переоценка ценностей. Приоритетной становится внешняя атрибутика деятельности. Возникает конфликт между отделом развития и «рабочими» подразделениями.

Возможное развитие. Разрастание конфликта. Уход некоторой части персонала, в первую очередь маркетингового. «Завал» рыночных показателей предприятия. Реструктуризация предприятия.

Возможные причины возникновения:

- неумение руководителя выбрать цели и наметить стратегии в сочетании с желанием продвижения;
- склонность руководителя давать участки работы понравившимся знакомым;
- неадекватные методы маркетинга;
- повышенные ожидания руководителя от предприятия.

ПРОБЛЕМА «Функциональные бомжи»

Внешний признак. Наличие на предприятии персонала без определенных обязанностей.

Описание. В прямом подчинении у руководителя предприятия либо в подразделениях «работает» персонал, ранее выполнявший определенные проекты. После закрытия проектов (по разным причинам) люди были оставлены в штате предприятия, с тем, чтобы позднее подобрать им соответствующие обязанности. Некоторые «функциональные бомжи» благополучно существуют в таком режиме больше года. Заработная плата им выплачивается.

«Подводная часть». Профессионал не будет долго находиться в подвешенном состоянии. Те, кто остался, - приспособленцы, которые вряд ли способны на что-то серьезное. Поручение им в дальнейшем проекта бессмысленно, пожизненное содержание стоит денег. В некоторой степени развращается малоустойчивый персонал нижнего уровня: «ему можно играть на компьютере, а почему мне нельзя?» «Бомжами» изобретаются бесполезные для предприятия, но удобные для выполнения проекты.

Вероятное развитие. С ростом числа бездельников происходит смещение ценностей дееспособного персонала предприятия: «Если можно получать, не работая, почему бы этим не воспользоваться и мне». Производительность труда падает.

Возможные причины возникновения:

- склад характера руководителя предприятия, не позволяющий ему «выгнать человека на улицу», пусть даже и с выходным пособием;
- слабость системы управления и структурной организации;
- отсутствие кадровой политики как системы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Драчева Е.Л. Менеджмент [Текст]: учеб. для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 14-е изд., стер. - М. : Издательский центр «Академия», 2013. – 304 с.
2. Туревский И.С. Экономика и управление автотранспортным предприятием [Электронный ресурс]: учеб. пособие – М.: Высшая школа, 2005. 222 с. ил.