

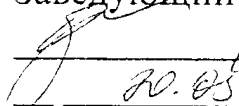
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ П.М. МАШЕРОВА»

Факультет социальной педагогики и психологии

Кафедра социально-педагогической работы

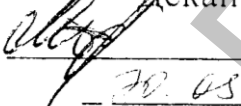
СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

  
20.05 2016 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

  
20.05 2016 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**МЕНЕДЖМЕНТ  
СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

для специальностей:

1-03 04 01 Социальная педагогика

1-03 04 02-02 Социальная педагогика. Практическая психология

Составитель: Е.Л. Михайлова

Рассмотрено и утверждено

на заседании научно-методического совета 17.06.2016 г., протокол № 6

УДК 378.1:316.614(075.8)  
ББК 74.664я73  
М50

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 3 от 28.02.2017 г.

Составитель: доцент кафедры социально-педагогической работы ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат педагогических наук  
**Е.Л. Михайлова**

Рецензенты:  
директор ВФ УО ФПБ «Международный университет “МИТСО”»,  
кандидат исторических наук, доцент *А.Л. Дединкин*;  
доцент кафедры философии ВГУ имени П.М. Машерова,  
кандидат педагогических наук *Е.Э. Кривоносова*

**М50 Менеджмент социально-педагогической деятельности для специальностей: 1-03 04 01 Социальная педагогика, 1-03 04 02 02 Социальная педагогика. Практическая психология : учебно-методический комплекс по учебной дисциплине / сост. Е.Л. Михайлова. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2017. – 119 с.**  
ISBN 978-985-517-626-9.

Учебно-методический комплекс содержит текст лекций, материалы для подготовки к семинарским занятиям и самоподготовки, контроля знаний, а также разноуровневые творческие задания, размещенные в модулях раздела.

Данное издание предназначено в качестве учебно-методического обеспечения раздела «Менеджмент социально-педагогической деятельности» дисциплины «Основы социально-педагогической деятельности». Адресовано студентам и преподавателям.

УДК 378.1:316.614(075.8)  
ББК 74.664я73

ISBN 978-985-517-626-9

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	4
ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....	6
МОДУЛЬ 1. Теоретические и организационно-методические основы менеджмента в социально-педагогической деятельности .....	7
Теоретическая часть .....	7
Практическая часть .....	41
Литература .....	47
Промежуточный контроль по модулю .....	48
МОДУЛЬ 2. Основы персонального менеджмента в образовательной сфере .....	51
Теоретическая часть .....	51
Практическая часть .....	86
Литература .....	91
Промежуточный контроль по модулю .....	92
ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ПО РАЗДЕЛУ .....	94
ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .	107
ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ .....	117

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина предназначена для студентов, обучающихся по специальности 1-03 04 01 Социальная педагогика. Учебный курс «Основы социально-педагогической деятельности (раздел «Менеджмент социально-педагогической деятельности)» относится к циклу специальных дисциплин и занимает важное место в структуре содержания образования, т.к. имеет большое значение в формировании профессиональной компетентности будущих специалистов социальной сферы.

1.1. Цель преподавания дисциплины – сформировать систему знаний и умений об основах управления в социально-педагогической деятельности, а также развить организаторские и исполнительские способности будущих специалистов социально-педагогической и психологической службы учреждений образования.

1.2. Задачи изучения дисциплины:

1) ознакомить с историко-методологическими, методическими, организационно-структурными основами управления в социально-педагогической деятельности;

2) раскрыть систему управления в социально-педагогической деятельности;

3) познакомить с основами персонального менеджмента;

4) сформировать целостное представление о системе управления в социально-педагогической деятельности;

5) закрепить полученные знания на практике посредством выполнения творческих заданий (аналитико-синтетических, компаративных и т.п.), применения кейс-технологий;

6) сформировать навыки работы с организационными и информационно-справочными документами;

7) повысить уровень профессиональной компетентности.

В результате изучения дисциплины студенты должны **знать:**

– историко-методологические предпосылки становления менеджмента социальной работы, а также методические и организационно-структурные основы управления в социально-педагогической деятельности;

– систему управления социально-педагогической деятельностью в Республике Беларусь;

– основы персонального менеджмента;

– специфику управленческой деятельности специалиста социальной и образовательной сферы;

**уметь:**

– анализировать типичные управленческие ситуации в социально-педагогической деятельности;

– разрешать спорные и конфликтные ситуации, используя кейс-технологии;

– применять аналитико-синтетический и компаративный подходы к решению проблем управления социально-педагогической деятельностью;

– планировать и реализовывать индивидуальные программы персонального роста, связанного с освоением определенных управленческих умений.

**Владеть:** основами документообращения в социально-педагогической деятельности; методами самоуправления и самоорганизации.

Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины:

*Академические компетенции*

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.

АК-8. Владеть навыками устной и письменной коммуникации.

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

АК-10. Уметь регулировать взаимодействия в образовательном процессе.

*Социально-личностные компетенции*

СЛК-3. Владеть способностью к межличностным коммуникациям.

СЛК-6. Уметь работать в команде.

СЛК-7. Быть способным осуществлять самообразование и совершенствовать профессиональную деятельность.

СЛК-8. Владеть навыками рефлексии в профессиональной деятельности.

*Профессиональные компетенции*

ПК-2. Быть способным создавать благоприятные условия для успешной социализации личности и формировать благоприятную социально-культурную среду жизнедеятельности.

ПК-3. Уметь осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с нормативно-правовыми документами и законодательством Республики Беларусь в области образования.

ПК-14. Быть способным осуществлять менеджмент социально-педагогической деятельности.

ПК-17. Быть способным осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с этическими нормами и изменением содержания социально-педагогической деятельности.

ПК-19. Уметь осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с нормативно-правовыми документами, регламентирующими деятельность специалиста.

ПК-24. Владеть навыками проектирования, конструирования, организации, осуществления, анализа и оценки собственной профессиональной деятельности.

ПК-34. Осуществлять профессиональное самообразование и самовоспитание с целью совершенствования профессиональной деятельности.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Название тем	Количество часов			
		аудиторные			
		всего	УСР	лекции	Семинарские занятия
<b>Модуль 1. Теоретические и организационно-методические основы менеджмента в социально-педагогической деятельности</b>					
1.	Менеджмент: понятие, виды, функции	2		1	1
2.	Эволюция теории менеджмента	2		1	1
3.	Система управления социально-педагогической деятельностью	2		2	
4.	Социально-педагогическая организация как институциональная основа управления	5	1	2	2
5.	Кадровый менеджмент в социально-педагогической работе	4		2	2
6.	Мотивация социально-педагогической деятельности	2			2
7.	Технология и организация делопроизводства в социально-педагогической сфере	4		2	2
8.	Культура управления	4		2	2
<b>Модуль 2. Основы персонального менеджмента в образовательной сфере</b>					
1.	Методы управления	5	1	2	2
2.	Управление конфликтами в организации	4		2	2
3.	Рациональная организация управленческого труда руководителя	4		2	2
4.	Менеджер: личностные и профессиональные качества	2			2
	<b>Итого:</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>20</b>

## МОДУЛЬ 1

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

#### *Тема 1. Система управления социально-педагогической деятельностью*

##### *1. Понятие и виды функций управления*

Функции управления – это разнообразные виды работ, которые необходимо выполнять в процессе управления каким-либо объектом.

Выполнение функций может рассматриваться применительно к должности (функции работника, должностного лица), подразделению (функции отдела, службы и т.д.), органу управления (функции министерства, госкомитета и др.). Функции управления отражают разделение, специализацию и кооперацию управленческого труда как по горизонтали, так и по вертикали.

Соотношение понятий «цель», «задача», «функции управления». Цель и задачи, как правило, требуют для реализации целого ряда функций. То есть достижение цели, задачи складывается из определения, какие функции нужно выполнять, и практической их реализации (кто и как их выполняет).

*Виды функций.* Функции подразделяют на два вида – общие (основные) и конкретные (специализированные, специальные).

В настоящее время общие функции следующие: прогнозирование (научно-техническое и социально-экономическое), планирование (научно-техническое, социально-экономическое и организационное), организация (имеет несколько смысловых значений), активизация (стимулирование, мотивация), координация, учет и контроль.

Практический смысл общих функций состоит в том, что они охватывают весь цикл управления (от постановки целей, задач в планировании и последующего учета, контроля фактических результатов) и многообразие конкретных функций связано с выполнением общих.

*Конкретные функции* с разной степенью подробности (что находит отражение в их формулировках) отражают потребности (текущие и перспективные) процесса управления данным объектом, его частью или элементом.

Основные проблемы в области конкретных функций заключаются в следующем:

1) определение состава функций, которые необходимо выполнять при управлении (руководстве) данным объектом. Для этого используются ана-

логовый подход, рекомендуемые наборы (перечни), модульный принцип (количественно-качественные характеристики объектов и субъектов управления);

2) увязка функций и организационной структуры или определение оргформ, с помощью которых будут выполняться функции;

3) закрепление функций с помощью регламентов – положений о подразделениях и должностных инструкций.

## *2. Организационно-исполнительская система*

Существует организационный механизм распределения и закрепления функций. Таким механизмом считается организационно-исполнительская система (ОИС). Ее назначение – создание определенности в работе: кто, что и к какому времени должен делать. Элементами ОИС являются:

- цели, задачи (что необходимо достигнуть, выполнить);
- участники (кто выполняет работу);
- функции, обязанности (что нужно делать);
- права (что можно делать);
- ответственность (оценка действий и бездействий, гарантия выполнения работы);
- время (в какой срок выполняется работа).

ОИС используется как при формировании, уточнении организационной структуры, так и в повседневной деятельности при организации выполнения тех или иных задач.

ОИС создается с помощью таких регламентирующих средств, как положения о подразделениях и должностные инструкции.

*Положение* – это организационно-юридический документ, регламентирующий деятельность подразделений. Как правило, оно состоит из разделов:

общая часть – определение статуса подразделения в системе управления; указания о том, кем оно возглавляется, кому подчиняется; степень самостоятельности; участие (при необходимости) в реализации целевой программы;

основные задачи – определены направления деятельности подразделения, за выполнение которых оно несет ответственность;

функции (обязанности) – содержится перечень функций подразделения с конкретизацией работ по каждой функции;

права – указаны права подразделения, а также (имеется и такой вариант) его руководителя;

организация управления – описана организационная структура подразделения;

взаимосвязи с другими подразделениями – разрабатывается на основе входящей и исходящей документации с определением основных взаимосвязей;

ответственность – установлена ответственность подразделения и его руководителя за выполнение задач и реализацию функций.



Другим распространенным регламентом, с помощью которого определяются место и деятельность работников, являются должностные инструкции. Различают типовые и индивидуальные должностные инструкции.

Типовые должностные инструкции разрабатываются применительно к должностям работников, имеют единую структуру и обеспечивают возможность индивидуализации содержания. Их наличие позволяет сократить время, необходимое для составления инструкций, учитывающих своеобразие данной системы и имеющихся должностей.

Индивидуальные должностные инструкции разрабатываются применительно к конкретной должности (и даже конкретному лицу, занимающему ту или иную должность) с учетом особенностей данного органа, подразделения и работника.

Должностные инструкции как юридические документы вводятся в действие или решением руководителя (утверждение инструкций подписью; приказ о введении инструкций), или решением органа управления.

В инструкции включают разделы, состав которых зависит от подробного или более общего изложения их содержания. Наиболее характерными разделами являются:

введение – записывается наименование должности и подразделения;

общая часть – указываются основные задачи работника; порядок замещения работника во время его отсутствия, кого и по каким обязанностям замещает данный работник; подчиненность по должности; порядок назначения и освобождения от должности; состав подчиненных (для руководителей).

обязанности – перечисление основных и дополнительных обязанностей; требования к специальным знаниям; уровень специальной подготовки и указание о стаже практической работы; основные условия взаимосвязи с другими работниками – отражены перечень, количество, сроки получения, подготовки и передачи документов; совместная подготовка информации и др.;

права – перечисляются права применительно к данной должности;

ответственность – отмечаются задачи или функции, за выполнение которых работник несет персональную ответственность;

критерии оценки деятельности – несмотря на сложность данного раздела, при его разработке желательно четко сформулировать, что и как оценивается применительно к данной должности.

### *3. Основные понятия и виды организационных структур управления*

Структура выражает внутреннее строение процесса, явления, системы.

Применительно к системам понятием «организационная структура» обозначают внутреннее строение субъекта и объекта деятельности. Тогда различают такие более частные понятия:

оргструктура обслуживания – состав, соподчиненность и взаимосвязи подразделений, звеньев, выполняющих функции социальной работы в непосредственном контакте с клиентами (подопечными, пациентами);

оргструктура подразделений, звеньев или общая структура учреждения социальной защиты (помощи) – состав, соподчиненность и взаимосвязи всех оргединиц, фактически ее образующих;

оргструктура аппарата управления – состав, соподчиненность и взаимосвязи управленческих подразделений, звеньев.

Наряду с организационной структурой в учреждениях, организациях имеются также социальная и техническая структуры.

С понятием «организационная структура» непосредственно соотносятся такие понятия, как «подразделение», «звено», «ступень», «орган», «формальная», «неформальная» структура, «диапазон управления».

Подразделение – это организационная единица, имеющая определенные задачи, выполняющая функции (обязанности) и наделенная для этого необходимыми правами и ответственностью. Типичные подразделения – департамент, главное управление, управление, отдел, отделение.

Звено. Данное понятие имеет два значения: 1) звено как синоним понятия «подразделение»; 2) звено – это отдельный работник (должность).

Количество подразделений и звеньев – один из показателей структурной сложности или простоты системы. Поэтому совершенствование системы, в частности, связано с изменением количества подразделений, звеньев, их соподчиненности, взаимосвязей, взаимодействия.

Ступень – это совокупность ряда подразделений и звеньев (должностей), находящихся на определенном уровне системы (первичном, среднем, высшем). Образно говоря, по ступеням, как по лестнице, можно идти в оргструктуре снизу вверх или, наоборот, сверху вниз. Чем больше ступеней, тем, при прочих равных условиях, больше система и сложнее ее организационное построение.

Орган. В первом своем значении данное понятие является синонимом понятия «подразделение». Во втором оно обозначает организационную единицу управления отраслевого, межотраслевого или территориального уровней. Органами, например, управления считаются министерства, комитеты, администрации. Орган – это более или менее крупная организационная единица.

Формальная структура – понятие, обозначающее состав, соподчиненность в должностные взаимосвязи подразделений, звеньев без учета конкретных работников, их психологических особенностей, возраста, опыта и др.

Неформальная структура – это та система человеческих отношений, взаимосвязей, взаимовлияний, взаимодействий, которая свойственна данной оргструктуре. При совершенствовании оргструктур необходимо считаться с наличием неформальной структуры.

Диапазон управления – рекомендуемое или фактическое количество работников или подразделений (или то и другое вместе), находящихся в подчинении у одного руководителя.

Смысл данного понятия заключается в количественной характеристике формальной организационной структуры в сопоставлении (по формальным признакам) подсистем, которые возглавляются соответствующими руководителями.

Диапазон управления имеет качественные оценки в том случае, если принимаются во внимание показатели неформальной оргструктуры, факторы качественного порядка – квалификация и опыт подчиненных, их профессиональное мастерство, техническая вооруженность труда, простота или сложность связей в системе и т.д.

Понятие «диапазон управления» связано с понятиями «управляемость» и «неуправляемость».

Управляемость – владение руководителем основными, ключевыми параметрами объекта, ситуации, деятельности.

Неуправляемость означает подчинение руководителя тем силам, факторам, обстоятельствам, с которыми он не справляется или не хочет справиться. Появляются стихийность, неподконтрольность, неподчиненность, что ведет к слабости или отсутствию управления (руководства).

Управляемость и неуправляемость наряду с количественными характеристиками объекта (системы) связаны и с качественными процессами, показателями.

Основными разновидностями организационных структур управления (ОСУ) являются линейная, линейно-функциональная, структура по продукту (изделию) и матричная.

#### *Линейная ОСУ.*

Линейной ОСУ присуща линейная связь, т.е. осуществление управления с помощью устных и письменных команд (в зависимости от предоставленных прав).

Достоинства: каждое нижестоящее звено имеет только одного руководителя; команды нижестоящим звеньям отдаются последовательно – от вышестоящих к нижестоящим. «Перескок» через нижестоящие звенья означает нарушение линейной связи.

Недостатки: руководитель должен быть компетентен во всех вопросах управляемого объекта; при увеличении количества звеньев по вертикали снижаются возможности обеспечения управляемости; при количественных и качественных изменениях в объекте повышаются требования к компетенции руководителя, «застывание» компетенции означает «застывание» и объекта.

#### *Функциональная ОСУ*

Отражает разделение и специализацию в системе управления. Наряду с линейными звеньями в ней имеются функциональные подразделения, звенья, причем присутствует в ОСУ и линейная связь, и функциональная связь, т.е. осуществление управления с помощью методических советов, рекомендаций, взаимодействия при решении задач.

Достоинства: подготовка проектов решений специалистами по тому или иному вопросу; создание или ликвидация функциональных подразделений (звеньев) как отражение потребностей при реализации функций; ответственность за реализацию определенных функций; использование знаний специалистов как своеобразного «информационного капитала».

Недостатки: указания (команды) могут поступать «с разных сторон»; образование «функционалки» (чрезмерная специализация труда); тенденции к «раздуванию», «разбуханию» аппарата управления.

*ОСУ по отделениям (или дивизиональная)*

Отражает специализацию в обслуживании, предоставляемых услугах.

Достоинства: специализация в деятельности, что позволяет качественно и квалифицированно выполнять работу, функции; «улавливание» различных потребностей по предоставлению услуг; возможность создания новых специализированных отделений сообразно выявленным потребностям; увеличение количества отделений в зависимости от увеличения количества обслуживаемых; использование квалифицированных специалистов по направлениям деятельности отделений.

Недостатки: «привязка» аппарата управления к каждому отделению, что может привести к его искусственному раздуванию; потеря управляемости за счет увеличения количества отделений.

### *3. Организационные методы управления*

В переводе с греческого слово «метод» означает «путь к чему-либо». В русском языке данный термин имеет два значения: 1) способ, прием познания, исследования, анализа, диагностики явлений, процессов, систем; 2) способ, прием выполнения какой-либо деятельности, образ действия. Методы управления имеют определенные особенности:

- направлены на достижение целей и задач. Как только «возникает» целевой элемент, сразу появляется потребность в методах. Методы – это инструмент целенаправленной деятельности;
- практическим действиям предшествуют анализ, оценка конкретных условий, обстановки, ситуации. Чем глубже их познание, тем обоснованнее выбор нужных способов. В этой связи методы сбора, обработки и анализа информации относят к методам управления;
- методы, как правило, выбираются из возможных способов, поскольку имеет место (в явной или скрытой форме) оценка по критерию «какой метод или образ действия результативнее, эффективнее, целесообразнее?»

Таким образом, методы управления – это способы, приемы практических действий, направленные на достижение целей, задач, основанные на анализе информации; выбранные из возможных вариантов.

#### *Классификация методов управления*

По содержанию, назначению и возможностям методы управления классифицируются на группы:

1. Административные.
2. Организационные (если объединяют эти две группы в одну, то тогда их называют организационно-административными или организационно-распорядительными).
3. Экономические.
4. Социальные.
5. Социально-психологические.
6. Психологические.

Применительно к классификации существуют следующие подходы.

Первый состоит в делении методов управления на отдельные группы с целью более глубокого познания их содержания, «инвентаризации» и в конечном итоге создания арсенала.

Второй подход называется аспектным. Его представители считают (и не без оснований), что любой метод имеет разные грани – организационную, административную, социальную, экономическую и психологическую. Важно сочетание этих граней, их соотношение для усиления или ослабления какой-то из них в соответствии с конкретными условиями, целями, задачами.

Третий подход – эмпирический. Его сторонники считают бессмысленной любую классификацию методов управления, так как она не нужна на практике. В конкретной ситуации руководитель решает проблему, какой метод использовать, а не ищет ответ на вопрос: «К какой группе этот метод принадлежит?»

В процессе управления социальной сферой используются разнообразные методы – организационно-административные, экономические, социально-психологические, психологические. Рассмотрим организационные методы, в которые входят и административные.

Ключевым словом в данной группе методов выступает «организация», которое имеет три значения.

Первое значение отражает различные государственные, негосударственные, общественные, коммерческие, некоммерческие, международные, производственные, непроизводственные и другие образования, учреждения, предприятия или организации. Организация, с одной стороны, проявляется в определенных организационных формах (министерство, департамент, комитет, управление, служба, отдел и др.), а с другой – в характере специализированной деятельности (профсоюзная, финансовая, строительная, торговая, международная и т.д.).

Организация проявляется как в выборе той или иной организационной формы, так и в обосновании организационной структуры, которая должна соответствовать данной организационной форме, характеру данной организации. Организационная форма и организационная структура являются «зримыми предметами организации», имеющей определенную степень стабильности, статичности. Поэтому рассматриваемое значение понятия

«организация» называется предметным или статичным и обуславливает предметное значение целого ряда организационных методов, с помощью которых создаются или расформируются определенная организация и соответствующая организационная структура.

Второе значение используется в смысле совокупности действий, позволяющих что-либо сделать, решить, упорядочить, систематизировать, подготовить, объединить, разъединить и т.п. для достижения целей, выполнения задач. Оно отражает одну из главных функций управления руководителя, администратора и потому называется *функциональным*. Можно встретить и другое определение этого значения – динамическое. В нем подчеркивается подвижность организационных действий под влиянием условий, обстановки, ситуации, целей, задач. Третье значение понятия «организация» отражает уровень (качество) взаимосвязи, взаимодействия, упорядоченности элементов и частей системы, который должен быть достигнут или уже достигнут. Иначе говоря, в этом смысле «организация» – это, с одной стороны, желательное состояние элемента, части или системы в целом, а с другой – результат их упорядочения. Именно такой смысл часто придается понятиям «организация управления», «организация финансов», «организация социальной работы», «организация труда персонала», «организация документов», «организация совещания» и т.д.

Любой элемент, подсистема и система немислимы без организации. Она выступает как свойство, атрибут элементов, частей, систем, их функционирования, развития, совершенствования. Поэтому данное значение понятия «организация» называется атрибутивным.

В современной практике управления используются разнообразные оргметоды, которые можно объединить в определенные группы по преобладающему направлению их использования.

Первая группа. Оргметоды, с помощью которых создается та или иная система (предприятие, организация, учреждение) – типовые оргструктуры, методы проектирования структур (целевой, нормативно-расчетный, функциональный, информационно-операционный), регламентирование (уставы, положения, должностные инструкции).

Вторая группа. Оргметоды, используемые в процессе управления (руководства) созданной системой – организационно-распорядительные или административные.

Третья группа. Оргметоды, применяемые для улучшения, совершенствования системы – методы анализа, реорганизации, организационного развития.

Четвертая группа. Оргметоды, направленные на дезорганизацию систем, их расформирование, ликвидацию – методы дезорганизации, расформирования.

Пятая группа. Оргметоды, рассматриваемые по основным элементам процесса управления.

Таким образом, организационные методы управления представляют собой способы, приемы, с помощью которых создаются разнообразные социальные системы (организации, учреждения), осуществляется воздействие на систему, ее части и элементы и обеспечивается определенный уровень (качество) их организованности.

Однако недостаточно знать организационные методы, нужно также уметь их использовать. Соотношения между знаниями и умениями позволяет выделить несколько типов руководителей.

Первый тип (знающий–умеющий): руководитель знает и умеет использовать многие методы. Это наиболее ценный тип руководителя-организатора.

Второй тип (знающий–неумеющий): руководитель знает, какие методы можно использовать, но не умеет этого делать на практике. К руководителям данного типа относятся обычно начинающие руководители, имеющие хорошую теоретическую подготовку в области организации и управления, но незначительный опыт работы.

Третий тип (умеющий–частично знающий): руководитель в основном умеет использовать методы, однако имеет слабые теоретические знания. Это так называемый тип руководителя-практика. Повышение квалификации способствует систематизации приобретенных на практике знаний, обогащению опыта новейшими методами.

Четвертый тип (неумеющий–незнающий): руководитель данного типа не является организатором.

## ***Тема 2. Кадровый менеджмент***

### *1. Кадровый менеджмент, его организационные средства*

Кадровый менеджмент представляет собой совокупность организационных, социально-психологических и психологических средств (форм и методов), позволяющих решать различные «человеческие» проблемы и задачи. Организационные средства включают следующие важнейшие системы в цикле «прием на работу – работа – изменения в работе»:

1. Оценка персонала при приеме на работу.
2. Должность как система задач, обязанностей, прав, ответственности и предъявляемых требований к знаниям и умениям кандидата.
3. Условия труда – физическая среда, распорядок дня, социально-психологический климат в коллективе, взаимосвязь «работа–дом» и др.
4. Системы оценки в процессе работы (оценка результатов труда – индивидуального и коллективного).
5. Оплата труда, включая доплаты, надбавки, компенсации. Изменения в оплате труда.
6. Должностное продвижение, ротации.

7. Повышение квалификации персонала – руководителей, специалистов, «полевых» работников, технического и вспомогательного персонала.

8. Системы перевода, перехода, увольнения, сокращения. В каждой системе используются как организационные, так и социально-психологические и психологические средства. Например, для системы оценки персонала при приеме на работу используются такие формы и методы оценки, как собеседование, беседа, специальные оценочные центры, наблюдение, количественные и графологические методы, метод графического профиля, тестирование и т.д.

«Вход человека» на предприятие, в организацию, учреждение начинается с системы оценки при приеме на работу, включающей три составляющие: 1) собственно система оценки; 2) описание должности; 3) сопоставление оценки кандидата с описанием должности.

Описание должности включает должностные задачи, обязанности, права, ответственность, требования к знаниям и умениям кандидата на должность. Оценка кандидата состоит из оценки его знаний и умений на данный момент времени.

Подбор кадров заключается не только в поиске и выявлении кандидатов, но и в соотношении описания должности с оценками кандидатов. Для подбора кадров характерны две ситуации «должностного диссонанса»: 1) «человек выше должности» (уровень профессиональных знаний и умений работника выше уровня, требуемого для выполнения должностных задач и функций); 2) «человек ниже должности» (уровень профессиональных знаний и умений работника ниже уровня, требуемого для выполнения должностных задач и функций).

Когда человек принят на работу, он оказывается в определенных условиях труда: физических, организационных, социальных, социально-психологических, которые оказывают на него определенное стимулирующее и/или антистимулирующее воздействие. Выполнение работы связано с использованием системы оценки ее результатов – индивидуальных, групповых, коллективных.

Система оценки должна выступать основой оплаты труда, включая доплаты, надбавки, компенсации. В оплате труда следует учитывать не только результаты и качество работы, но и экономические условия – прожиточный минимум, уровень потребительской корзины, инфляцию и др.

В управлении персоналом важной является также система должностного продвижения, включая переход из ранга специалиста в ранг руководителя и ротацию (периодическое перемещение кадров с должности на должность). В настоящее время важно иметь современный, конкурентоспособный «кадровый капитал», что достигается с помощью определенной системы повышения квалификации персонала.



И наконец, с учетом внутренних и внешних условий в процессе управления персоналом приходится решать задачи, связанные с переводом работников, их переходом, увольнением, сокращением.

Социально-психологические средства управления персоналом включают систему форм и методов в повседневных, «текущих» отношениях «руководитель вышестоящий – руководитель нижестоящий» и «руководитель-подчиненный». Ключевой проблемой в этих отношениях является стиль руководителя, т.е. проявление его индивидуальных особенностей в используемых им формах и методах сообразно ситуациям, проблемам, задачам.

## *2. Развитие персонала в социальной сфере*

В настоящее время общепризнанной и доминирующей концепцией развития персонала является так называемая «знающе-умеющая», в которой основной упор делается на обновление, пополнение и совершенствование знаний, навыков и умений работающего.

Существуют и в той или иной мере совершенствуются следующие системы:

1. Система развития знаний, навыков и умений.
2. Система улучшения условий труда и отдыха.
3. Система развития содержания труда.
4. Система развития средств труда.
5. Система развития мотивации.
6. Система изменения оплаты труда.
7. Система социальной защиты самих «защищаемых».
8. Система психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня.
9. Система улучшения психологического климата в коллективе.

Перечень этих систем показывает, что развитие персонала связано со всеми составляющими процесса труда, а именно: сам «человек работающий», условия, выполняемая работа, средства труда, мотивация (включая оплату), соцзащита, возможность психологического восстановления, климат в группе, коллективе.

Выборочные опросы специалистов и руководителей подразделений учреждений социальной защиты населения позволили определить «уровень развития» каждой из систем в общей системе управления персоналом

**Первый блок** – благополучного уровня – развитие знаний, навыков и умений персонала, содержание труда, улучшение психологического климата в группе, коллективе.

**Второй блок**, или блок среднего и ниже среднего уровня, – развитие средств труда и мотивации персонала (исключая оплату труда), улучшение условий труда и отдыха.

**Третий блок**, или блок неблагополучия и супернеблагополучия, – изменение оплаты труда, системы защиты самих «защищаемых» и их пси-

психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня, рабочей недели.

Отсчет «уровня вниз» идет от первого блока. Доминирующими системами развития персонала в структурах системы образования являются первая, третья и девятая. Это объясняется следующими обстоятельствами. Во-первых, в последнее время появились большие возможности для получения высшего образования (в том числе и второго), повышения квалификации. Хотя само по себе увеличение количества дипломов, сертификатов и свидетельств «об окончании» у работников только с формальной точки зрения говорит о развитии персонала. Нами не выявлялись оценки специалистов и руководителей подразделений относительно качества обучения и изменений, происшедших в их знаниях, навыках и умениях.

Во-вторых, содержание труда, выполняемого специалистами системы образования, более или менее отстоялось в связи со становлением самой системы как сферы трудовой занятости. Однако наряду с этим общим процессом существуют типичные проблемы, которые требуют «развивающих решений»: более точное распределение должностных задач, обязанностей и прав; исключение дублирования при выполнении функций; усталость, наступающая от физических и психологических нагрузок и др.

В-третьих, сильной оказалась проблема улучшения психологического климата в коллективе. В значительной мере это происходит благодаря «нарыванию» ситуации «Если не мы, то кто?» Постоянно работать в психологическом дискомфорте оказывается довольно тяжело, и люди стремятся привести в действие неформальные рычаги влияния на отношения между собой, чтобы вывести их на более высокий или, по крайней мере, «компромиссный» уровень.

Во втором блоке (среднего и ниже среднего уровня) системы развития персонала оказались системы условий работы и отдыха, средств труда и мотивации персонала (исключая оплату труда).

По мнению опрошенных нами специалистов и руководителей подразделений учреждений социальной сферы, на содержание их работы, необходимость развития знаний, навыков и умений оказало влияние внедрение современных технических средств, информационных систем и технологий. В то же самое время новые средства труда вызвали проблемы, связанные с необходимостью укрепления здоровья «человека работающего».

Среди опрошенных были и такие, кто оценил свои условия труда и отдыха как неблагоприятные: теснота и скученность в рабочих помещениях, духота летом и холод зимой, неудобная мебель и плохая освещенность, низкая звукоизоляция, работа без перерывов в течение рабочего дня и др. И, наоборот, там, где уделяют внимание улучшению условий, отмечены такие «трудовые явления», как выполнение большего объема работы, высокая работоспособность, меньшая усталость, удовлетворенность от достигнутых результатов. Значительным вкладом в систему развития персо-

нала, по мнению некоторых опрошенных, явилось решение проблемы организации питания в «своих стенах» с определенными ценовыми льготами.

Мотивация – одно из «больных мест» в управлении персоналом. Важным теоретическим и практическим положением в области мотивации выступает диагностика мотивов и антимотивов, их динамика или «подвижка» во времени. В целом данное локальное исследование позволило сделать неутешительный вывод: труд специалистов и руководителей как был обесцененным, так и продолжает быть таковым. Он не имеет той стоимости, которая должна быть с учетом самых разнообразных факторов. На фоне других систем развития персонала оплата труда расценивается как самая консервативная, негибкая, не приводящая в действие один из ведущих интересов «человека работающего» – материальный. Поэтому подвижки в других системах расцениваются как своеобразные компенсации за недостаточную заработную плату.

Для системы социальной защиты, помощи весьма значимой была названа проблема «защиты самих защищающих». Специалисты и руководители в качестве примеров приводили ситуации, в которых специалиста социально-педагогической и психологической службы и руководители оказывались «в зоне повышенного риска» из-за непредсказуемого поведения защищаемых. То есть необходимо, прежде всего, соответствующее законодательство, которое бы обеспечивало правовую защиту педагогов социальных от различных посягательств.

Как весьма значимую и очень болезненную расценили опрошенные проблему психологической разгрузки, снятия напряжения.

#### *4. Аттестация работников*

Аттестация – это:

1) организационная форма оценки, имеющая целью определить на данный момент времени уровень и содержание знаний, навыков и умений работников данной системы, результаты их работы за определенный период.

Данный аспект называется целевым, т.е. какие оценочные цели (задачи) решаются с помощью аттестации;

2) определенная система процедур оценки, предполагающая решение следующих проблем: субъекты оценки (кто будет производить оценку), предметы оценки (что конкретно намечено оценивать), фиксированные формы оценки (какие формы разработаны, кем и как они должны заполняться); методы оценки (какие и как будут использованы способы); время оценки (за какой период времени производится оценка). Данный аспект принято считать организационно-процедурным;

3) получение итоговых оценок, достоверность которых зависит от ряда факторов, в том числе качества подготовки и проведения оценочных процедур. Этот аспект аттестации называется результирующим или итоговым.

Аттестация работников проводится в целях повышения эффективности деятельности, стимулирования роста их квалификации, развития инициативы и деловой активности, повышения ответственности за своевременность и т.д.

При аттестации оцениваются профессиональные, деловые и иные качества работников, их способность к повышению квалификации и к саморазвитию.

Основными задачами аттестации являются:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы его служебного роста;
- стимулирование повышения его профессиональной компетентности;
- определение степени и оптимальных форм повышения квалификации, профессиональной подготовки или необходимости переподготовки работника;
- формирование резерва кадров на выдвижение, обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров, своевременного освобождения профессионально неподготовленных и недобросовестных работников от должностей или перевод их на менее квалифицированную работу.

Аттестация работников проводится один раз в 5 лет, для руководящих работников – 1 раз в три года. Не аттестуются работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, молодые специалисты, беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, могут быть аттестованы не ранее чем через год после выхода их на работу.

Как правило, в первую очередь аттестуются руководители функциональных управлений и отделов, а затем подчиненные им работники. Аттестация членов аттестационной комиссии проводится на общих основаниях.

Аттестуемый работник должен быть ознакомлен со всеми представленными на аттестацию материалами не менее, чем за две недели до ее проведения.

Аттестация проводится в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый. Аттестация уполномоченных, главных и старших уполномоченных проводится в присутствии начальников отделов координации региональных отделений. Аттестационная комиссия заслушивает сообщение аттестуемого о его работе, рассматривает представление руководителя подразделения и сопровождающие его материалы и открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника: соответствует занимаемой должности; заслуживает повышения заработной платы в пределах вилки должностного оклада; заслуживает персональной надбавки к заработной плате; целесообразно персональную надбавку к заработной плате снизить; целесообразно лишить на срок \_\_\_ персональной надбавки к заработной плате; заслуживает быть

включенным в резерв на выдвижение; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности.

При проведении голосования аттестуемый на заседании комиссии не присутствует. Аттестация и голосование проводятся при наличии не менее двух третей состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый признается соответствующим занимаемой должности. При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует.

Результаты голосования, рекомендации по выбору формы повышения квалификации сообщаются работнику сразу же после голосования. Они заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

Результаты аттестации могут также служить основанием для признания работника не соответствующим занимаемой должности и принятия решения о понижении его в должности. При несогласии работника с понижением его в должности или при невозможности перевода с его согласия на другую должность руководство и региональных отделений вправе принять решение о его увольнении. Указанное решение принимается в срок не более двух месяцев со дня аттестации (время болезни и отпуска не засчитывается в двухмесячный срок).

Трудовые споры, связанные с аттестацией, в том числе и по вопросам увольнения работников, признанных не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с законодательством Республики Беларусь о порядке разрешения трудовых споров. Работник вправе обратиться с заявлением об обжаловании результатов аттестации, проведенной с нарушениями регламента и процедуры либо проведенной с предвзятостью к работнику и т.п. в Комиссию по трудовым и социальным вопросам.

### **Тема 3. Мотивация труда социальных педагогов**

Мотивация – одна из основных функций управления людьми. Внешние относительно «человека работающего» средства, которые в той или иной мере побуждают его в процессе труда, называются *стимулами*. Любой стимул определенным образом воспринимается конкретным человеком, «проходит через его сознание» и может побуждать или не побуждать его к деятельности. Внутренние побудители определяются как *мотивы*. Процесс применения системы стимулов и соответственно возникновения

мотивов, побуждающих человека к достижению личных или групповых (коллективных) целей, задач представляет собой стимулирование, мотивацию. В современной науке и практике управления чаще применяется понятие «мотивация», поскольку приходится учитывать индивидуальные и групповые (коллективные) потребности людей.

Руководители вынуждены считаться с индивидуальными особенностями работников, «улавливая» их мотивы и антимотивы. Антимотивы представляют значительный интерес прежде всего с практической точки зрения, так как зная их, можно определить, какие потребности «человека работающего» не удовлетворяются или удовлетворяются в незначительной мере. По сути дела, «совершенствование мотивации» труда сводится к следующему: выявление мотивов и антимотивов; выработка мер, направленных на снижение «роли» и количества антимотивов, практическая реализация мер, способствующих преодолению антимотивов, антимотивации.

В научных исследованиях, в практической деятельности применяется методология выявления как индивидуальных, так и обобщенных (усредненных) мотивов, используя которые изучают мотивацию руководителя того или иного уровня системы социальной защиты (помощи), специалиста по социальной работе, «полевого» социального работника.

Материальная мотивация. Мотивы: стабильная заработная плата и своевременность ее выплаты; выплата ежемесячной премии в размере 100%; выплата надбавки ежемесячно за стаж работы; выплата материальной помощи в размере двух окладов к отпуску и по итогам работы за год; бесплатный проезд на городском транспорте; стабильность рабочего места. Антимотивы: низкий должностной оклад; оплата труда не учитывает личный трудовой вклад и компетентность; не производится доплата за выполнение функций, не свойственных занимаемой должности; отсутствуют материальные стимулы к повышению уровня образования.

Организационная мотивация. Мотивы: удобно добираться до места работы; близость дома к месту работы позволяет более полно выполнять функцию материнства. Антимотивы: плохая работа городского транспорта; суровые санкции за малейшее нарушение трудовой дисциплины; необходимость выполнять работу, не входящую в круг должностных обязанностей; неправильная организация труда, что не позволяет выполнять нормативы по приему населения; отсутствие нормального обеспечения рабочего места канцтоварами.

Социальная мотивация. Мотивы: достаточно большая общественная значимость выполняемой работы; часто испытываю удовлетворение от выполняемой работы; возможность получения второго высшего образования; предоставление дополнительного 12-дневного отпуска за общий стаж работы свыше 15 лет; хорошие отношения с отдельными членами коллектива. Антимотивы: не очень благоприятный социально-психологический климат в коллективе; недемократичность, некорректность вышестоящего

руководителя; редкое использование коллегиальной формы принятия решений; отсутствие стимулов к повышению своей квалификации; невозможность продвижения по службе; конфликты с вышестоящим руководителем.

Информационная мотивация. Мотивы: доступность необходимой информации; возможность предоставления нужной информации людям, которые испытывают в ней соответствующую потребность. Антимотивы: поиск нужных документов с использованием личных связей; отсутствие различной литературы по теории и практике социальной работы с разными группами населения; слабое использование компьютерной техники в повседневной работе.

#### ***Тема 4. Технология и организация делопроизводства в социально-педагогической сфере***

##### ***1. Подготовка и оформление управленческих документов***

Все формы управленческой деятельности находят отражение в соответствующих документах. Ряд функций управления является типовым, присущим любому управленческому аппарату. К таким функциям относятся прогнозирование, планирование, организационно-распорядительная деятельность, учет и отчет финансирования, материально-техническое обеспечение. Эти функции отражаются в документах, общих для всех учреждений, организаций и предприятий. Совокупность взаимосвязанных документов, применяемых в определенной сфере деятельности, составляет *систему документации*.

Унифицированная система организационно-распорядительной документации является системой, имеющей свой формуляр-образец (т.е. набор реквизитов и их расположение). Именно с этой системой документации сталкивается любой работник управленческого аппарата, и именно эта система документации включает наибольшее количество документов. Требования к оформлению документов этой системы изложены в ныне действующем ГОСТ 6.38-90 (разработан и проходит стадию утверждения новый ГОСТ).

Каждый документ состоит из отдельных составляющих его реквизитов (элементов). Различные виды документов имеют разный набор реквизитов, он определяется назначением документов, например, протокол, акт, приказ. Для реквизита с постоянной информацией высчитывается необходимая площадь с учетом максимального набора знаков при его написании.

Служебные документы, как правило, составляются на бланке – стандартном листе бумаги, на котором воспроизведена постоянная информация и отведено место для переменной информации. ГОСТы предлагают два вида бланков: бланк письма и общий бланк для всех остальных видов документов.

В бланк письма входят следующие реквизиты: государственный герб, эмблема организации, наименование министерства или ведомства (вышестоящего), наименование организации – автора документа, наименование структурного подразделения, индекс предприятия связи, полный почтовый адрес, номер телефона/факса.

В общем бланке содержится следующая информация: государственный герб, эмблема организации, наименование министерства или ведомства (вышестоящего), наименование организации – автора документа, наименование структурного подразделения, вид документа (или место может остаться свободным для последующего заполнения), место составления или издания документа.

Кроме того, на оба вида бланков могут наноситься ограничительные отметки (в виде черточек-уголков) для переменных реквизитов, имеющих закрепленное за ними место. В бланке для писем – это дата, индекс (номер), ссылка на индекс и дату входящего документа, заголовок к тексту, отметка о контроле, место адресата. В общем бланке отмечается место таких реквизитов, как дата, индекс, заголовок, отметка о контроле исполнения, гриф утверждения. Уголками могут быть также отмечены поля документа.

*Автор документа.* Под этим общим названием подразумеваются три реквизита. Автором служебного документа может быть только организация, предприятие, учреждение, причем наименование автора дается с указанием подчиненности: «наименование министерства/ведомства», «наименование учреждения/организации», «наименование структурного подразделения». Все наименования должны быть написаны в именительном падеже и в строгом соответствии с правовыми актами (например, уставными документами). Если имеется установленное правовым актом сокращенное наименование, то оно дается в скобках под полным, а краткое могут помещать на своих документах только подведомственные организации.

*Адрес организации* предполагает перепись, ответ на документ. Он включает почтовый индекс, почтовый и телеграфный адреса, номер телетайпа, телефона, факса; на части тиража бланков, предназначенных для гарантийных и подобных финансовых писем, указываются банковские реквизиты.

*Вид документа.* В общем бланке на том же месте, где в бланке для письма располагается адрес учреждения-автора, остается свободное место для указания вида документа. Вид документа может впечатываться в общий бланк машинописным способом, а может быть изготовлен заранее типографским способом (если годовая потребность в каком-либо виде документа приблизительно известна, например, приказы, постановления). Вид документа означает совокупность документов, выполняющих однородные функции. Он дает первое общее представление о назначении документа, его форме, характере информации. Все служебные документы, за исключением письма, имеют название и поэтому включают этот обязательный реквизит.

В процессе работы заполняются определенные реквизиты бланка.



*Дата документа* является обязательным реквизитом. Она ставится в момент подписания и является одновременно датой отправки документа. Помимо даты, проставляемой на бланке, датируются также все стадии оформления и обработки документа: согласование, утверждение, проставление резолюций, получение документа и его исполнение. Поэтому дата входит составной частью в ряд других реквизитов.

*Индекс документа* – это условное цифровое, буквенное или комбинированное обозначение документа, проставляемое в бланке на одном уровне с датой. Для внутренних документов (приказов, протоколов, распоряжений) – это обычный порядковый номер с начала года. В учебных заведениях нумерация внутренних документов может вестись по учебным годам, с сентября, а не с января. Для исходящих документов, главным образом писем, индекс складывается из нескольких частей: индекса структурного подразделения, номера дела по номенклатуре (куда подшита копия отправляемого документа) и порядкового номера отправляемого документа.

*Ссылка на индекс и дату входящего документа.* Место для этого реквизита отведено только в бланке письма, так как этот реквизит предполагает переписку, ответ на посланное письмо. Ссылка на индекс и дату инициативного документа – один из важнейших поисковых признаков, позволяющий при получении ответного письма определить, в какое структурное подразделение направить его на исполнение, а также найти копию инициативного документа, на который пришел ответ. Этот реквизит полностью переписывается из инициативного документа цифровым способом.

В настоящее время почти все организации имеют постоянных иностранных корреспондентов. Для переписки с ними разрабатываются специальные бланки, в которых такие реквизиты, как название организации и ее адрес, пишутся дважды – на русском и иностранном (чаще всего английском или французском) языках: слева на русском, справа на иностранном.

*Адресование документов*, т.е. указание получателя, которому предназначается документная информация, пишется на документах, отправляемых в другие организации либо частным лицам, а также на документах, представляемых руководству (заявлениях, докладных и объяснительных записках). Состав реквизита «адресат» меняется в зависимости от адресата и вида составляемого документа. Например, для внутренних документов указывается лишь название структурного подразделения и руководитель, которому адресован документ, при этом реквизит начинается с названия должности.

*Согласование документа* – это предварительная оценка проекта документа, его обоснованности, целесообразности и своевременности, соответствия действующему законодательству и другим нормативным актам. Поэтому многие документы до подписания согласовываются с заинтересованными должностными лицами, структурными подразделениями, учреждениями.

Внутреннее согласование, т.е. согласование внутри учреждения, проводится, как правило, с финансовой службой или главным бухгалтером, юри-

дической службой, заместителями руководителя учреждения, руководителем заинтересованных структурных подразделений. Оформляется внутреннее согласование визой, состоящей из личной подписи визирующего и даты. При необходимости виза может оформляться более полно: с указанием должности визирующего и расшифровки его подписи. Место визы на документе ниже подписи и в зависимости от вида документа – на первом (заявления, докладные записки) или втором/третьем экземпляре (письма, приказы). В приложении к инструкции по делопроизводству для каждого документа должен быть указан перечень необходимых виз при его оформлении.

Внешнее согласование (в зависимости от содержания документа) может проводиться с теми организациями, чьи интересы затрагивает содержание документа – с научно-исследовательскими и вышестоящими организациями. Оформляется внешнее согласование протоколом обсуждения проекта документа, справкой или, чаще всего, грифом согласования.

*Подпись* – реквизит любого служебного документа. Под правом подписи понимается полномочие должностных лиц учреждений, организаций и предприятий на подписание исходящих от них документов. Должностные лица имеют право подписывать служебные документы в пределах их компетенции, что обычно определено в положениях об учреждении и структурных подразделениях, а также в должностных инструкциях. Руководители и их заместители подписывают приказы и другие распорядительные документы по учреждению, докладные записки, справки и письма, направляемые в вышестоящие и равностоящие учреждения. Документы, исходящие из структурного подразделения, подписывает руководитель. Непосредственные исполнители в пределах своих полномочий подписывают составленные ими сводки, справки, докладные записки, обзоры, отчеты и т.п.

На документах, принимаемых коллегиальными органами, должны проставляться две подписи – председателя и секретаря.

На договорах проставляются подписи всех договаривающихся сторон.

*Печать*. Для удостоверения наиболее важных документов ставится печать, которая свидетельствует их подлинность.

Печати бывают гербовые и простые. Гербовая печать круглая, в ее центре находится изображение Государственного герба РБ, а по окружности дается полное наименование учреждения. Гербовая печать в учреждении только одна; ее оттиск проставляется на подлинниках документов, удостоверяющих личность, трудовой стаж, квалификацию (паспорт, трудовая книжка, диплом и т.п.), а также на договорах, документах, оформляемых при получении денег, товарно-материальных ценностей, на актах выполнения работ, списания, приема-передачи оборудования, дел. Проставление гербовой печати на документах часто оговаривается в специальных нормативных актах.

Помимо гербовой печати, в учреждениях обычно бывает несколько простых печатей, которые могут иметь круглую, квадратную, треуголь-

ную, прямоугольную форму. Простыми печатями удостоверяются размноженные экземпляры распорядительных документов, копии документов, отсылаемых из учреждения, пропуска, справки.

Оттиск печати должен быть четким и проставляться так, чтобы затрагивать часть названия должности и часть подлинной подписи подписавшего документ.

*Гриф утверждения.* Утверждение является способом удостоверения некоторых видов документов, оно санкционирует их содержание и распространяет действие на определенный круг лиц или организаций. Утверждению подлежат положения, уставы, планы, инструкции, штатные расписания, некоторые разновидности актов, протоколов. Такие документы приобретают юридическую силу только после утверждения. Утверждение проводится после подписания документа и имеет два варианта оформления: простое утверждение руководителем посредством подписи или издание распорядительного документа (приказа, постановления). Оба способа удостоверения имеют одинаковую юридическую силу. Если утверждаемый документ издается одновременно с распорядительным, то он оформляется как приложение к этому распорядительному документу. При любом способе утверждения на утверждаемом документе в правой верхней части его проставляется гриф утверждения, имеющий соответственно два варианта оформления.

*Отметка о поступлении.* При поступлении документа на нем проставляется первая отметка, фиксирующая факт и время приема его в данном учреждении. Проставляется она специальным штемпелевальным аппаратом или штемпелем вручную. Состоит отметка о поступлении из сокращенного названия учреждения, в которое поступил документ, даты получения документа, входящего регистрационного номера (индекса). Дата получения документа – один из важнейших поисковых признаков и, кроме того, начало отсчета срока исполнения поступившего документа. Входящий регистрационный номер служит для поиска документа в делопроизводстве, а также используется для учета количества поступивших документов за какой-либо фиксированный отрезок времени. Место этого реквизита – правый угол нижнего поля первой страницы.

*Резолюция.* После первичной обработки и регистрации документ направляется руководителю, который в резолюции должен указать порядок его исполнения.

Резолюция – надпись на документе, сделанная должностным лицом и содержащая принятое решение. Она закрепляет решение руководителя относительно вопроса, отраженного в документе. Это как бы распорядительный документ, составленный на полученном документе, поэтому к резолюции предъявляются те же требования, что и к любому распорядительному документу: четкость, краткость, конкретность. Элементами, составляющими резолюцию, являются текст, подпись и дата. Текст резолюции содержит три части: фамилия и инициалы исполнителя (кому поручается),

характер и порядок решения вопроса (что поручается), срок исполнения. Резолюция может назначить несколько исполнителей – в этом случае ответственным является тот, чья фамилия стоит первой. Как правило, резолюция является основанием постановки документа на контроль и определения контрольного срока исполнения. Место резолюции – в верхней части документа, между адресатом и текстом документа. В любом случае резолюция должна находиться на свободном от текста месте.

*Отметка о контроле.* Документы, требующие исполнения и ответа, берутся на контроль. Обычно это делается после проставления на документе резолюции. Отметка о постановке документа на контроль находится на левом поле документа на уровне заголовка. Чаще всего это написанная от руки цветным карандашом или нанесенная штемпелем большая буква «К», но иногда на этом месте пишется контрольный срок исполнения.

## 2. Виды документов

Все документы, составляющие систему документации, классифицируются по общим признакам и назначению на три вида: распорядительные; организационные и информационно-справочные.

К распорядительным документам относятся приказ по основной деятельности и приказ по личному составу, в некоторых учебниках указываются документы, издаваемые руководителями подразделений – распоряжение, указание, принимаемые коллегиально органами управления – постановление, решение.

*Приказ* – это правовой акт, издаваемый руководителем органа управления, действующим на основе единоначалия, для разрешения как основных, так и оперативных задач его деятельности.

Приказ по основной деятельности предприятия или организации является локальным нормативным актом, обязательным для исполнения всеми работниками. Приказом оформляются все решения руководителя, связанные с организацией работы предприятия и структурных подразделений, планированием, отчетностью, финансированием, оперативным управлением и другими направлениями текущей деятельности, т.е. так называемые инициативные приказы.

Кроме того, приказы издаются, когда требуется довести до сведения работников документы вышестоящих органов власти и управления, организовать их конкретное исполнение или обеспечить соблюдение требований этих документов в текущей деятельности учреждения. Эти приказы относятся к категории изданных «во исполнение».

Приказы должны соответствовать действующему законодательству и поэтому многое зависит от их подготовки. Процесс подготовки приказа можно разделить на несколько этапов.

Сначала необходимо изучить действующие законодательные, нормативные акты, в соответствии с которыми реализуется данное направление

деятельности. На следующем этапе выявляются ранее изданные по этому вопросу приказы или другие документы, анализируются причины их выполнения или особенности невыполнения. Только после этого можно начинать составлять проект документа, точно определив цель его издания, и установить конкретные сроки исполнения и исполнителей, четко сформулировать распорядительные действия. Затем приказ оформляется, визируется юристом, указанными в документе исполнителями и лицом, на которое возлагается контроль за исполнением приказа в целом. В некоторых случаях его визирует финансовая служба. Согласование проекта приказа с другими организациями проводится в случае необходимости.

Приказ по основной деятельности оформляется на общем бланке. Текст приказа состоит из двух частей – констатирующей (вводной) и распорядительной. В констатирующей части содержится обоснование причин, целей и задач издания приказа. В инициативном приказе констатирующая часть текста обычно начинается с предлога «для...» или со сложных предлогов «в связи...», «с целью...», например, «Для организации подготовки...», «С целью привлечения дополнительных средств...», «В связи с реорганизацией...».

В тех случаях, когда распорядительные действия нуждаются в подробном объяснении, констатирующая часть текста инициативного приказа содержит изложение фактов, оценок, причин, обстоятельств, а затем дается типовая конструкция с вышеуказанными предлогами.

Другая часть приказов по основной деятельности – так называемые приказы, изданные «во исполнение».

Констатирующая часть таких приказов начинается со слов «В соответствии...», «На основании...», «Во исполнение...» и затем печатаются наименование вида документа, наименование организации-автора, полный заголовок к тексту, дата и индекс того документа, во исполнение которого издается данный приказ. Завершается констатирующая часть словом «ПРИКАЗЫВАЮ:» – причем оно оформляется на отдельной строке от границы левого поля прописными буквами без разрядки и заканчивается двоеточием.

Распорядительная часть текста составляется по пунктам, каждый из которых нумеруется арабскими цифрами и начинается с отдельной строки с абзаца.

Если в приказе устанавливаются правила или нормы, регулирующие основную деятельность учреждения в течение длительного времени, то примерная модель формулировки выглядит так: «что (с)делать с какого срока (на какой срок)». Например: «Утвердить штатное расписание института социальной работы на 2-е полугодие текущего года».

Приказ по личному составу – это правовой акт, издаваемый руководителем учреждения по вопросам регулирования трудовых правоотношений граждан с администрацией. Прием на работу, изменение условий труда, присвоение разрядов, классности, установление и изменение размеров оплаты труда, предоставление отпусков, изменение фамилии и другие юри-

дические факты, возникающие в процессе управления кадрами, – все это документально оформляется в приказах по личному составу. Данная разновидность приказов готовится службой управления персоналом (кадрами) на основе докладных записок руководителей структурных подразделений, личных заявлений, заключенных контрактов. Приказы по личному составу издаются в строгом соответствии с КЗоТ и являются основаниями для внесения записей в трудовые книжки, личные карточки по учету кадров, наградные, финансовые и другие документы.

По структуре эти приказы могут быть простыми и сложными. В простом приказе оформляется только одно распорядительное действие. Если оно совершается с одним работающим, то приказ называется индивидуальным, а если действие распространяется на нескольких сотрудников, – сводным. Объединение нескольких распорядительных действий (пунктов) делает приказ сложным. Несмотря на широкую практику составления сложных приказов по личному составу, нужно учитывать, что они не только не обеспечивают должной оперативности поиска информации в процессе работы, особенно при значительных объемах этого вида документов, но и затрудняют внедрение автоматизированных систем обработки и подготовки кадровой документации.

Отличительной особенностью приказов по личному составу является то, что они выполняют двоякую роль в процедуре документирования конкретного правового действия: с одной стороны, приказ удостоверяет, подтверждает наличие юридического факта возникновения, изменения или прекращения трудового договора (контракта), т.е. этот документ является распорядительным, с другой стороны, такой приказ регистрирует этот факт, т.е. выступает в роли первичного учетного документа и порождает технологическую цепочку других учетных и отчетных кадровых документов.

Приказы по личному составу оформляются на общем бланке учреждения.

Дата составления приказа является одновременно датой его подписания и вступления в силу. В сводных и сложных приказах отдельные пункты могут иметь и свои индивидуальные для каждого сотрудника сроки вступления в силу.

Организационные документы включают уставы, положения и инструкции.

Под *уставом* понимается свод правил, регулирующих деятельность организаций, их взаимоотношения с другими организациями и гражданами, права и обязанности в сфере их деятельности. Уставы должны содержать определенные положения, без которых государственная регистрация организации не допускается. Так, в уставе должны быть определены: наименование организации, ее местонахождение, предмет и цели деятельности, порядок образования имущества или формирования уставного капитала, органы управления и контроля, условия реорганизации и прекращения деятельности и др.

*Положения* – нормативные акты, определяющие порядок образования, структуру, функции, компетенцию, обязанности и организацию работы структурного подразделения, комиссии, деятельность должностных лиц и т.п. В отдельную группу можно выделить положения, регулирующие совокупность организационных, трудовых и других отношений по конкретному вопросу. Положения утверждаются в установленном порядке. И уставы, и положения являются сложными документами, их структура и содержание обычно определяются учреждениями-разработчиками.

*Инструкции* – правовые акты, которые издаются в целях установления правил, регулирующих различные стороны деятельности организаций, их подразделений и служб, должностных лиц, граждан, а также в целях разъяснения и определения порядка применения законодательных актов.

Инструкция оформляется на общем бланке, утверждается специальным распорядительным актом или непосредственной подписью руководителя. При утверждении инструкции в распорядительном документе (например, приказе) устанавливается срок ее введения, перечисляются необходимые организационные мероприятия, указываются ответственные исполнители.

*Информационно-справочные документы.* Для отражения производственно-хозяйственной деятельности организации или подтверждения сведений о ее работниках составляются справки. Наиболее многочисленной является группа справок о подтверждении места учебы и работы, занимаемой должности, заработной плате и т.п. Это типовые ситуации, и справки печатаются на трафаретных бланках. Помимо указания наименования ведомства, учреждения, вида документа (СПРАВКА), даты и номера, в бланке часто присутствует реквизит бланка для писем – адрес и телефон выдавшей справку организации. В конце справки пишется, куда она представляется. Текст заверяется подписью и печатью.

Справки информационного характера отражают индивидуальные ситуации. Составляются они по запросу и представляются в указанные сроки. Справки, направляемые за пределы учреждения, оформляются на общем бланке, а представляемые внутри учреждения – на листе бумаги, имеют те же реквизиты, но на месте учреждения-автора указывается структурное подразделение. Заголовок справки может содержать период времени или дату, на которую приводятся данные. Справка должна объективно отражать состояние дел и ее составление требует сбора и тщательной проверки сведений, сопоставления и анализа полученных данных. Справки часто удобнее представлять в смешанной таблично-текстовой форме, к ним могут даваться приложения. Подписывают справку ее составители, которые и отвечают за предоставленные данные.

*Докладная записка* – документ, адресованный руководителю и информирующий его об имевшем место факте или событии, о выполненной работе, о сложившейся ситуации. Докладная записка обычно содержит выводы и предложения составителя, готовится либо по инициативе автора,

либо по указанию руководства. Цель инициативной докладной записки – побудить руководителя принять определенное решение. Текст докладной записки состоит из двух частей. В констатирующей (описательной) излагаются факты или описывается ситуация; во второй – просьбы, предложения. Докладными записками также иногда информируют руководителя о ходе работ, такие записки представляются регулярно.

Тексту докладной записки обязательно предшествует заголовок. Докладные записки, подаваемые руководителю структурного подразделения или руководителю учреждения, оформляются на листе бумаги, на котором воспроизводятся реквизиты бланка: наименование структурного подразделения, вид документа (ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА), дата, а также адресат и подпись ее составителя.

*Объяснительные записки* также бывают двух видов. Первые чаще всего сопровождают основной документ (план, отчет) и поясняют содержание его отдельных положений. Они оформляются на бланке учреждения (общем).

Вторую группу составляют объяснительные записки по поводу каких-либо происшествий, ситуаций, поступков и поведения отдельных работников. Текст таких записок должен быть убедительным и доказательным. Как и докладные записки, они оформляются на чистом листе бумаги с воспроизведением тех же реквизитов и подписываются составителем.

*Телеграмма* – вид документа, оформляемый на специальных бланках, а в случае их отсутствия – на обычной бумаге. Печатают телеграмму в двух экземплярах: первый направляется на телеграф, а второй – подшивается в дело.

### *3. Организация работы с документами*

Организация работы с документами включает следующие составляющие: регистрацию документов, контроль их исполнения, систематизацию, формирование и оформление дел, подготовку и передачу дел в архив.

*Регистрация документов* – это фиксация факта создания и получения документа путем проставления на нем индекса с последующей записью необходимой информации о документе в регистрационных формах. Нормальная работа организации возможна, когда любая необходимая информация может быть быстро найдена. Ни один документ не должен остаться неисполненным, а это достигается путем учета всех документов и контроля исполнения.

Регистрация документов осуществляется специалистом, ответственным за ведение организации работы с документами. Существуют три формы регистрации: журнальная, картотечная и электронная, а также используют смешанную. Выбор формы регистрации зависит от размеров и структуры учреждения.

Документы, поступающие в организацию и отправляемые из нее, внутренние документы, регистрируются.

Принимаются документы, поступающие в организацию по почте, факсу, электронной почте, через курьеров. При получении проставляется



отметка, затем документы разделяются на требующие регистрации и нерегистрируемые (последними могут быть пригласительные и рекламные письма, прайс-листы, печатные издания, почта с пометкой «лично», документы, присланные для сведения и т.п.).

В регистрационную форму могут включаться следующие сведения (реквизиты): дата получения; номер валовой нумерации – регистрационный номер; дата документа; номер документа; количество листов в документе и приложении; вид документа; краткое содержание; автор и текст резолюции; исполнители; срок исполнения; дата фактического исполнения; номер дела, в которое подшит исполненный документ.

Регистрационная форма для исходящих документов практически аналогична, но есть и отличия: указываются название подразделения, отправляющего документ; исходящий номер; дата документа; адресат, которому посылается документ; исполнитель; контрольная дата ожидаемого ответа.

Зарегистрированные документы, входящие и внутренние, передаются исполнителям. Передвижение документов внутри учреждения осуществляется посредством курьерской связи, которая охватывает все структурные подразделения. Поиск документа в оперативном делопроизводстве осуществляется посредством вопросной картотеки, встроенной по структурному принципу, тематическому (если она ручная), любому другому удобному для пользователя. Картотека делится на две части: неисполненные и исполненные документы. Первая часть используется для поиска информации в процессе исполнения документа, а вторая – для поиска документа по определенному вопросу.

С целью своевременного и качественного выполнения заданий руководства контролю подлежат все зарегистрированные документы. Прежде всего, контроль исполнения предусматривает проверку своевременного доведения документа до исполнителя, регулирование хода исполнения документов, их учет, анализ результатов контроля исполнения.

Существуют типовые и индивидуальные сроки исполнения документов.

Индивидуальные сроки исполнения определяются в документе, остальные документы контролируются по типовым срокам, установленным для определенных видов и категорий документов. Типовые сроки, как правило, ориентированы на 10 дней, более длительные сроки устанавливаются для сложных категорий документов. Срок исполнения документа исчисляется с момента его регистрации.

Контроль осуществляется как до истечения срока (предварительный), так и после его истечения (последующий). Как правило, контроль исполнения производится по контрольным экземплярам регистрационных карт – они помещаются в контрольную картотеку, систематизированную по срокам исполнения документов. В обязанности должностного лица, контролирующего исполнение документов в учреждении, входит: проверка соответствия подготавливаемых в учреждении документов документам вышестоящих органов; заполнение контрольных карточек на приказы и поруче-

ния руководства и другие контролируемые документы; оценка контрольной картотеки; извещение исполнителей о наступающих сроках исполнения; выявление и сообщение о причинах неисполнения документов в установленные сроки; подготовка аналитических материалов о ходе и причинах задержки исполнения документов. Ответственный за контроль может требовать от исполнителей информацию о ходе исполнения документов.

Документ считается исполненным и снимается с контроля лицом, поставившим его на контроль. При наличии карточной формы регистрации в регистрационно-контрольную карточку заносится: номер ответного документа; краткое содержание выполненного поручения; дата снятия документа с контроля; подпись лица, снявшего документ с контроля; номер дела, в которое подшивается исполненный документ.

## **Тема 5. Культура управления**

### *1. Понятие «культура управления», ее виды*

Культура – это уровень материальных и духовных ценностей, достигнутый и развиваемый в ходе исторического развития общества (страны) и выражающий степень овладения людьми условиями их жизни.

*Культура управления* – это уровень практических достижений в информатике, организации, технике, технологии, методах, стиле, в условиях управленческого труда, в общении между работниками, в подготовке кадров.

Культура управления имеет виды: информационная, организационная, социальная, экономическая, социально-психологическая, правовая и техническая.

### **Виды и разновидности культуры управления**

<b>Виды культуры управления</b>	<b>Разновидности культуры управления</b>
Информационная	Культура работы с документами. Культура разработки форм документов, использования стандартных форм. Культура деловой речи. Культура сбора, обработки, хранения, выдачи и передачи информации
Организационная	Культура организации рабочих мест работников (персонала) управления. Культура подготовки и проведения совещаний, заседаний, собраний. Культура контроля, проверки, аудита. Культура организации приема посетителей. Культура разработки и использования регламентов, норм, нормативов, стандартов

Социальная	Культура производственной среды в аппарате управления
	Культура содержания помещений. Культура обслуживания рабочих мест работников управления. Культура социальной защиты персонала
Экономическая	Культура предпринимательства, бизнеса. Культура хозяйствования. Культура экономического партнерства. Культура экономического (финансового) аудита, анализа
Социально-психологическая	Культура общения между руководителями, подчиненными, руководителями и подчиненными. Культура ведения разговоров по телефону. Культура деловой одежды. Культура ведения деловых переговоров
Правовая	Культура использования руководителями прав, полномочий, власти
Техническая	Культура использования организационных и технических средств управления

## 2. Методы измерения культурного уровня

Поскольку понятие культура управления относится к уровневым или ступенчатым, то важно использовать определенный методический инструментарий измерения уровней. Ведь само по себе данное понятие не гарантирует только высокого уровня. Он может быть низким, средним и высоким, важность такого инструментария обусловлена, прежде всего, практическими потребностями оценки (диагностики, анализа) уровня культуры управления, определения «слабых звеньев», выработки соответствующих мер и их практической реализации.

Распространенным оценочным методом конкретного вида и разновидности культуры управления является нормативный. Он предполагает использование предписывающей базы типа «как надо выполнять то-то и то-то», «какой должна быть данная подсистема или система», «как следует оформлять те или иные документы» и т.д. Эта база содержится в законах, подзаконных актах (положениях, инструкциях), стандартах, кодексах общения, поведения, партнерства, философии компании, хартии прав работников и т.д.

По своей сути нормативная основа задает определенные модели, образы, штампы или образцы, в соответствии с которыми оценивается уровень культуры. Поэтому, во-первых, важно постоянно и своевременно обновлять, пополнять и совершенствовать нормативную основу управления и, во-вторых, иметь современную нормативную базу, которая отражает высокий уровень культуры управления.

Другим оценочным методом является сравнительный, сопоставительный, имеющий ряд разновидностей. Для примера покажем два из них.

Метод «полярных культур». Для анализа той или иной разновидности культуры управления необходимо:

1) выяснить, как практически осуществляется процесс управления и что характерно для него. Это обеспечивается с помощью методов наблюдения, опросов работников, бесед с ними и интервьюирования;

2) систематизировать полученную информацию, определяя так называемые «индикаторы», т.е. свидетельства об определенном уровне культуры управления – низком, среднем или высоком. При этом чем больше положительных индикаторов по сравнению с отрицательными, тем выше уровень культуры управления.

Использование метода «полярных культур» должно удовлетворять, по крайней мере, двум требованиям:

- обязательное наличие сопоставимых индикаторов проявления соответственно высокой и низкой культуры;
- лаконичное и понятное описание каждого индикатора.

Имея такие примеры «полярных культур», конкретный руководитель получает возможность «примерять» их к собственной деятельности для повышения культуры на основе самовоспитания или приобретения необходимых навыков и умений.

Другая разновидность сравнительного метода – сопоставление по определенным показателям (индикаторам) культуры управления «у них – у нас». Речь идет о сравнении, например, нашего учреждения с каким-то конкретным учреждением или группой учреждений, находящихся на территории нашей страны (сравнение «со своими») и/или другой страны (сравнение «с чужими»). И в том и в другом случае считается полезным взглянуть на себя через других и увидеть недостатки в собственной культуре управления. Для более детального и профессионального сравнения целесообразно использовать специальные таблицы, состоящие из трех колонок: в первой определяются показатели (индикаторы) сравнения, во второй записывается то, что по данному показателю присуще нашему учреждению, а в третьей указывается то, что по данному показателю свойственно другому учреждению.

Метод отслеживания изменений по схеме «было–стало–должно быть». Данный способ соединяет аналитические и рационализаторские возможности, например, уровень информационной технологии в каком-то подразделении учреждения три года назад отличался преобладанием ручных операций, высокой трудоемкостью и безобразным хранением документов (БЫЛО), в результате предпринятых усилий удалось механизировать и автоматизировать определенную часть операций, упорядочить хранение документов (СТАЛО), намечено в ближайшие два года повысить достигнутый уровень до таких-то пределов (ДОЛЖНО БЫТЬ).

Для использования этого метода характерно определение «стартовых показателей» (индикаторов) и отслеживание по ним необходимых изменений.

Существуют также методы, использование которых как бы не зависит от руководителей, консультантов по управлению, аналитиков. К ним, прежде всего, относится конструктивно-критический метод, имеющий два варианта.

Первый – обвальное-повальное критики, которая обрушивается на администраторов, вынужденных принимать практические меры «по улучшению...». Следует отметить, что такой метод «вынужденного стремления» к более высокому уровню культуры, когда «наболело», «накипело», имеет своих «талантливых поклонников» среди руководителей. В обычной, будничной деятельности, зная «о пока несильной критике», они не предпринимают никаких шагов. Но стоит только критике достигнуть «критической силы», как они включаются в работу по «окультуриванию». Второй – уравновешенно-периодической критики. Его отличают более спокойные оценки и предложения. Администрация «по крупницам» собирает их, обсуждает и включает в свои долговременные и оперативные меры «по улучшению...». Не исключено, что под действием каких-то факторов этот вариант переходит в первый со всеми его особенностями и ситуация принимает напряженный характер.

Конструктивно-критический метод позволяет получать информацию о «кричащих» участках и точках антикультуры или культуры на ее примитивном уровне. Поэтому опытные администраторы и консультанты по управлению придают большое значение этому методу. Именно он в своем стихийном проявлении позволяет обнаруживать наиболее «болевые места», определять эффективное лекарство и осуществлять меры хирургического и терапевтического характера.

Другой «независимый» метод – случайные оценки. Для него характерны «свободные», «отрывочные», «импульсивные» и тому подобные высказывания персонала, посетителей, работников других организаций.

### *3. Управление «культурными изменениями»*

Управление этими изменениями – наиболее сложная разновидность практической деятельности, так как связана с преодолением привычек, сопротивления персонала, устоявшихся, но явно устаревших форм и методов работы и т.д. Здесь, так же как и в «обычном управлении», особое значение имеют аналитическая основа (где, что и почему нужно изменять), разработка стратегии и тактики проведения изменений, их практическая реализация.

В конкретных условиях всегда складывается определенная последовательность (технология) проведения «культурных изменений». Несмотря на различие, можно выделить несколько характерных этапов.

Первый этап – «давление информации» на руководство, которое начинает «истинно понимать» необходимость определенных изменений.

Как показывает практика, от поведения руководства на этом этапе зависит последующая судьба изменений. Есть руководители «завтрашнего дня», которые постоянно говорят, что «завтра начнут такие-то изменения», но практически не начинают никаких изменений. Встречается модель «основательной подготовки к изменениям» – кто-то, что-то готовит, но никак не удается подготовить так, как надо. Как всегда, верен себе «бумажный стиль» – по бумагам многое изменилось, а фактически все осталось по-

прежнему. И только деловой подход, отличающийся профессионализмом, позволяет сдвинуть с мертвой точки проблему «культурных изменений».

Второй этап – подкрепление «давящей информации», когда руководство старается более детально понять те или иные проблемы, связанные с возможной реализацией изменений. Здесь происходит прикидка предстоящих изменений, их последствий, требуемых ресурсов, последовательности проведения и т.д.

Третий этап – диагностика тех участков или процессов работы, на которых намечаются изменения.

Четвертый этап – создание определенной «машины изменений», т.е. структуры (специальной или в рамках существующей, комбинированной), которая обеспечивает проведение изменений. Используются различные средства влияния на персонал с целью превращения его в «сторонника изменений».

Пятый этап – деятельность «машины изменений» с отслеживанием получаемых результатов. Преодоление сопротивления изменениям с помощью различных средств.

Шестой этап – оценка полученных результатов по проведению «культурных изменений».

#### 4. Типы руководителей-изменителей

На практике приходится встречаться с разными руководителями и различными «изменяющимися ситуациями». Руководителей-изменителей можно разделить на четыре типа, два из которых относятся к нежелательным, а два – к желательным:

##### *Типы руководителей-изменителей по компетентности*

<b>Типы руководителей</b>	<b>Краткая характеристика</b>
<i>Нежелательные типы – «романтики»</i>	
1. Желаящий изменять, но не знающий и не умеющий этого делать	Преисполнен желаниями, благими намерениями, часто верно схватывает, что необходимо менять. Обладает низким профессиональным уровнем по практической организации изменений; отличается «топорным стилем» изменений
2. Фантазер	Не полагается на аналитическую информацию в начале и при проведении изменений. Личные фантазии как «свое видение» преобладают надо всем. Результаты изменений так же получаются фантастическими – он не верит тому, что фактически плохо получилось, а имеет опять-таки свое «фантастическое видение» итогов
<i>Желательные типы – «прагматики»</i>	
3. Аналитик-конструктор	Способен сам и/или совместно с другими определить необходимые изменения, представить «конструкцию будущего». Может обладать способностями по проведению изменений

4. Технолог-организатор	Очень хорошо дополняет предыдущий тип руководителя. Обладает представлениями о порядке (технологии) проведения изменений, требуемых результатах. Умеет организовать и заинтересовать людей в необходимых изменениях, использовать определенную стратегию и тактику. При совместной работе с «фантазером» может потерпеть фиаско или, наоборот, осуществить нужные изменения, выбрать определенный стиль общения
-------------------------	---

### 5. Эффективность социально-педагогической работы

Существуют два подхода к определению данного понятия.

Первый – это соотношение между достигнутыми результатами (эффектами) и затратами, связанное с обеспечением этих результатов.

Ключевыми проблемами применительно к такому определению выступают измерение (описание) результатов или эффектов и затрат, а также влияние затрат и других факторов на результаты.

«Ситуации соотношения» бывают самыми разными. Затраты сохраняются на прежнем уровне, а результаты в количественном и качественном измерении достигнуты более высокие по сравнению с прежними периодами. Затраты сокращены, а результаты остались те же, что и при несокращенных затратах или даже выросли. Затраты в какой-то степени возросли, а результаты стали еще большими. На практике приходится считаться с так называемыми «предельными результатами», когда их количественные и качественные характеристики не возрастают из-за лимитации ряда факторов, имеющих конкретный характер в данном учреждении социальной защиты.

Второй подход рассматривает эффективность работы как фактически достигнутые и необходимые результаты (эффекты). Ключевая задача, исходя из такого понимания, – измерение (описание) результатов. Поскольку результаты и затраты могут предполагаться, планироваться, намечаться или выступать в виде целей (задач), постольку эффективность может быть предполагаемой (расчетной, планируемой) и фактической (реально достигнутой). Другими важными проблемами являются оценка эффективности; выбор предметов оценки эффективности; субъекты, оценивающие эффективность, методы и методики оценки эффективности; факторы, влияющие на эффективность/неэффективность.

Параметрический метод находится в основе так называемых «параметрических методик». Он предполагает сопоставление двух ключевых параметров:

- 1) было состояние пациента (клиента) раньше;
- 2) нынешнее состояние пациента (клиента). Данный метод предполагает описание состояния пациента (клиента) «на входе» (например, при приеме в СПЦ ребенка, изъятого из семьи, и «на выходе», т.е. при завершении реабилитационного периода. Разница между этими двумя параметрами представляет «реабилитационный эффект» или результат, свидетель-

ствующий об эффективности использованных реабилитационных средств, методик, организации реабилитации, квалификации персонала и др.

Главными проблемами разработки параметрических методик являются: разработка и описание параметров «на входе» и «на выходе»; определение основных факторов эффективности и неэффективности как с точки зрения промежуточных, так и конечных параметров.

Метод оценки эффективности на основе удовлетворения потребностей обслуживаемого клиента (клиентов). Данный метод имеет следующие разновидности:

1) прямой оценочный метод, когда периодически проводятся устные и письменные (с помощью анкет) опросы клиентов;

2) параметрический метод, с помощью которого производится сопоставление (сравнение) того, что положено клиенту по нормам, нормативам или соответствующим стандартам, и того, что фактически выполняется в процессе деятельности специалиста;

3) сочетание первого и второго методов.

Метод оценки эффективности/неэффективности относится к весьма прагматичным, так как позволяет систематизировать факторы эффективности и факторы неэффективности; представить их в наглядном и обозримом виде, например, с помощью соответствующей таблицы; разрабатывать и выполнять программы (планы) по совершенствованию деятельности соответствующего учреждения.

При использовании данного метода возможно деление факторов неэффективности на три группы: 1) факторы, практическое решение которых не зависит от нашей структуры (так называемые «верхние» или «чужие» факторы); 2) факторы, практическое решение которых зависит от данного учреждения («наши» факторы); 3) факторы, находящиеся на «водоразделе» своих и чужих.

Особенностью этого метода является не только его «оценочный характер», но и направленность на решение практически значимых проблем, входящих в перечень факторов неэффективности. При этом ситуации, в которых это может происходить, самые различные: ситуация, когда «зажала неэффективность»; ситуация планомерной диагностики и совершенствования; ситуация «самой значимой проблемы»; ситуация «давления сверху»; ситуация случая и другие.

Анкетный опрос является одним из методов оценки как эффективности, так и неэффективности деятельности учреждений соцзащиты, работы пиков.



## ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### *Тема 1. Система управления социально-педагогической деятельностью*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Характеристика общих и конкретных функций управления в социальной работе.
2. Организационный механизм распределения и закрепления функций – организационно-исполнительской системы (ОИС).
3. Основные организационно-юридические документы ОИС: положения о подразделениях и должностные инструкции.
4. Характеристика основных организационных структур управления.
5. Методы управления в социально-педагогической работе и их особенности.
6. Характеристика типов руководителей по соотношению знаний и умений в применении управленческих методов.

#### *Задания:*

1. Проанализировать образцы должностных инструкций и положений о подразделении. Определить основное содержание разделов: «права», «обязанности», «ответственность», «критерии оценки деятельности».
2. Построить организационную структуру управления следующих учреждений (организаций) образовательной и социальной сферы: школа, ВУЗ, СПЦ, ЦКРОиР, социальный приют, ИДН, КДН, обосновать вид управления, систему подчинения.
3. Структурировать методы управления по группам, привести примеры применения методов управления.

#### *Литература (основная):*

1. Зайцев, Д.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе. – М., 2011; Ростов н/Д, 2011.
2. Менеджмент в образовании: управление, экономика, право. – М.: Образование и информатика, 2004. – 134 с.
3. Менеджмент социальной работы / под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 2001.
4. Социальный менеджмент: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.

#### *Литература (дополнительная):*

1. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. – М.: ЭКСМО, 2005. – 302 с.

2. Климович, Л.К. Основы правового регулирования управленческой деятельности / Л.К. Климович. – Минск: Право и экономика, 2003.
3. Репин, В.В. Процессный подход к управлению / В.В. Репин. – М.: Стандарты и качества, 2005.
4. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 1999.

## ***Тема 2. Кадровый менеджмент в социально-педагогической работе***

### *Вопросы для обсуждения:*

1. Характеристика кадров социальной работы.
2. Классификация кадров социальной работы по признакам трудовой занятости.
3. Кадровая политика и ее составляющие: оценка кадров, ротация персонала, повышение квалификации, карьера кадров.
4. Развитие персонала в социальной сфере.
5. Аттестация работников: положение, порядок проведения, отчет.

### *Задания:*

1. Выполнить сжатый доклад на одну из предложенных в списке литературы статей, приложив к нему ксерокопию статьи. Подготовиться к выступлению с докладом.
2. Изучить типовые документы по аттестации работников социальной сферы. Оценить их значимость для успешности трудовой деятельности вышеназванных работников.
3. Разработать алгоритм действий для аттестуемого на этапах подготовки к аттестации и собственно аттестации.

### *Литература (основная):*

1. Менеджмент социальной работы: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 2001.
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие. – Минск, 2003.
3. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов. – Ростов н/Д, 2004.
4. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации: учеб. пособие / И.А. Оганесян. – Минск, 2000.

### *Литература (для задания № 1):*

1. Мосягина, А.И. Проблемы современного менеджмента и управления персоналом в социальном учреждении / А.И. Мосягина // Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. – 2001. – № 4. – С. 13–30.

2. Беляцкий Н.П. Инструменты управления персоналом / Н.П. Беляцкий // Экономика. Управление. Право. – 2004. – № 1. – С. 17–22.
3. Костян, И.А. О трудовой функции работника / И.А. Костян // Справочник кадровика. – 2003. – № 10. – С. 59–63.
4. Сорока, В. Измеряем удовлетворенность персонала / В. Сорока // Отдел кадров. – 2004. – № 11. – С. 119–123.
5. Свитмен, Е. Лояльность работников / Е. Свитмен // Отдел кадров. – 2004. – № 11. – С. 124–125.
6. Чиманский, Г.В. Формы кадровой работы по отбору и найму персонала / Г.В. Чиманский // Отдел кадров. – 2005. – № 6. – С. 54–56.

**Семинарское занятие 3**  
**Социальные проекты и программы**  
**как элементы социального планирования**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Социальный проект: сущность и классификация.
2. Стадии от создания до публичного распространения социального проекта, их технологическое описание.
3. Социальные программы: сущность и классификация.

*Задание:*

Проанализировать одну из действующих социальных программ на территории Беларуси по следующей схеме:

- Полное название.
- Разработчики / заказчики.

Цель и задачи программы.

- Сроки реализации программы.
- Вид программы (по времени реализации, по назначению, по масштабности применения).
- Основные разделы программы.
- Мероприятия программы.
- Ресурсное обеспечение программы.
- Ожидаемые результаты программы.

*Литература (основная):*

1. Менеджмент социальной работы: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 2001.
2. Грищенко, В.П. Теоретические основы прогнозирования и планирования: учеб. пособие / В.П. Грищенко, Л.Г. Демидова, А.Н. Петров. – СПб., 1995. – Ч. 1.

3. Грищенко, В.П. Теоретические основы прогнозирования и планирования: учеб. пособие / В.П. Грищенко, Л.Г. Демидова, А.Н. Петров. – СПб., 1996. – Ч. 2.
4. Гордин, В.Э. Социальное программирование: учеб. пособие / В.Э. Гордин. – СПб., 1996.
5. Мир управления проектами. Основы, методы, организация, применение / под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – М., 1994.

*Литература (дополнительная):*

1. Бойко, О.В. Социальные программы: современные подходы к разработке и оценке / О.В. Бойко // Отечественный журнал социальной работы. – 2007. – № 1. – С. 52–62.
2. Видмер, Т. Определение эффективности социальных проектов / Т. Видмер // Социальная работа. – 2005. – № 4. – С. 35–38.

***Тема 4. Мотивация социально-педагогической деятельности***

*Вопросы для обсуждения:*

1. Изучение основ мотивации труда социальных педагогов.
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Характеристика основных видов мотивации.
4. Методы исследования мотивации.

*Литература (основная):*

1. Друкер, Питер О профессиональном менеджменте / Питер Друкер. – М.: Вильямс, 2006. – 306 с.
2. Зайцев, Д.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе / Д.В. Зайцев. – М., 2011; Ростов н/Д, 2011.
3. Менеджмент в образовании: управление, экономика, право. – М.: Образование и информатика, 2004. – 134 с.
4. Менеджмент образования: учеб. пособие / под ред. А.П. Егоршина. – М.: Логос, 2009. – 308 с.
5. Менеджмент социальной работы / под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1992.
6. Социальный менеджмент: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.
7. Социология социальной сферы: учеб. пособие / под ред. М.М. Акулич, В.Н. Кузнецова. – М., 2007.

*Литература (дополнительная):*

1. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента / Т.П. Авдулова. – М., 2005.

2. Жариков, Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. – М., 1989.
3. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 280 с.
4. Филлипов, А.В. Работа с кадрами / А.В. Филлипов. – М., 1990. – 286 с.
5. Шепель, В.М. Управленческая этика / В.М. Шепель. – М., 1989. – 132 с.
6. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 1999. – 332 с.

### ***Тема 5. Технология и организация делопроизводства в социально-педагогической сфере***

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Подготовка и оформление управленческих документов.
2. Система документации. Основные реквизиты документа.
3. Характеристика и разновидности распорядительных, организационных и информационно-справочных документов в социально-педагогической деятельности.
4. Организация работы с документами.

#### *Литература (основная):*

1. Зайцев, Д.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе / Д.В. Зайцев. – М., 2011; Р. н/Д, 2011.
2. Кравченя, Э.М. Делопроизводство в учреждениях образования с использованием информационных технологий / Э.М. Кравченя. – Минск, 2006.
3. Менеджмент социальной работы / под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1992.
4. Социальный менеджмент: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.

#### *Литература (дополнительная):*

1. Андреева, В.И. Делопроизводство / В.И. Андреева. – М., 2001. – 256 с.
2. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 1999. – 332 с.

## **Семинарское занятие 6** **Культура управления**

### *Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие «культура управления». Виды и разновидности культуры управления.
2. Характеристика методов измерения культурного уровня.
  1. Управление изменениями. Изучение механизма управления «культурными изменениями».
  2. Типы руководителей-изменителей.
  3. Эффективность социально-педагогической деятельности.
  4. Методы оценки эффективности социально-педагогической деятельности, их характеристика.

### *Задание:*

Составить анкету или тест измерения культурного уровня специалиста социальной сферы по следующей схеме:

- Цель анкетирования (тестирования).
- Вступительная часть (обращение к респондентам, цель анкетирования (тестирования), инструкция по заполнению анкеты (теста)).
- Опросник с вопросами и вариантами ответов.
- Критерии оценки предложенных Вами ответов на каждый из вопросов опросника.
- Характеристика высокого, среднего и низкого культурного уровня специалиста социальной сферы с присвоением общей суммы (примерной) набранных баллов.

### *Литература (основная):*

1. Акунец, В.П. Управление персоналом: тесты, тренинги, деловые игры: учеб.-метод. пособие к практ. занятиям. – Минск., 2003.
2. Друкер, Питер. О профессиональном менеджменте / Питер Друкер. – М.: Вильямс, 2006. – 306 с.
3. Большаков, А.С. Менеджмент: психология успеха / А.С. Большаков. – СПб., 2002.
4. Брасс, А.А. Основы менеджмента: учеб пособие для студентов вузов / А.А. Басс. – Минск, 1999.
5. Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс / Г.Г. Корзникова. – М.: Академия, 2008. – 228 с.
6. Менеджмент образования: учеб. пособие / под ред. А.П. Егоршина. – М.: Логос, 2009. – 308 с.
7. Менеджмент социальной работы: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 2001.

8. Производственный менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов. – М., 2000.
9. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с.
10. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: учебник для образоват. учрежд. сред. профиля образования / В.Г. Шипунов. – М., 1999.

*Литература (дополнительная):*

1. Топчий, Л.В. Проблемы квалиметрии в социальной работе: подходы, критерии, логика оценки эффективности / Л.В. Топчий // Отечественный журнал социальной работы. – 2005. – № 3. – С. 8–18.
2. Цыбульская, Н.В. Культура управленческого общения как объект социологического анализа / Н.В. Цыбульская // Социология. – 2002. – № 2. – С. 83–85.
3. Русяева, Е.Ю. Человеческий фактор в управлении социально-культурными системами / Е.Ю. Русяева // Вопросы культурологии. – 2007. – № 3. – С. 61–66.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: деловая карьера / Н.П. Беляцкий. – Минск, 2001.
2. Зайцев, Д.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе. – М., 2011; Ростов н/Д, 2011.
3. Кравченя, Э.М. Делопроизводство в учреждениях образования с использованием информационных технологий / Э.М. Кравченя. – Минск, 2006 с.
4. Менеджмент социальной работы / под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1992.
5. Социальный менеджмент: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.
6. Социология социальной сферы: учеб. пособие / под ред. М.М. Акулич, В.Н. Кузнецова. – М., 2007.

### Дополнительная литература

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002.
2. Авдулова Т.П. Психологические основы менеджмента / Т.П. Авдулова. – М., 2005.
3. Андреева, В.И. Делопроизводство / В.И. Андреева. – М., 2001.
4. Жариков Е.С. Психология управления / Е.С. Жарикова. – М., 1989.
5. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения / Ю.М. Жуков. – М., 1988.
6. Карпов А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М., 1999.

7. Климович, Л.К. Основы правового регулирования управленческой деятельности / Л.К. Климович. – Минск: Право и экономика, 2003.
8. Крылов, А.Н. Менеджмент коммуникаций: теория и практика / А.Н. Крылов. – М.: Изд-во НИБ, 2002.
9. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб., 2001.
10. Психология управления: курс лекций / Л.К. Авчеренко [и др.]. – М., 1997.
11. Пташник, Т. Все о резюме / Т. Пташник. – Минск, 2004.
12. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В.П. Пугачев. – М., 2003.
13. Репин, В.В. Процессный подход к управлению / В.В. Репин. – М.: Стандарты и качества, 2005.
14. Скотт, Д.Т. Конфликты, пути их преодоления / Д.Т. Скотт. – Казань, 1991.
15. Тульчинский, Г.Л. Pг фирмы: технологии и эффективность / Г.Л. Тульчинский. – СПб.: Алетейя, 2001.
16. Федотов, В.В. Рациональная организация умственного труда / В.В. Федотов. – М., 1987.
17. Филлипов, А.В. Работа с кадрами / А.В. Филлипов. – М., 1990.
18. Шепель, В.М. Управленческая этика / В.М. Шепель. – М., 1989.
19. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 1999.

## ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ ПО МОДУЛЮ

### *Задания и задачи:*

1. Охарактеризовать распорядительные документы, применяемые в социально-педагогической деятельности.
2. Охарактеризовать организационные документы, применяемые в социально-педагогической деятельности.
3. Охарактеризовать информационно-справочные документы, применяемые в социально-педагогической деятельности.
4. Описать процедуру работы с распорядительными документами (на конкретном примере по одному из прилагаемых документов).
5. Описать процедуру работы с организационными документами (на конкретном примере по одному из прилагаемых документов).
6. Описать процедуру работы с информационно-справочными документами (на конкретном примере по одному из прилагаемых документов).
7. Проанализировать социальную программу (одну из прилагаемых) по следующей схеме:
  - Цель и задачи программы.
  - Сроки реализации программы.
  - Основные разделы программы.
  - Мероприятия программы.



- Ресурсное обеспечение программы.
- Ожидаемые результаты программы.

8. Составить план подготовки и проведения аттестации специалиста социально-педагогической деятельности.

9. Оценить значимость типовых документов по аттестации специалистов социально-педагогической и психологической службы учреждения образования для успешности их трудовой деятельности.

10. Схематически представить организационные структуры управления учреждением образования (конкретным), социально-педагогическим учреждением, центром коррекционно-развивающего обучения и реабилитации, охарактеризовать их достоинства и недостатки (организация – на выбор).

11. Разрешите ситуацию: «Вы – руководитель крупной компании. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидатов на должность начальника отдела социальной рекламы. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно писал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей компании. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось с ним вместе работать ранее. Как Вы построите структуру собеседования с каждым из кандидатов и кому отдадите предпочтение?»

12. Разрешите ситуацию: «Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)? Как Вы построите собеседование с этим кандидатом?»

13. Разрешите ситуацию: «В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?»

14. Разрешите ситуацию: Вы проработали в отделе после окончания ВУЗа всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к поставщикам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызывали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Минск. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере? Обоснуйте свой выбор».

15. Разрешите ситуацию: «В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкает, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы предпримете?»

16. Разрешите ситуацию: «Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим? Аргументируйте свой выбор».

17. Разрешите ситуацию: «Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?»

18. Разрешите ситуацию: «Вы поручаете задание своему подчиненному, зная, что только он в состоянии его хорошо выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...»

19. Разрешите ситуацию: «Вы – новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. Вам необходимо нормализовать психологический климат в коллективе. Каким образом Вы намерены действовать?»

20. Разрешите ситуацию: «Между Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию. Ваши действия?»

21. Разрешите ситуацию: «Один из подчиненных Вам руководителей плохо обращается с персоналом: он груб, нечуток к людям, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Это отрицательно отражается на работе организации. Вместе с тем этот руководитель – хороший специалист, досконально знает свое дело, рационально мыслит, упорен и настойчив в достижении цели, строг и требователен к подчиненным. Какое решение следует принять?»

22. Разрешите ситуацию: «Подчиненные приходят к Вам, донимая мелкими, порой элементарно разрешимыми вопросами, мешают работать, не дают сосредоточиться. Как поступать в подобных случаях?»

23. Разрешите ситуацию: «Подчиненные жалуются начальнику на своих коллег, сплетничают про них, раскрывают «тайны» их личной жизни и т.п. Как поступать в этом случае?»

24. Разрешите ситуацию: «Сотрудник собирается перейти на новое место работы. Как на это должен реагировать менеджер?»

25. Разрешите ситуацию: «В ответ на Ваши справедливые замечания, сделанные работнице, та начинает плакать. Что делать в этом случае?»

## МОДУЛЬ 2

# ОСНОВЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

### ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

#### *Тема 1. Методы управления*

##### *1. Управление людьми: основы и закономерности*

Жизнь людей характеризуется разнообразной по содержанию и формам деятельностью. С точки зрения содержания можно выделить различные виды деятельности человека: государственная, хозяйственная, производственная, социальная, научная, культурная, педагогическая и другие. Среди этого разнообразия особое место занимает управленческая деятельность. Необходимость в управленческой деятельности возникла давно, еще на заре развития человечества. Как только люди стали объединяться для производства совместных действий и усилий, тогда и появилась необходимость в управлении. Управление как самостоятельный вид деятельности исторически сложился в процессе разделения труда, под влиянием определенных социально-экономических условий, важнейшими из которых являются способ производства (т.е. отношения собственности), развитие технологии производства, содержание и характер труда человека.

Управление начинается с момента выбора конечной цели и осуществляется при проектировании, организации, строительстве, функционировании, реконструкции и модернизации предприятий. Цель управления – это конечный желаемый результат труда. После того, как цель выбрана, она начинает «подчинять себе людей», которые стремятся ее достичь, и оказывает влияние на выбор методов и средств. Цель управления должна быть реально достижимой, иметь конкретную форму выражения, быть понятной всем кто работает для ее достижения, и не должна изменяться в процессе продвижения к ней. Менеджмент можно рассматривать с трех точек зрения: как научную дисциплину, поскольку она включает теоретическую основу (теории, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук; как практику, поскольку представляет собой совокупность процедур и видов управленческой деятельности, выполняемых в определенной последовательности и известных задолго до теоретических изысканий; как искусство, поскольку осуществление руководства и управления как сфера деятельности требует высокой степени умения, мастерства. Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой

природы, техники, то есть понятие «управление» распространяется на все виды систем (технических, эргономических, социальных и пр.).

Понятие «менеджмент» охватывает только социально-экономические системы, обязательным элементом которых является человек и его целенаправленная деятельность. Это управление отношениями людей в процессе их совместной деятельности (но не техникой, технологией, биологическими системами, неживой природой). Менеджмент использует (реализует) специальные технологии и инструменты управления, которые не используются другими способами управления. Такими механизмами являются: организация и организационные отношения (формальные и неформальные), организационная культура, власть, мотивирование и стимулирование, социально-экономические методы управления и др.

Закономерности управления – повторяющиеся существенные связи явлений в системе управления, неразрывно связанные с деятельностью персонала и проявляющиеся в виде тенденций, определяющих основную линию развития организации. Более чем столетний период развития менеджмента как науки позволяет выделить следующие его закономерности функционирования. 1. Обусловленность теории и практики менеджмента трансформацией форм и методов организации экономики (способа производства). Анализ эволюции управленческой мысли показывает, что способ экономического развития соответствует свой способ управления. Управление в первобытнообщинном строе, основанном на простейших трудовых операциях, общинной собственности, отличалось от управления в рабовладельческом и феодальном строе, основанных на насилии, эксплуатации человека. В условиях капитализма, когда экономические отношения стали основываться на других, рыночных, отношениях, экономической свободе, сложной технологии организации труда в мануфактуре (предприятии), стал необходим соответствующий способ управления. Возникла потребность в менеджменте. Зависимость способа управления от форм и методов организации экономики в России, особенно в советский период, свидетельствует, что это было управление нерыночной, централизованной экономикой и в полной мере называться менеджментом не могло. Таким образом, теория и практика менеджмента обусловлены (зависимы) формами и методами экономики. 2. Определяющее влияние состояния факторов внешней среды на выбор и формирование системы управления организацией. Организация в рыночной экономике является открытой системой. Это значит, что она получает из внешней среды необходимые ресурсы (люди, сырье, материалы и т.п.), перерабатывает их и в виде своей продукции поставляет во внешнюю среду, которая может принять или не принять эту продукцию. Управление организацией (её организационная структура) должно соответствовать состоянию внешней среды и обеспечивать тесное взаимодействие с ней. От этого зависит не только успешность организации, но и её выживаемость. 3. Соответствие содержания управле-

ния формам собственности на имущество организации. Менеджмент имеет особенности в зависимости от форм собственности организации. В организациях, где приоритетной (или основной) формой собственности является частная, менеджмент будет иметь деловой (рыночный) характер. Его главной целью будет обеспечение высокой прибыльности хозяйственной деятельности. В организациях, где приоритет имеет государственная собственность, менеджмент будет иметь административный характер (административный менеджмент). Формы общественной (коллективной) собственности требуют комбинированного подхода к управлению. 4. Оптимизация соотношения управляющей и управляемой подсистем (т.е. субъекта и объекта управления).

Менеджмент представляет собой систему из двух основных элементов: субъекта и объекта управления. Их взаимосвязь и взаимодействие должны быть оптимальными как в количественном, так и в качественном отношении. Так, количественное соотношение между персоналом менеджмента (управленцами) и исполнителями в организации должно соответствовать характеру труда, его сложности и другим условиям. 5. Преимущество сознательного и планомерного управления. Предполагает осознанное формулирование целей организации и управления, осуществления исследований внешней и внутренней среды организации, прогнозирование развития и на этой основе разработку системы планирования ее деятельности в обозримой перспективе. Данная закономерность свидетельствует, что задача управления состоит не только в том, чтобы исследовать факторы внешней и внутренней среды, но и в сознательном воздействии на них в интересах организации, обеспечения благоприятных условий ее развития. А это может быть достигнуто путем реализации комплекса мероприятий, рассчитанных на ближайшую и длительную перспективу, т.е. разработки системы планирования. 6. Концентрация и дипломатичное изменение функций управления в организации. Управление организацией реализуется через систему его функций, т.е. видов управленческих работ. Концентрация управленческой деятельности осуществляется, как правило, посредством основных функций менеджмента, раскрывающих ее содержание, планирование, организацию, мотивацию, контроль, принятие управленческих решений. Вместе с тем организации различаются между собой по видам, формам, содержанию и условиям деятельности. Поэтому следует учитывать динамику изменений функций управления, специфику их реализации.

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Различают три группы методов управления: организационно-административные методы; экономические методы; социально-психологические методы. Организационно-административные – это методы, с помощью которых менеджер как субъект власти воздействует на персонал. Это методы принуждения. В свою очередь, они подразделяются на группы: методы организационно-

стабилизирующего воздействия (штатное расписание, положение о внутреннем трудовом распорядке, должностные инструкции, производственные инструкции, планы работ и т.п.); методы распорядительного воздействия (приказ, распоряжение, указание, контроль и т.п.); методы дисциплинарного воздействия (поощрения, взыскания). Методы организационно-административного воздействия обеспечивают четкость, организованность, согласованность, ответственность и трудовую дисциплину. Они оказывают прямое воздействие на организацию и позволяют быстро реагировать на управленческую ситуацию. Экономические методы управления – предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в результатах своего труда. Они включают: экономическое планирование (использование экономических показателей в оценке результатов труда); экономическое стимулирование (использование стимулирующей системы оплаты труда); хозрасчет (хозяйственная самостоятельность подразделений и организации в целом); источники финансирования (бюджетные и внебюджетные); ценообразование; экономико-математические методы: экономическое прогнозирование и программирование; математическое моделирование; теория игр; управление запасами; исследование операций и др. Социально-психологические методы – совокупность специфических способов и средств воздействия на личностные отношения и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах: планирование социального развития коллектива; повышение производственной и творческой активности сотрудников; создание благоприятного психологического климата; сплочение трудового коллектива; управление конфликтами; формирование групп (команд); сохранение и развитие традиций; изучение и учет индивидуальных социально-психологических особенностей сотрудников; управление мотивацией сотрудников и др. Все функции и методы образуют систему менеджмента и реализуются на практике в тесном единстве.

## *2. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения.*

В теории управления существует ряд способов описания так называемого стандартного, т.е. нормативного, процесса выработки управленческих решений. Все они, различаясь в деталях, в целом достаточно сходны. Общая последовательность этапов выработки решения, обозначаемая понятием *процессуального инварианта*, включает следующие этапы:

– определение проблемной ситуации, требующей выхода из нее посредством реализации функции принятия решения. Оно предполагает диагностику – выявление ситуации как таковой; определение ее «зон»; установление взаимосвязей с другими сторонами деятельности; характеристику особенностей ее содержания; выявление ее ключевых противоречий и постановку целей предполагаемого решения в ней. Здесь дается ответ на

три исходных вопроса: Что имеем? Чего необходимо достичь? В чем трудности перехода от наличного к желаемому?;

– анализ содержания проблемной ситуации, включающий три основных аспекта. Первый: информационный анализ ситуации с целью уменьшения ее неопределенности и приведения к виду, более доступному для контроля над ней. Важным при этом является поиск и обнаружение скрытых – имплицитных параметров ситуации. Второй: определение основных «ограничивающих факторов», которые обычно и порождают проблему, требующую принятия решения. Третий: формулировка основных требований к решению – его критериев, которые затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов;

– формулировка альтернатив включает в себя поиск, выявление, а также генерацию новых, т.е. не заданных нормативно, возможных выходов из проблемной ситуации. Исследования показывают, что итоговое качество управленческих решений является прямой функцией количества альтернатив, сформулированных на этой стадии. Часто (особенно в простых, стереотипных ситуациях) данный этап не выражен и не осознается руководителем как самостоятельный и важный, поскольку необходимая – искомая альтернатива ему представляется достаточно очевидной. Такое представление, однако, как показывает практика, очень часто приводит к ошибочным решениям. В связи с этим сформулировано «золотое правило» управленческих решений: если кажется, что в ситуации есть только один выход из нее, то он, скорее всего, является ошибочным. Оно имеет следствие: если есть лишь одна альтернатива, то ее не следует ни принимать, ни отвергать, а необходимо попытаться сформулировать другие альтернативы. В особенности это относится к наиболее сложным проблемным ситуациям;

– оценка альтернатив по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности. На данном этапе проводится многоаспектное рассмотрение преимуществ и недостатков каждого из альтернативных вариантов. Они рассматриваются и в прогностическом плане – с учетом параметра динамичности среды. Данный этап обозначается еще как фаза «взвешивания альтернатив»;

– выбор альтернативы является основным этапом во всей структуре нормативного процесса управленческого решения, поскольку на нем делается ключевой (а часто – необратимый) шаг – осуществляется собственно принятие решения. Основным нормативным принципом данного этапа, сформулированным в теории рациональных решений, является постулат максимизации: следует выбирать ту альтернативу, которая имеет наибольшую интегральную «полезность» – т.е. ту, которая максимизирует возможные «выигрыши» и одновременно минимизирует ожидаемые «проигрыши», убытки;

– реализация принятого решения. После выбора альтернативы необходима разработка специальных процедур, направленных на ее осуществ-

ление. В управленческой деятельности эта задача имеет особую специфику, значимость и сложность. Отличительной чертой этой деятельности является несовпадение тех, кто принимает, и тех, кто реализует решения. Поэтому организация деятельности «реализаторов» – исполнителей решения превращается в самостоятельную и важную задачу;

– контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения. Любое решение и в особенности управленческое предполагает необходимость обратной связи о его результатах. Лишь в этом случае управление как процесс может быть эффективным и действенным. Лишь в этом случае появляется возможность извлечения и накопления управленческого опыта реализации решений. Как правило, любой опыт учит, но в особенности опыт неудачных решений. Наконец, лишь при условии контроля за решениями и получения информации об их результатах возможна коррекция принятых и (или) принятие новых решений (если прежние оказались неверными). Оценка и коррекция осуществляются путем сличения полученных результатов с теми, которые были сформулированы в качестве ожидаемых на первом этапе – этапе оценки исходной проблемной ситуации. В результате этого общая структура нормативного процесса управленческого решения приобретает вид замкнутого контура, обозначаемого понятием «решенческое кольцо».

### 3. Концепции мотивации исполнительской деятельности

Мотивация – одна из основных функций управления людьми. Внешние относительно «человека работающего» средства, которые в той или иной мере побуждают его в процессе труда, называются *стимулами*. Любой стимул определенным образом воспринимается конкретным человеком, «проходит через его сознание» и может побуждать или не побуждать его к деятельности. Внутренние побудители определяются как *мотивы*. Процесс применения системы стимулов и соответственно возникновения мотивов, побуждающих человека к достижению личных или групповых (коллективных) целей, задач представляет собой стимулирование, мотивацию. В современной науке и практике управления чаще применяется понятие «мотивация», поскольку приходится учитывать индивидуальные и групповые (коллективные) потребности людей.

В науке управления теории мотивации делятся на два вида – содержательные и процессуальные (см. табл.).

Таблица – Содержательные и процессуальные теории мотивации

Наименование теории	Краткое содержание
<i>Содержательные теории</i>	
Иерархия потребностей Абрахама Маслоу	Все потребности человека можно представить в виде иерархической структуры. <i>Первичные</i> – физиологические (потребности в пище, воде, убежище, отдыхе, сексе); потребности безопасности,



	защищенности (защита от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира), а также уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться в будущем. <i>Вторичные</i> – социальные (потребности в принадлежности к чему или кому-либо, во взаимопонимании, взаимодействии, привязанности и поддержке); в уважении (самоуважение, уважение со стороны окружающих, признание своих качеств, результатов, достижений, компетентности); в самовыражении (потребности в реализации своих потенциальных возможностей, росте как личности)
Теория потребностей Дэвида МакКленанда	Человеку свойственны три вида потребностей – <i>власть, успех и причастность</i> . Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей, управлять ими. Отсюда возможность описания «человека власти» – энергичные, откровенные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать свои позиции. Потребность успеха удовлетворяется через доведение работы до своего завершения. Возможно моделировать черты «человека успеха», а также учитывать их в процессе управления такими людьми: постановка задач с умеренной степенью риска, наделение достаточными полномочиями для проявления инициативы, самостоятельности, поощрение за достигнутые результаты. Потребность в причастности проявляется в налаживании дружеских отношений, создании круга знакомых людей, оказании помощи другим
Двухфакторная теория Фредерика Херцберга	В мотивации следует различать гигиенические факторы и собственно мотивацию. <i>Гигиенические факторы</i> связаны с условиями труда, а мотивация – с характером и сущностью работы
<b>Процессуальные теории</b>	
Теория ожиданий Виктора Врума	Ожидание – это оценка данной личностью вероятности определенного события. При этом важны три взаимосвязи: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; валентность (удовлетворенность вознаграждением). То есть: мотивация = (З -Р) x (Р -В) x валентность. Если есть прямая связь между затраченными усилиями усиливается. Достигнув необходимого результата, человек ожидает определенного вознаграждения или поощрения. Если нет связи между результатами и желаемым вознаграждением, то мотивация будет слабой
Теория справедливости	Работники субъективно соотносят полученное вознаграждение с затраченными усилиями и сопоставляют его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Психологическое напряжение возникает тогда, когда человек сталкивается с несправедливостью или «придумывает ее» на основе собственных суждений. При этом его мотивация понижается, и он работает хуже

<p>Модель Д. Портера и Э. Лоулера (Портера-Лоулера)</p>	<p>Комплексная процессуальная теория мотивации, включающая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Их модель включает пять переменных: затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение; степень удовлетворения. Уровень усилий определяется ценностью вознаграждения и уверенностью в том, что приложенные усилия будут соответствующим образом вознаграждены. Результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей, характерных особенностей и осознания им своей роли. Достижение требуемого результата вызывает «внутреннее вознаграждение» (чувство удовлетворения от выполненной работы, компетентности и самоуважения), а также восприятие внешних вознаграждений – уровень оплаты, премии, продвижение по службе, похвала и др.</p>
---	---

Руководители вынуждены считаться с индивидуальными особенностями работников, «улавливая» их мотивы и антимотивы. Антимотивы представляют значительный интерес, прежде всего, с практической точки зрения, так как зная их, можно определить, какие потребности «человека работающего» не удовлетворяются или удовлетворяются в незначительной мере. По сути дела, «совершенствование мотивации» труда сводится к следующему: выявление мотивов и антимотивов; выработка мер, направленных на снижение «роли» и количества антимотивов, практическая реализация мер, способствующих преодолению антимотивов, антимотивации.

В научных исследованиях, в практической деятельности применяется методология выявления как индивидуальных, так и обобщенных (усредненных) мотивов, используя которые изучают мотивацию руководителя того или иного уровня системы образования, специалиста социально-педагогической и психологической службы.

*Материальная мотивация.* Мотивы: стабильная заработная плата и своевременность ее выплаты; выплата ежемесячной премии в размере 100%; выплата надбавки ежемесячно за стаж работы; выплата материальной помощи в размере двух окладов к отпуску и по итогам работы за год; бесплатный проезд на городском транспорте; стабильность рабочего места. Антимотивы: низкий должностной оклад; оплата труда не учитывает личный трудовой вклад и компетентность; не производится доплата за выполнение функций, не свойственных занимаемой должности; отсутствуют материальные стимулы к повышению уровня образования.

*Организационная мотивация.* Мотивы: удобно добираться до места работы; близость дома к месту работы позволяет более полно выполнять функцию материнства. Антимотивы: плохая работа городского транспорта; суровые санкции за малейшее нарушение трудовой дисциплины; необходимость выполнять работу, не входящую в круг должностных обязанностей; неправильная организация труда, что не позволяет выполнять норма-

тивы по приему населения; отсутствие нормального обеспечения рабочего места канцтоварами.

*Социальная мотивация.* Мотивы: достаточно большая общественная значимость выполняемой работы; часто испытываю удовлетворение от выполняемой работы; возможность получения второго высшего образования; предоставление дополнительного 12-дневного отпуска за общий стаж работы свыше 15 лет; хорошие отношения с отдельными членами коллектива. Антимотивы: не очень благоприятный социально-психологический климат в коллективе; недемократичность, некорректность вышестоящего руководителя; редкое использование коллегиальной формы принятия решений; отсутствие стимулов к повышению своей квалификации; невозможность продвижения по службе; конфликты с вышестоящим руководителем.

*Информационная мотивация.* Мотивы: доступность необходимой информации; возможность предоставления нужной информации людям, которые испытывают в ней соответствующую потребность. Антимотивы: поиск нужных документов с использованием личных связей; отсутствие различной литературы по теории и практике социальной работы с разными группами населения; слабое использование компьютерной техники в повседневной работе.

В настоящее время в менеджменте существует два основных подхода к организации функции мотивирования: комплексно-методический и адаптационно-организационный.

Комплексно-методический включает в себя комплекс четырех основных групп методов, направленных на оптимизацию мотивационного потенциала работы. По силе обуславливаемого ими производственного эффекта они выстраиваются в такую последовательность: 1) экономические методы – сформулированы Д. Синком (коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих правил организации системы стимулирования; опора на обоснованную и справедливую систему оценки работы; хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки работы; простота системы стимулирования; увязка вознаграждения и результативности во времени; стимулирование дополнительных работ и др. Плюс три общих «экономических правил» мотивирования – размер премий не должен быть менее 30% заработной платы; эффективность экономических методов резко возрастает при их сочетании с другими, например, социально-психологическими методами мотивирования; следует избегать ошибки «слишком далеких материальных выгод»); 2) целевой метод (базируется на двух важных психологических закономерностях: первой – придание целям четкой и ясной формы само по себе приводит к повышению мотивации, т.е. субъективно принимаемые в качестве обоснованных, перспективных и лично значимых – цели обозначаются понятием квазипотребности; второй – большей мотивирующей силой обладают обычно более трудные

цели, нежели легко достижимые, т.к. трудная цель рассматривается человеком как «вызов его способностям», убежденность в возможности ее достижения и повышает самооценку им своих возможностей и собственной значимости. Ряд характеристик, которым должны удовлетворять цели, формулируемые руководством перед исполнителями – *цели должны быть* ясными, измеримыми, контролируруемыми, поддаваться оценке, мобилизирующими, но достижимыми, концентрирующими внимание на возможности роста производительности труда, включать точные сроки, предусматривать потенциальные стимулы для достигнувших цели, результаты работы – обозначенными, необходимо иметь процедуру ранжирования и (или) отбора целей и задач, под которые следует выделять ресурсы); 3) метод проектирования и перепроектирования работы («обогащения труда») (предполагает формальную и неформальную организацию трудовых заданий, учитывающую их содержание, а также особенности межличностных отношений с таким расчетом, чтобы они удовлетворяли основным параметрам мотивации работника. Цель: повышение мотивации путем изменения и совершенствования уже существующей ее организации. По Д. Хакмену и Г. Олдхэму, оно позитивно меняет общее отношение человека к своей работе, открывает возможность улучшения структуры организации, существенно повышает мотивацию, а значит, и эффективность труда. Главное правило – привлечение работника к участию в планировании работы. «Богатой» в мотивационном отношении работе присущи следующие черты: ответственность – работник отвечает за результативность; достижения – работник считает, что он выполняет важную работу; контроль над ресурсами – работа предполагает контроль исполнителя над расходом ресурсов; обратная связь – наличие своевременной информации о результатах работы; профессиональный рост – возможность повышения уровня квалификации; условия труда – возможность контроля работника над условиями труда); 4) «метод соучастия» – вовлечения работников («партисипативный метод») (основан на идее возможно более полного привлечения исполнителей к самому процессу организации его труда и управления им. В результате раскрепощается активность и инициативность, повышается мотивация и ответственность, т.е. наблюдается феномен «размораживания потенциала субъекта труда». В процедурном плане метод требует соблюдения условий: предоставление работнику права голоса при решении проблем; консультации, поиск согласия; согласие с окончательным решением; целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость; совместное принятие решения; действенное делегирование прав; совместное выявление проблем и определение соответствующих действий; возможность создать надлежащие условия и установки; наличие механизма для улучшения сотрудничества и администрации).

Адаптационно-организационный подход к реализации функции мотивирования специфичен только в том, что система мотивирующих воздействий распространяется по основным фазам трудовой деятельности – начиная от приема на работу и связанной с этим профессиональной адаптацией и заканчивая завершающими этапами профессиональной карьеры. Данный подход предписывает следующие мотивирующие средства и правила: 1) первое впечатление работника об организации в момент приема на работу; 2) первичная адаптация, сопровождаемая обеспечением и сохранением высокой мотивации; 3) характеристика перспектив работника – профессиональных, социальных, статусных, карьеровых; 4) зрелая стадия профессиональной карьеры – достижение высокого уровня профессиональной компетентности; 5) обеспечение «эластичности рабочего времени», т.е. предоставление работнику частичного права самому планировать свое рабочее время, распоряжаться им в зависимости от его индивидуальных особенностей и жизненных ситуаций; 6) информирование о результатах работы, выступающее как метод, т.к. потребность в информации о качестве работы является самостоятельным стимулом для ее осуществления.

#### *4. Основы обучения персонала*

Успешное развитие персонала обусловлено тремя факторами: знаниями, возможностями и поведением сотрудников. Знания являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний, необходимых в ежедневной, текущей работе, общее знание своего дела. Знания, необходимые для решения текущих задач, не могут быть определены должностными обязанностями. Это профессиональные знания, которые персонал приобретает вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров. Возможности подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации. Развитие персонала связано, прежде всего, с приведением в соответствие знаний сотрудников и их возможностей. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники приобретают опыт. Поведение персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала.

Цикл обучения персонала может быть представлен как совокупность пяти этапов: 1 этап – определение потребности в обучении персонала, которое должно проводиться на трех уровнях: организации, структурного подразделения и конкретного рабочего места. 2 этап – определение ресурсного обеспечения обучения работников. Предполагает определение необходимых ма-

териальных, финансовых ресурсов, а также ресурсов времени. 3 этап – разработка обучающих программ. Данный этап может проводиться как индивидуально с учетом требований конкретного предприятия, так и на основе стандартных предложений обучающих организаций (институты повышения квалификации и т.д.). 4 этап – проведение обучения. 5 этап – подведение итогов обучения и выход на новый цикл обучения.

Следует отметить, что модель обучения представляет собой спираль, каждый виток которой означает новый, более высокий уровень обучения сотрудника. Успешное развитие персонала требует использования конкретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Среди методов развития персонала можно выделить следующие: 1) методы формирования и развития кадрового потенциала организации; 2) методы развития потенциала каждого сотрудника. К первой группе относятся методы развития организационных структур, составления штатного расписания; методы улучшения фирменного стиля управления; методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата; техника групповой работы менеджера. Развитие персонала на уровне конкретной личности составляет содержание методов второй группы. К ним относятся методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей; методы повышения квалификации за пределами организации; фирменные однодневные или недельные семинары; конференции, групповые дискуссии; дуальные менеджмент-тренинги (решение совместно с учеными конкретных хозяйственных задач); модерация, или методы решения проблем в процессе творческой дискуссии без права вето у модератора, т.е. у человека, который ведет дискуссию, как, например, это делается в популярных телепередачах; система методов содействия развитию творчества (эвристические методы, деловые игры).

Кроме того все методы развития персонала можно разделить на следующие: 1) методы развития без отрыва от производства и с отрывом от производства; 2) методы развития на рабочем месте (копирование, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, использование методических указаний и инструкций и т.д.) и вне рабочего места (деловые игры, решение производственных ситуаций, ролевые игры, тренинг сензитивности и т.д.).

По мнению некоторых авторов, удачное решение проблемы управления знаниями в организации можно представить тремя взаимосвязанными уровнями работы. I уровень – повышение интеллектуального уровня (своеобразного отдельского IQ) в службах, отделах, управлениях. Предполагается, что если сотрудники отдела, участка поочередно, ежемесячно, на собрании этого отдела, участка будут докладывать о проблемах, которые курирует этот сотрудник, причем докладывать после обстоятельного анализа, то эффект будет большим. Такой подход повышает эффективность

работы всего подразделения. К тому же экономится время сотрудников организации (они слушают выводы специалиста на основании его анализа большого количества материалов), проверяется и сам докладчик. На этом уровне активно приветствуется самостоятельная учеба сотрудников (получение дополнительного образования, написание книг, статей, подготовка диссертаций), а также их творчество (рационализация). II уровень – корпоративные формы обучения и создание баз знаний (с доступом к ним с удаленных терминалов). На этом уровне важно создать качественно работающие корпоративные центры (учебные семинары, конференции) и наладить работу по сбору ценной информации о знаниях и удачных технологических решениях. Было бы правильным, если бы в организации была принята система представления отчета каждого сотрудника, выезжавшего на обучение или семинар, анализа этого отчета и учета выводов специалистами, которые могут следом выезжать в те же учебные центры или другие обучающие структуры. III уровень – внекорпоративное обучение. Главное – знать те центры, где можно получить истинные знания – современные и ценные с практической точки зрения. Сотрудников организации, на наш взгляд, целесообразно направлять на зарубежные стажировки только в те фирмы, с которыми установлены партнерские и корреспондентские отношения и где хорошо проверен уровень профессионализма конкретных специалистов, принимающих стажеров.

## ***Тема 2. Управление конфликтами в организации***

### ***1. Конфликты в организации***

Слово «конфликт» в переводе с латинского – «столкновение». Поэтому его суть в столкновении интересов, сторон, мнений и сил. Разные науки исследуют конфликты и конфликтные ситуации, возникающие в контексте их основного предмета. Адекватным данному курсу представляется определение конфликтной ситуации как предельного случая обострения противоречий в трудовом коллективе, специфической формы социального конфликта, возникающей в результате появления и преодоления противоречий в трудовой деятельности (несколько измененное определение из «Краткого словаря по социологии»). В основе конфликта – противоречие, в силу ряда причин не разрешаемое бесконфликтным способом. Под конфликтом понимается любая ситуация, в которой его субъекты (два или более) воспринимают позиции контрагентов как противоположные. Конфликт – это межличностный процесс, в основе которого – расхождения участвующих в нем сторон по поводу целей или методов их достижения. В соответствии с выводами одного из исследований участие в конфликтных ситуациях занимает до 20% рабочего дня менеджеров, выступающих их непосредственными участниками или посредниками между подчиненными.

Типы конфликтов достаточно многочисленны. В основу типологизации закладываются особенности субъектов, причины, движущие силы, цели, «почва», на которой происходит столкновение. Приведем типологию конфликтных ситуаций из «Краткого словаря по социологии», имеющую поэтому право считаться хрестоматийной для конфликтов в трудовой сфере: производственно-технологические: в руководстве фирмы это конфликты по поводу выбора стратегии, целей организации и средств их достижения; в производственных подразделениях – между «кабинетными специалистами» и «практиками от станка» по поводу способов выполнения заданий; экономические: по поводу экономических интересов субъектов трудового взаимодействия; административно-управленческие: по поводу разделения прав и обязанностей, структуры организации, принятия решений; социально-психологические: по поводу коммуникаций, совместимости, психологического аспекта адаптации, группового взаимодействия, социального статуса и роли, удовлетворенности трудом и отношения к нему. Правомерно добавить группу организационно-трудовых конфликтов, вызываемых недостатками в разделение труда, его организации, условиях и т.п. Целями конфликта в деловой сфере могут быть: достижение (либо сохранение) средств производства, экономической позиции, власти и других ценностей, пользующихся общественным признанием, а также подчинение, нейтрализация либо устранение действительного или мнимого противника.

Существенным моментом в понимании причин конфликта является субъективизм и осознанное или неосознанное желание представить свою позицию в лучшем свете. Конфликт как процесс развивается по стадиям, рассматриваемым представителями различных наук и научных школ по-разному, но эти стадии можно свести к следующей схеме: сначала у субъекта (личности, группы, общности) возникает чувство неудовлетворенности (как противоречие между потребностями, желаниями, интересами и возможностями); чувство неудовлетворенности перерастает в состояние фрустрации, отражающееся на поведении; собственное состояние осознается, и начинается поиск причин, условий и виновников; формируется внутренняя установка, мотивация к устранению фрустрации; в зависимости от выбора средств к ее устранению либо принимаются меры к цивилизованному разрешению конфликтной ситуации, либо начинается демонстрация конфликтного поведения. Эти этапы правомерно отнести к предконфликтной стадии. При своевременной диагностике и правильном управлении на этих этапах можно найти конструктивное решение. Если противоречие не осознано на предконфликтной стадии и не приняты меры к его устранению, начинается стадия собственно конфликта.

При отсутствии у сторон взаимопонимания развитие конфликта идет обычно по следующему пути: мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов; использование силы или угрозы (демонстрации) силы в отстаивании своих интересов, появление жертв конфликта; мобилизация контр-



ресурсов, распространение конфликта, доминирование конфликта в сознании сторон, дальнейшее использование силы и рост числа жертв; тупиковая ситуация, прекращение взаимодействия, совместной деятельности, распад системы. Результаты прохождения этой стадии сторонами конфликта деструктивны. Стадия после конфликта может включать следующие этапы: осознание сторонами тупика в ситуации; поиск новых подходов; возможно, смена лидеров; переосмысление собственных интересов с учетом опыта конфликтного поведения и тупиковой ситуации; понимание и попытка учета интересов другой стороны; переход к новому этапу взаимодействия, поиск конструктивного решения.

Цель реалистического конфликта – добиться каких-то конкретных результатов, материальных или нематериальных преимуществ; цель деструктивного конфликта – освободиться от напряжения, разрядиться. В конструктивной фазе конфликта оба оппонента осознают цель, предмет и средства совместной деятельности, правильно оценивают собственные и партнера возможности. В деструктивной фазе совместная деятельность невозможна, порог неудовлетворенности общением перейден, превышен.

## *2. Виды конфликтов*

**Внутриличностный конфликт.** Основная причина большинства ролевых конфликтов сотрудников организаций – противоречий их воззрениям прямой приказ непосредственного начальника или одного из руководителей компании. Значительно реже внутриличностный ролевой конфликт возникает вследствие противоречий исполняемых индивидом ролей, когда, к примеру, менеджер исполняет обязанности руководителя команды, который обязан добиваться привлечения дополнительных ресурсов, и в то же время является ответственным за сокращение операционных расходов должностным лицом.

**Межличностный конфликт.** Межличностные конфликты представляют собой серьезную проблему, ибо оказывают значительное влияние на человеческие эмоции (прежде всего в тех случаях, когда индивид защищает свой имидж и самооценку от дискредитации). Непосредственная угроза самооценке человека чревата серьезными столкновениями и осложнением взаимоотношений с другими людьми. Нередко причиной ссор становится несовместимость темпераментов участвующих в конфликте сторон, неэффективные коммуникации, различия в восприятии или оценках событий.

**Межгрупповой конфликт.** Острые конфликты нередко возникают между подразделениями или отделами организации, когда каждая из сторон стремится одержать верх, добиться расширения зоны своего влияния и власти, улучшить собственный имидж. Причины такого рода столкновений – различные подходы к проблемам, преданность группе и борьба за ресурсы.

### *3. Методы разрешения конфликтов*

Можно выделить следующие причины возникновения конфликтов: организационные изменения, личностные расхождения, различные системы ценностей, угроза статусу, контрастирующие восприятия, недостаток доверия. Множество методов разрешения конфликтов можно разделить на структурные и межличностные. К структурным методам разрешения конфликтов относятся: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов; установление общеорганизационных комплексных целей; использование справедливой системы вознаграждений. Разъяснение требований к работе и ожидаемым от каждого сотрудника и подразделения результатам является одним из наиболее эффективных методов предотвращения деструктивных конфликтов, поскольку в этой ситуации устраняется «деловое прикрытие» личной неприязни сотрудников.

Использование координационных и интеграционных механизмов основано на принципе единоначалия. Их суть заключается в доведении подчиненным их права обращаться к руководителю при возникновении между ними каких-либо противоречий. И в этом случае подчиненные просто подчиняются решению руководителя. Важным является также создание служб или должностей, занимающихся интеграционной деятельностью, т.е. осуществляющих взаимосвязь между линейными или функциональными подразделениями предприятия. Устанавливаемые общеорганизационные комплексные цели служат своеобразным критерием эффективности усилий и правоты сотрудников. Используемая в организации система вознаграждений будет справедливой, если она, во-первых, поощряет сотрудников в достижении общеорганизационных целей; во-вторых, не приветствует неконструктивное поведение сотрудников и подразделений. Используемые межличностные методы разрешения конфликтов во многом определяются теми целями, которые преследует руководитель, ввязываясь в конфликт. Основными среди этих целей являются: повышение производительности возглавляемого коллектива; сохранение и улучшение социально-психологического климата коллектива; рост авторитета руководителя.

Совокупность используемых межличностных методов разрешения конфликтов, по сути, определяет стиль поведения руководителя в конфликте. Важное значение в управлении конфликтами имеет своевременная диагностика. Инструментарием для проведения анализа служит диагностический аппарат социологии, психологии, социальной психологии и других научных дисциплин, предметом углубленного исследования которых является причина, фактор конфликта. Целесообразен мониторинг в трудовом коллективе по проблемам организации, условий, оплаты труда, по совместимости участников совместного труда, отношениям «власть – подчинение», методам принятия решений, по отношению к труду, удовлетворенности им, причастности, мотивации трудового поведения, социально-психологическому климату. Сейчас доступны многие методики и тесты,

гуманитарные науки преподают практически во всех учебных заведениях. Поэтому решение проблем создания работоспособного коллектива или бесконфликтного разрешения противоречий вполне по силам современному руководителю.

Существенным условием, определяющим возможность цивилизованного разрешения противоречий, является наличие либо отсутствие желания понять другую сторону. Действие данного условия определяется личностными свойствами инициатора конфликта и наличием (либо отсутствием) необходимой информации. Индикаторами наличия противоречий в трудовой сфере могут служить: снижение производительности труда, качества продукции, резкое уменьшение количества предложений по улучшению результатов труда и экономии ресурсов, повышение уровня текучести персонала, рост числа случаев травматизма и заболеваемости, ухудшение взаимоотношений между работниками и т.д. Источниками напряженности в трудовом коллективе, которая может перерасти в конфликт, А.Г. Здравомыслов определяет проблемы, связанные с размерами заработка, его распределением, низкой дисциплиной работников, неблагоприятными условиями труда, неритмичностью, соотношением выгодных и невыгодных работ, неясностью критериев оценки результатов труда, текучестью кадров, недостатками в информировании работников о конечных целях и результатах деятельности фирмы, плохо налаженным учетом, наличием рыночной конкуренции. Предметом внимания руководителей и анализа специалистов с целью своевременной диагностики противоречий и их разрешения являются субъекты возможного конфликта, их интересы, цели, потребности, мотивы, специфика поведения для прогнозирования развития отношений в противоречивой ситуации, их истинное и провозглашаемое отношение к ней, к самой проблеме, к другой стороне, их восприятие другой стороной, информированность о мотивации поведения друг друга. Положительными последствиями конструктивно разрешенного конфликта, по мнению социологов МГУ, могут считаться: повышение сплоченности коллектива, осознание наличия общих интересов и групповых ценностей; индикация нетерпимости условий труда/произвола администрации, злоупотреблений, негодных методов руководства; стимулирование инновационного творческого поведения; изменение социально-психологического климата и всех элементов групповой динамики, других групповых характеристик; повышение уровня информированности сторон друг о друге, расширение кругозора, развитие элементов системного мышления, повышение квалификации отдельных участников конфликта; возможность профилактики крупного конфликта путем разрешения мелкого конфликта.

### Тема 3. Основы персонального менеджмента

#### 1. Сущность и содержание персонального менеджмента

Управленческая деятельность человека классифицируется на управление самим собой (самоуправление) и управление другими людьми (менеджмент). Между этими двумя видами управления есть много общего, но есть и отличия (см. таблицу).

менеджмент	самоуправление
Основан на выполнении общих функций управления организацией, таких как: – организация системы управления; – проектирование; – планирование; – координация; – мотивация; – контроль.	Это перевод системы из одного состояния в другое, выполняемый самостоятельно. Функции самоуправления: – проектирование собственных отношений с другими людьми; – планирование – планирует свое поведение (например, расход денежных средств, время возвращения с работы и т.д.); – координация – координирует перемещение своего тела или инструмента, с которым работает; – мотивация – побуждает себя к действию по достижению личных целей, которые уже сами по себе становятся стимулами; – контроль (например, контролирует свои слова в беседе с шефом).
Диапазон управления равен количеству подчиненных.	Диапазон управления равен нулю.
Есть должностные обязанности	Нет должностных обязанностей

#### 2. Структура и содержание управленческих способностей

Общая структура управленческих способностей основана на взаимодополняющем использовании двух критериев – функционально-деятельностного и структурно-психологического. В итоге выделяется три основных категории качеств, которые являются либо непосредственно управленческими способностями, либо опосредованно реализуют функции способностей (т.е. влияют на успешность управленческой деятельности – «менеджерские характеристики»). Каждая из трех категорий – менеджерские характеристики, функционально-деятельностные способности, структурно-психологические способности – подразделяется на 2 основные группы. При этом третья категория является психологической основой для первых двух, т.к. обуславливает уровень развития входящих в них способностей (см. схему).

## Управленческие способности

### Менеджерские характеристики:

- 1) биографические (возраст, пол, социально-экономический статус, культурно-образовательный уровень);
- 2) личностные качества (доминантность, уверенность, эмоциональная стабильность, креативность, стрессоустойчивость, стремление к достижениям и предприимчивость, ответственность и надежность, независимость, общительность.

### Функционально-деятельностные способности:

- 1) Общеуправленческие способности (по Д.И. Уманскому): психологическая избирательность, практический психологический ум, психологический такт, общественная энергичность, требовательность, критичность, склонность к организаторской деятельности;
- 2) специальные способности:
  - к целеполаганию,
  - к прогнозированию,
  - к планированию,
  - к принятию управленческих решений,
  - коммуникативные способности,
  - мотивирующие способности.

### Структурно-психологические способности:

- 1) общие способности (интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность, активность, саморегуляция);
- 2) частные способности – связаны с успешностью управленческой деятельности прямой зависимостью: чем выше уровень их развития, тем выше и показатели эффективности деятельности (напр., долговременная память способствует повышению профессионального опыта, волевые процессы – эффективности управления персоналом и личностного роста и т.д.);
- 3) интегративные способности – систематизируют все психические процессы на 3 подсистемы: - когнитивную (свойства отдельных или основных психических процессов и функций); - регулятивную (целеобразование, прогнозирование, планирование, принятие решений, самоконтроль); - коммуникативную (эмпатия, идентификация, речепонимание, речепорождение и т.д.)

### *3. Функции руководителя при работе с персоналом*

Руководитель, вместе с основными функциями организации, планирования, координации, мотивации, контроля, выполняет еще целый ряд управленческих функций:

– воспитательная функция – руководитель оказывает воспитательное воздействие на подчиненных в непосредственной, т.е. специально организованной, форме, в форме индивидуальных бесед, наставлений, показа, разъяснений, взыскания и т.д. Большую роль играет личный пример руководителя, его профессионализма, стиля ведения дел и организации, манеры держаться и общаться. При выполнении данной функции следует придерживаться принципов единой морали и единства слова и дела;

– арбитражная функция – руководитель разрешает противоречия и конфликты, устраняет трудовые споры. Реализация арбитражной функции может осуществляться в различных формах: директивная (вынесение единоличного решения о причинах, виновниках конфликта и санкциях к последним), медиаторная (руководитель выступает в качестве арбитра между конфликтующими сторонами, помогающего им прийти к согласию), компромиссная (учет интересов конфликтующих сторон, соразмерность арбитражных санкций по отношению к ним).

– психотерапевтическая функция – создание руководителем атмосферы своеобразного психологического комфорта в коллективе, основными элементами которого являются чувство безопасности у работников, отсутствие у них тревоги и беспокойства за «завтрашний день», уверенность, что в трудную минуту руководитель и сослуживцы поддержат и защитят и т.д. Черты руководителя, применяющего такую функцию: уверенность в себе, вежливость и приветливость, чувство юмора, умение ценить время и уважать мнение других, готовность брать ответственность на себя, искренний интерес к подчиненным;

– дисциплинарная функция – как функция контроля в широком понимании, помогает выполнять эффективную организацию исполнения в целом, корректирование и направление деятельности подчиненных. Критика подчиненных должна быть конструктивной: сохранять достоинство критикуемого, подсказывать пути совершенствования его работы и поведения;

– экспертно-консультативная – это реализация в деятельности руководителя потенциала обобщенного управленческого качества, которое обозначается понятием профессиональной компетентности; это задачи распределения работ внутри организации, задачи делегирования полномочий; это проведение руководителем систематических бесед, консультаций и других мероприятий, направленных на помощь исполнителям в реализации ими производственных функций.

## **Тема 4. Рациональная организация управленческого труда руководителя**

### **1. Управление трудом руководителя**

Условия труда современных предприятий предъявляют особые требования к менеджменту организации, эффективность организации которого следует рассматривать как основной фактор приобретения конкурентных преимуществ. Высокий уровень ответственности, ненормируемый рабочий день, связанный с особым режимом работы предприятий, необходимость контроля за работой недостаточно мотивированного персонала, требующего постоянного обучения, обуславливают рост нагрузки на управленческий персонал. В этой сложной обстановке важным навыком управленческого труда является способность руководителя рационально использовать свои ресурсы времени и психофизиологический потенциал. Механизм выбора методов и организационных рычагов управления собственным трудом входит в понятие «самоменеджмент». Самоменеджмент представляет собой совокупность процессов, связанных с планированием, организацией, стимулированием и контролем менеджера над собственной деятельностью, обеспечивающих его эффективное функционирование в системе управления организацией.

Самоменеджмент включает в себя реализацию следующих направлений деятельности руководителя:

- анализ и планирование собственного труда;
- обеспечение эффективного взаимодействия и интегрирования собственной работы в систему внешнего окружения;
- обучение и саморазвитие;
- научная организация управленческого труда;
- самоконтроль;
- стимулирования собственной деятельности.

Научная организация управленческого труда подразумевает использование современных технологий, методов и приемов организации труда, обеспечивающих эффективную работу менеджера. Основными элементами научной организации труда являются:

1. Рационализация выполнения отдельных видов работ и операций, обеспечивающие рост производительности труда менеджера.
2. Сокращение прямых потерь времени.
3. Планирование и контроль использования временных ресурсов.
4. Перераспределение и делегирование работ.
5. Рационализация труда руководителя (предусматривает: организацию рабочего места; оптимизацию использования рабочего времени).

## *2. Организация рабочего места*

Рабочее место руководителя представляет собой обособленную часть помещения организации, оснащенную в соответствии с характером выполняемых функций необходимыми средствами труда. Рациональная организация рабочего места руководителя предусматривает:

- подбор необходимых средств труда;
- рациональное их размещение;
- обеспечение условий труда, способствующих поддержанию работоспособности руководителя и исключающих нанесение вреда его здоровью.

К средствам труда руководителя относят:

1. Мебель и оборудование (рабочий стол, стол для компьютера, книжный шкаф, кресло руководителя, кресла и стулья для посетителей, сейф и проч.).

2. Технические средства (персональный компьютер, коммутатор внутренней связи, телефонный аппарат (факс), канцелярские принадлежности и проч.).

Условия труда руководителя определяются главным образом:

- площадью помещения;
- санитарными условиями;
- нормой освещенности;
- температурой помещения;
- уровнем влажности;
- уровнем шума;
- дизайном и цветовой гаммой помещения.

Планировка рабочего места, дизайн помещения осуществляются в соответствии с существующими рекомендациями и имиджем организации.

## *3. Планирование рабочего времени руководителя*

Важным пунктом в системе планирования рабочего времени является контроль за рациональным использованием этого времени. В процессе индивидуального планирования и управления своей деятельностью руководитель лучше узнает свою работу, ресурсы и возможности сотрудничества; получает обоснованные данные о своих правах, ограничениях и об использовании рабочего времени. В результате руководитель познает самого себя, что позволяет не просто работать, а достичь высоких результатов.

Предлагаем сформулированные нами десять «золотых» принципов планирования рабочего времени руководителя, выполнение которых поможет вам добиться лучшей организации вашей работы.

Формируйте рабочие блоки для крупных или сходных по характеру заданий. Тому, кто постоянно прерывает свою работу или кому мешают посторонние, для выполнения задания нужно значительно больше времени, чем сосредоточившемуся исключительно на выполнении работы такого же объема. Перерывы требуют дополнительных затрат времени и усилий



для очередного «разбега» и «погружения» в работу. Если объединить выполнение нескольких небольших по объему, но сходных по характеру работ (например, телефонные разговоры, ответы на письма корреспондентов, обсуждение служебных вопросов с сотрудниками) в рабочие блоки, то экономия времени будет налицо.

Намеренно уединяйтесь и устанавливайте не приемные часы. Для выполнения чрезвычайно важных заданий необходимо иметь возможность работать спокойно, без каких-либо помех извне. Недопустимо, чтобы двери вашего рабочего кабинета были открыты всегда и для всех. Кроме того, все равно невозможно устроить так, чтобы вас всегда могли застать по телефону, ведь время от времени приходится выезжать к клиентам, на переговоры и т.п. Значит, необходимо планировать время для личных не приемных часов. Для этого следует переключить телефон на секретаря, коллег или воспользоваться автоответчиком. Только в этом случае в вашем рабочем расписании появится промежуток времени, когда вы сможете, максимально сосредоточившись, добиться наивысшей производительности труда и результативности. На поступившие в этот период телефонные звонки можно будет ответить позднее.

На переговорах устанавливайте регламент, а также определяйте затраты времени для выполнения определенных задач. Продолжительность выполнения той или иной работы обычно зависит от имеющегося в распоряжении времени. Едва ли не каждый деловой человек жалуется на слишком затяжные и малорезультативные переговоры. Обсуждать следует все, что необходимо, но не более часа. Этого времени вполне должно хватить для того, чтобы выслушать все точки зрения и принять основные решения. Порой деловые встречи превращаются в бесполезную "говорильню". Чаще всего их назначают на 10 часов утра, и переговоры длятся до обеда. Между тем, если встречу планировать на 11 часов утра, то она также непременно закончится к обеду, причем, возможно, с лучшим результатом. Время - деньги, и если последние постоянно считают, то затраты времени, в конечном итоге тоже имеющие свое денежное выражение, учитывают крайне редко.

Выполняйте задания в порядке приоритета. Никто не в состоянии справиться со всеми делами, которые необходимо или хотелось бы сделать. Широко распространенным явлением и проблемой является стремление сделать сразу слишком много дел. Однако в сутках лишь 24 часа. Чтобы как-то растянуть свой рабочий день, некоторые прихватывают, в случае крайней необходимости, еще и часть ночи. Не забывайте, что стресс возникает не от того, что мы сделали, а от того, что мы не успели сделать. Нас угнетает сознание того, что мы не успели закончить работу. Единственная возможность справиться с потоком заданий, деловых встреч, договоренностей – это четко и однозначно установить для них приоритеты, ориентируясь на достижение собственных целей и выполнение действительно важ-

ных дел. Благодаря этому можно наилучшим образом использовать каждый день, час и минуту. В первую очередь целесообразно браться за то дело, которому отводится приоритет № 1.

По возможности выполняйте только важные дела (Принцип Парето). Вильфредо Парето в XIX в. обнаружил, что лишь небольшая часть результата какой-либо деятельности представляет собой действительную ценность. Так, к примеру, 80% успеха фирмы достигается благодаря лишь 20% клиентов или только в 20% текста статьи или циркулярного письма содержится 80% всей информации. Если мы при чтении, на совещаниях, при занесении данных в компьютер и т.п. ограничимся тем, что является действительно важным, то, использовав лишь 20% своего рабочего времени, мы получим 80% результата. Главная трудность заключается в том, чтобы выявить те 20%, от которых зависит успех дела.

Используйте делегирование как оплачиваемую услугу. Ни один деловой человек, дорожающий своим временем, не должен делать все сам. Те задания, выполнение которых могли бы взять на себя другие, непременно должны выполнять именно они. Тому, у кого совсем нет подчиненных или сотрудники не обладают достаточной квалификацией, следует набрать подчиненных с соответствующей подготовкой или позаботиться об обучении уже имеющегося персонала. Поскольку делегирование полномочий влечет за собой значительную экономию времени, выгоднее и дешевле всего длительное время пользоваться платными услугами вне своей фирмы, прибегая к помощи различных агентств, консультационных фирм и организаций, оказывающих различные услуги.

Крупные задания выполняйте небольшими частями. Альберт Эйнштейн подметил, что большинству людей нравится рубить дрова потому, что при этом за действием сразу следует результат. Именно из-за того, что результат отдален по времени, людям свойственно «увиливать» от крупных и непростых заданий или медлить с их выполнением, иначе говоря, откладывать их «в долгий ящик». Даже сильно проголодавшись, человек не в состоянии съесть сразу целого быка, он может каждый день съедать примерно два бифштекса. Цели и проекты при планировании времени руководителя также следует делить на небольшие порции и выполнять их в течение достаточно длительного времени, каждый день отводя на эту работу примерно по два часа. По достижении первой промежуточной цели выявятся и определенные результаты, которые будут стимулировать выполнение оставшихся задач.

Устанавливайте для самого себя сроки выполнения дел категории «А». Только соберешься взяться за намеченное, как нужно провести незапланированную деловую встречу, затягиваются переговоры, возникают непредвиденные обстоятельства или просто отвлекают мелкие, повседневные дела, и тогда приходится отказываться от задуманного. Если же заранее (например, в начале месяца) в рабочем календаре зарезервировать оп-

ределенные временные блоки для выполнения своих начинаний и воспринимать их как заранее запланированные деловые встречи или совещания, да к тому же пометить их тем же цветным маркером, который вы используете для обозначения всех своих важных дел, то это психологически настроит вас на обязательность их выполнения. Когда вы станете в дальнейшем заносить в календарь сроки новых переговоров, совещаний и т.п., то невольно «споткнетесь» о свою прежнюю запись и будете вынуждены перенести намечаемое мероприятие на другой срок. Этого не случится, если в календаре будет отсутствовать запись о задуманном вами деле.

Главные задачи выполняйте рано утром. «Утренний час дарит золотом нас». Кто не переживал такого: уже в начале рабочего дня все планы нарушаются из-за непредвиденных обстоятельств: нагромождение незапланированных разговоров, телефонных звонков и т.п. перечеркивает все самые хорошие задумки? Однако то, что выполнено заранее (например, перед всеми повседневными делами, такими, как разговоры по телефону, ответы на деловые письма, совещания и т.п.), создает ощущение истинного успеха; результат ранней работы никто уже не сможет у вас отнять или испортить. Секрет успеха многих предпринимателей заключается в том, что они еще ранним утром дома или на рабочем месте непосредственно перед началом рабочего дня успевают выполнить то или иное важное дело или, по крайней мере, начать его. Подобное решающее опережение в любом случае окупается.

Сознательно учитывайте в рабочих планах колебания уровня работоспособности. Большинство из нас на себе ощущает, что производительность труда в течение рабочего дня меняется, она то достигает пика, то резко снижается. Происходит это независимо от того, является ли человек «жаворонком» или «совой». В любом случае следует планировать выполнение наиболее важных работ на периоды повышения работоспособности. В это время человек чувствует себя полным сил и успевает сделать значительно больше и с лучшим результатом, чем в период спада работоспособности. Работы рутинного характера, не имеющие большого значения, следует выполнять в послеобеденное время. При планировании рабочего времени на день следует помнить, что самые важные дела выполняются в начале рабочего дня. В период наивысшей работоспособности целесообразно проводить собеседования с сотрудниками, совещания и деловые встречи с клиентами. Период спада работоспособности посвятите консультациям и телефонным звонкам.

#### *4. Планирование времени руководителя (тайм-самоменеджмент)*

Эффективность работы организации в значительной мере зависит от организации труда руководителя. Для этого он должен научиться планировать свое рабочее время и рассматривать экономию времени как главный резерв повышения эффективности труда. Эффективность личной работы

руководителя в значительной мере зависит от его умения точно определять свои цели и планировать работу. Любая работа должна начинаться с постановки целей.

Процесс постановки цели состоит из III этапов:

I – нахождение цели (чего я хочу?)

II – ситуационного анализа (что я могу?)

III – формулировки цели (к чему я конкретно приступаю?)

Постановка цели – начальный этап планирования. План – это перечень дел, которые необходимо выполнить для достижения целей. Причем каждое дело должно быть выполнено в определенный срок. По мнению японских менеджеров, один час, потраченный на планирование, дает экономию 3–4 часа при выполнении работы.

При планировании обеспечивается рациональное использование самого ценного достояния – времени: либо имеющееся время употребить для плодотворной деятельности (максимальный критерий), либо достичь поставленных целей с меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Существуют правила планирования личного времени, согласно которым необходимо:

1) устанавливать соотношение (60:40), т.е. составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (приблизительно на 60%). Дело в том, что события, которые трудно предусмотреть, отвлекающие моменты («поглотители» времени), а также личные потребности не могут быть запланированы полностью. Следовательно, свое время рекомендуется распределять между двумя блоками:

а) 60% – запланированное время (запланированная активность);

б) 40% – рабочее непредвиденное (непредвиденная активность) и спонтанное (спонтанная активность) время.

В зависимости от вида занятий, должности указанное соотношение может варьироваться.

2) анализировать виды деятельности и расход времени, а также «помехи». Для этого рекомендуется документировать и контролировать, как и на что расходуется время;

3) составлять планы действий: перечислять все предстоящие в плановый период дела, подразделить их на долго-, средне- и краткосрочные;

4) осуществлять реалистичное планирование, т.е. планировать лишь такой объем задач, с которым реально можно справиться;

5) восполнять по возможности допущенные потери времени;

6) составлять свои временные планы в письменной форме, что позволяет всегда иметь полный обзор дел, а также оказывает мобилизирующее воздействие;

7) включать невыполненные задачи в план следующего периода;

8) фиксировать в планах результаты или цели, а не действия, чтобы активность была направлена непосредственно на достижение целей;

9) устанавливать временные нормы, предусматривать в своем плане на выполнение каждого задания столько времени, сколько оно требует. Дело в том, что на работу, как правило, тратится столько времени, сколько имеется в распоряжении;

10) устанавливать точные сроки исполнения для всех видов деятельности, что, в частности, приучает к самодисциплине;

11) устанавливать приоритеты, т.е. точно определять, какое задание является приоритетным;

12) избавляться от «тирании» спешности. Самое срочное задание не всегда бывает самым важным, однако, именно на его выполнение затрачивается часто большая часть времени;

13) делегировать полномочия. Для этого следует устанавливать в своих планах, какую работу выполнять самому, а какую - поручить;

14) оставлять определенное количество времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров или на случай недооценки продолжительности отдельных дел;

15) постоянно перерабатывать и перепроверять свои планы: могут ли те или иные дела быть реализованы полностью и вовремя;

16) планировать и использовать с пользой свое свободное время, время на поездки и ожидания, например для проработки материалов, размышлений и т.д.;

17) оставлять продолжительные непрерывные периоды для решения основных задач (спокойное время, закрытые часы);

18) резервировать определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации;

19) планировать выполнение рутинных дел, например чтение месячных отчетов, обход отделов и т.д.;

20) следить за тем, чтобы на непродуктивную деятельность уходило как можно меньше времени, ограничиваться при этом только самым необходимым;

21) при планировании мыслить альтернативно - по принципу «всегда есть другой, лучший путь»;

22) вносить разнообразие в свою деятельность, чередовать выполнение долго- и краткосрочных проектов, работу в одиночку и в сотрудничестве;

23) согласовывать свои временные планы с планами других людей.

Планирование предполагает постепенное разложение общей задачи на частные, чтобы различные действия можно было распределить во времени. Планирование означает подготовку к реализации целей. Вы сможете совсем по-иному воспринимать окружающий мир, если знаете, чего хотите, и имеете конкретный план расходы времени. Деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование намеченной программе.

При составлении недельного плана целесообразно придерживаться следующих правил:

Не загружать свой рабочий день больше, чем на 60%, т.к. каждый день могут возникнуть незапланированные дела.

Вносить в план предполагаемые совещания.

Отличать в еженедельнике время, которое нужно для выполнения задания.

Выделять и группировать так называемые мелкие работы.

На основе недельных планов составляют планы на каждый день, при этом надо соблюдать следующие правила:

выполнять задания, намеченные на день до конца;

начинать рабочий день с 10–15 минутного обдумывания предстоящей на этот день работы;

определять последовательность выполнения работ (сначала лучше выполнить самое трудное задание дня, оно обычно составляет основное ядро рабочего дня, но ни в ком случае нельзя подвергать себя соблазну «сначала убрать с дороги всякую мелочь»);

не начинать рабочий день с разбора почты, т.к. она редко содержит что-либо срочное;

заканчивать в первую очередь работу, оставшуюся незаконченной накануне, чтобы дела «не зависали»;

вычеркивать из плана работы на день каждое выполненное задание;

использовать, если возможно, час в первой половине дня для работы «за закрытыми дверями».

Если руководитель не умеет определить приоритеты, постоянно отвлекается на второстепенные дела, слишком много зависит от событий дня, то он, как правило, не имеет времени на самообразование, на отдых, на общение. В этом случае большую помощь может сказать самоменеджмент – последовательное и целенаправленное использование методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. Чтобы научиться рационально использовать свое время, надо выявить свои слабые места.

Анкета:

Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.

Я поручаю другим все, с чем они могут справиться самостоятельно.

Я письменно фиксирую свои дела, задачи, указываю сроки их реализации.

Каждое распоряжение вышестоящих организаций стараюсь выполнить сразу и самостоятельно.

Каждый день составляю список дел по приоритетам. Важнейшие дела делаю в первую очередь.

Рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от незапланированных встреч, телефонных разговоров, совещаний.

Дневную нагрузку пытаюсь распределить в соответствии с графиком своей работоспособности.

В моем плане предусмотрены «окна» для решения актуальных жизненных проблем.

Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить важные дела.

Важно, чтобы каждый из нас на эти вопросы дал утвердительный ответ. Проанализировав свой рабочий стиль, вам станут ясны причины дефицита времени. Л. Зайверт «Находите время для работы – это условие успеха. Находите время для размышлений – это источник силы. Находите время для дружбы – это условие счастья».

### *5. Оптимизация использования рабочего времени*

Оптимизация использования рабочего времени обеспечивается за счет исследования трудовых процессов, позволяющих повысить производительность труда руководителя. В качестве методов диагностики затрат рабочего времени используют хронометраж и фотографию рабочего дня.

Хронометраж проводится при изучении затрат времени на выполнение установленных процедур, включающих рутинные, часто повторяющиеся, стандартные виды работ (заполнение определенных документов, составление и оформление отчетов, осуществление расчетов, выполнение узкоспециализированных работ), что обусловлено простотой идентификации результата труда и его качества. При проведении хронометража рекомендуется придерживаться следующей процедуры:

1. Формулирование цели, выбор объекта наблюдения и определение характера получаемых данных. В качестве объекта наблюдения используются либо работники, обладающие стандартными средними характеристиками, требуемыми для выполнения данного вида работ (квалификацией, навыками, психофизическими характеристиками), либо передовые работники, использующие наиболее совершенные приемы труда.

2. Определение перечня операций и элементов, их составляющих, характерных границ отдельных элементов операций.

3. Определение формы записи результатов замеров. Она должна быть простой, а в случае использования кодирования – хорошо запоминаться.

4. Определение даты начала наблюдения, частоты и сроков наблюдения. Их выбор зависит от цели исследования, специфики операций и требований к точности фиксации информации.

5. Подготовка средств проведения хронометража, разработка и подготовка необходимой документации.

6. Проведение замеров и заполнение документации. Полученная информация заносится в специальный документ – хронокарту. Она включает в себя описание выполняемой операции (наименование операции, организация рабочего места, используемые технические средства, сведения о работнике).

7. Анализ и обобщение полученных данных. Анализ направлен на выявление нерациональных действий и определение нормативного времени, необходимого для выполнения оставшихся или новых элементов операции.

Фотография рабочего времени проводится для определения структуры затрат времени на выполнение отдельных работ и выявления потерь рабочего времени. Наблюдение проводится от одного до трех раз в год, на протяжении 2–3 недель (если цикл выполнения работ руководителем не содержит более длительный временной интервал) в течение всего рабочего дня. Выбираемый период наблюдения должен максимально соответствовать обычным условиям труда. Данные заносятся в специальные формы, информация изложения в которых затем усредняется и анализируется. Форма изложения информации разрабатывается в соответствии с целью проводимого исследования. Если фотографию рабочего дня проводит исследователь – данные могут регистрироваться непрерывно, если сам руководитель – записи производятся через определенные промежутки времени – раз в 15–20 минут.

Для анализа структуры затрат времени отдельные виды работ группируются в соответствии с принятой классификацией:

- по характеру выполняемых работ различают время, затраченное на служебно-коммуникационную, распорядительную, координационную, контрольно-оценочную, индивидуальную, творческую, вспомогательную деятельность, время на отдых и личные нужды;

- в соответствии с функциями управления выделяется время, расходуемое на планирование, организацию, координацию, стимулирование и контроль;

- в соответствии с формами работы различают время, расходуемое на проведение и участие в совещаниях и встречах, участие в переговорах, работа с корреспонденцией, телефонные разговоры, управленческое общение, контроль работы подчиненных и проч.;

- по методам выполнения работы выделяют время, затрачиваемое на выполнение организационно-административной, и информационно-технической работы.

На основе данных фотографии рассчитываются: средняя продолжительность рабочего дня руководителя; доля затрат времени на каждую группу и вид выполняемых функций; соотношение затрат времени на выполнение определенных видов работ.

Последний показатель позволяет оценить стиль работы руководителя. Высокий уровень затрат времени на постановку задачи, распределение работ, инструктаж и контроль деятельности подчиненных, времени, проводимого на рабочем месте, означает преобладание в деятельности руководителя авторитарных методов управления. Оценка обоснованности используемого стиля производится исходя из анализа факторов его выбора.

На основе анализа затрат рабочего времени осуществляется нормирование управленческого труда.



#### *6. Методы нормирования труда руководителя как способов управления рабочим временем руководителя*

В управленческой практике используется несколько методов нормирования труда руководителя.

1. Метод микроэлементного нормирования. Предусматривает разработку нормативов выполнения управленческих работ исходя из норм времени на определенные элементы движения человека (микроэлементы). Нормы разрабатываются для стандартных операций (например, для операции «набрать номер телефона») на основе хронометража.

2. Метод статистического нормирования. Разработка нормативов осуществляется на основе моделирования зависимости затрат времени от ряда факторов, оказывающих непосредственное влияние на величину норматива. Применение метода требует выявления формы статистической зависимости (уравнений регрессии) трудоемкости управления, в разрезе основных функций и комплексов задач, от совокупности факторов, влияющих на ее величину.

3. Метод экспертного нормирования. Предполагает использование для разработки нормативов мнений высококвалифицированных экспертов на основе оценки ими ряда факторов, влияющих на величину норматива (условий работы, особенностей персонала, технических средств, информационных технологий и прочих факторов).

4. Метод аналитического нормирования. Расчет норм времени основывается на классификации видов работ, в разрезе которых подбираются методы исследования (например, фотография рабочего дня). Нормативы устанавливаются с учетом рекомендаций по научной организации труда управленческого персонала, разработок в области тайм-менеджмента, результатов анализа передового опыта.

Для выявления потерь рабочего времени менеджер должен получить ответы на следующие вопросы:

- Была ли необходимость в продленной работе?
- Можно ли было работу делегировать?
- Соответствуют ли затраты времени значимости и целесообразности проделанной работе?
- Соответствует ли время, затраченное на проделанную работу, оптимальному?

На основе полученной информации производится оценка эффективности использования рабочего времени руководителя, являющаяся составной частью общей оценки эффективности труда менеджера.

#### *7. Оценка и планирование труда руководителя*

Многофункциональность труда менеджеров предприятий предполагает использование комплексного подхода к оценке их труда. Критерии оценки определяются сферой ответственности менеджера. Учитывая не-

большой, как правило, размер торгового предприятия, в конечном счете, управленцы несут ответственность за объем продаж и прибыль организации. Одновременно система оценочных показателей должна фиксировать результаты специализированных аспектов деятельности руководителя, определяющие его вклад в достижение организацией конкурентных преимуществ. И наконец, важным направлением оценки управленческих кадров является качество и результативность управления персоналом. Таким образом, сводный показатель оценки управленческого труда должен отражать: общую результативность работы организации, результаты и эффективность управления производственно-технологическими процессами с учетом сложности выполняемых функций, качество работы с персоналом, организацию личного труда (самоменеджмент), потенциал руководителя.

Система показателей оценки разрабатывается индивидуально для каждой руководящей должности и служит критерием его профессионального и служебного роста. Наиболее сложным вопросом для сферы услуг является подбор показателей, определяющих результат деятельности. В торговле чаще всего результатом принято считать количественную и качественную характеристику выполнения установленных функций (например, количество проданных товаров, качество обслуживания покупателей и т.д.). Эффективность же является характеристикой того, как этот результат был достигнут, с какими затратами (денежными, трудовыми, материальными, временными). Ниже приведены наиболее общие подходы к оценке труда менеджеров.

1. Оценка личных результатов труда руководителя. Оценка результатов труда руководителя может производиться по следующим направлениям:

- стратегические инициативы, вклад в реализацию стратегии организации;
- результаты и эффективность работы возглавляемого подразделения;
- результаты и качество взаимодействия с другими структурными подразделениями и единицами;
- объемы, полнота, качество, эффективность исполнения закрепленных функций (личных целей), стандартных операций (например, приемка товаров, контроль исполнения, инструктирование работников);
- сроки исполнения документов (например, своевременность) и качество (например, отсутствие ошибок);
- уровень администрирования (планирования, координации, регламентирования, распределения ресурсов и т.д.).

Подбор показателей при оценке реализации общих и специфических функций управления осуществляется в разрезе общих функций управления и связующих процессов, с учетом области компетенции данного менеджера. Например, можно оценить профессионализм руководителя по принятию решений в области планирования, организации торгово-технологических процессов, контроля, построения информационных коммуникаций.

2. Оценка труда менеджера на основе результатов работы возглавляемой структуры. Выбор показателей определяется уровнем ответственности данного менеджера и сферой его влияния. Так, для менеджеров высшего звена (топ-менеджеров), отвечающих за результаты деятельности всей организации и оказывающих наиболее существенное воздействие на ее результаты, для оценки могут использоваться:

- показатели, отражающие количественную сторону и качественные результаты работы организации в целом;

- показатели, характеризующие использование рыночных возможностей (например, доля рынка и ее динамика, эффективность ассортиментной политики, быстрота реакции на внешние изменения;

- показатели эффективности организационной структуры предприятия и результаты эффективности функционирования отдельных подсистем (найма, обучения и повышения квалификации, стимулирования персонала). Методики оценки эффективности рассматриваются в соответствующих разделах учебного пособия.

Для расчета коэффициента эффективности труда в качестве показателей, характеризующих затраты, используются:

- финансовые затраты и вложения – издержки обращения, внереализационные расходы, текущие затраты, затраты на приобретение товаров, расходы на оплату труда, расходы на персонал, инвестиции (например, объем капитальных вложений) и др.;

- трудовые затраты – численность персонала (аппарата управления и других категорий работников) и др.;

- материальные затраты – площадь (общая, торговая, складская), единицы оборудования и проч.

- затраты времени – продолжительность периода, рабочее время (количество дней, часов).

Причем некоторые показатели могут одновременно использоваться при оценке результатов. Например, в качестве результата работы менеджера, перед которым стоит задача привлечения инвестиций, является объем привлеченных инвестиций. В то же время для менеджера, отвечающего за эффективность производственно-технологического процесса, инвестируемые средства выступают в качестве затрат, а результатом будет являться прибыль. В качестве показателей эффективности могут использоваться: рентабельность, производительность труда персонала, коэффициенты использования площадей и др. Эффективность организационной структуры можно оценить на основе чистой прибыли (товарооборота), приходящейся на одного работника аппарата управления; размера прибыли на 1 рубль затрат, приходящихся на персонал управления.

3. Оценка работы с кадрами. В менеджменте используются следующие направления оценки:

- численность, состав и результативность работы коллектива (показатели результативности подчиненных, численность и структура персонала, текучесть кадров – коэффициент потенциальной и реальной текучести);
- формирование работоспособного коллектива (подбор персонала, состав работников, уровень сплоченности и прочие показатели социально-психологической диагностики коллектива);
- лидерство (харизматичность), авторитет, влияние на подчиненных, умение вести за собой – система показателей социально-психологической диагностики личности);
- организация труда подчиненных (соответствие установленным стандартам, количество внедренных предложений по совершенствованию организации торгово-технологических процессов, внедрение передовых методов и новых форм организации труда и обслуживания, показатели состояния нормирования, мобильность персонала);
- использование рабочего времени подчиненных (коэффициент использования, потери рабочего времени, структура неявок);
- обеспечение условий и безопасности труда подчиненных (отклонение от принятых стандартов, наличие травматизма, результаты опроса персонала);
- оценка деятельности подчиненных (степень адекватности оценки, полнота и качество проведения оценки по видам, наличие обоснованных претензий по результатам оценки);
- стимулирование труда подчиненных (уровень мотивации персонала, количество внедренных предложений по совершенствованию стимулирования труда, показатели оценки мнений подчиненных);
- обучение персонала (количество внедренных программ, внедренные формы и показатели оценки эффективности обучения);
- использование потенциала персонала (показатели, рассчитываемые в процессе опросов персонала и его оценки);
- контроль над деятельностью подчиненных (эффективность внедряемых систем контроля);
- дисциплина труда подчиненных (соблюдение правил внутреннего распорядка);
- обеспечение эффективных информационных коммуникаций (эффективность управленческого общения, внедрение современных информационных технологий, полнота вертикальных и горизонтальных информационных коммуникаций);
- уровень конфликтности в группе (показатели, рассчитываемые на основании проведенных опросов персонала, наличие конфликтных ситуаций в группе);
- социально-психологический климат коллектива (показатели социально-психологической диагностики коллектива).

С учетом выбранных для оценки показателей определяются стандарты оценки и методы измерения. Для оценки эффективности менеджера по отдельным направлениям работы с персоналом можно использовать методики оценки эффективности систем управления (найма, оценки, обучения и проч.).

Оценка потенциала руководителя. Наиболее распространенными методами оценки потенциала руководителя являются:

1. Метод экспертной оценки. Основывается на результатах обобщения мнения экспертов, хорошо знающих оцениваемого руководителя.

2. Метод тестирования. Предполагает определение профессиональных характеристик, мотивов, психологических особенностей руководителя путем использования стандартных и специализированных тестов.

3. Социологический опрос. Осуществляется путем анкетирования руководителей, коллег и подчиненных менеджера.

4. Ситуационное моделирование. Предполагает оценку потенциала руководителя на основе наблюдения за его поведением или характером принимаемых решений в процессе деловой игры или разбора ситуации.

5. Экзамен на основе программируемых и непрограммируемых схем оценки.

Показателями оценки могут быть следующие:

- профессиональные знания, опыт, образование;
- система ценностей;
- саморазвитие;
- изобретательность, способность к инновациям;
- стиль управления (способность адаптировать стиль управления к ситуации);
- деловое общение (умение вести переговоры и взаимодействовать);
- способность к творчеству (творческий подход к решению поставленных задач);
- знания и информированность (владение специализированной информацией, общая эрудиция);
- профессиональные умения и навыки (решения конкретных задач, выполнения отдельных операций);
- личные качества (имидж, работоспособность, внешние данные, здоровье, вредные привычки, черты характера, психологические характеристики).

С учетом оценки эффективности работы руководителя разрабатываются индивидуальные планы совершенствования труда менеджера. Планирование осуществляется в разрезе отдельных аспектов его труда. Так, отдельные виды работ и их рациональное распределение в течение рабочего дня, недели, месяца планируются исходя из специфики и объема реализуемых функций. При составлении индивидуального плана необходимо придерживаться определенных правил.

1. Запланированная работа должна занимать 60% рабочего дня. Двадцать процентов рабочего времени отводится на непредвиденную работу, 20% – на спонтанную активность.

2. Мелкие и незначительные работы выделяются отдельно и выполняются в образовавшиеся перерывы между делами, в периоды ожидания, в случаях непредвиденной отмены мероприятий, оставшаяся работа выполняется в конце дня.

3. В начале рабочего дня 10–15 минут отводится на уточнение того, что нужно сделать за день.

4. Важную, сложную, творческую работу следует планировать на первую половину рабочего дня. Для ее выполнения целесообразно предусмотреть возможности для работы в одиночестве.

5. Распределение работ в течение дня осуществляется с учетом индивидуального графика работоспособности.

6. В конце дня предусматривается время на проверку выполнения плана, контроль расходования запланированных затрат времени, осмысление причин отклонений и в случае необходимости определение мер к их устранению на будущее.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

### ***Тема 1. Методы управления***

*Вопросы для обсуждения:*

1. Управление людьми: основы и закономерности.
2. Динамические особенности совместной деятельности и ее коллективного субъекта.
3. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения.
4. Концепции мотивации исполнительской деятельности.
5. Основы обучения персонала: мотивация, цели, ценность.

*Тематика рефератов:*

1. Делегирование полномочий.
2. Обратная связь.
3. Набор, отбор и распределение сотрудников, их аттестация.
4. Типы поведения человека в организации.

*Литература (основная):*

1. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: деловая карьера / Н.П. Беляцкий. – Минск, 2001.
2. Социальный менеджмент: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.

3. Социология социальной сферы: учеб. пособие / под ред. М.М. Акулич, В.Н. Кузнецова. – М., 2007.

*Литература (дополнительная):*

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002.
2. Жариков, Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. – М., 1989.
3. Карпов, А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М., 1999.
4. Психология управления: курс лекций / Л.К. Авчеренко [и др.]. – М., 1997.
5. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 1999.

***Тема 2. Информационные системы и технологии  
в социально-педагогической деятельности***

*Вопросы для обсуждения:*

1. Роль информационного обеспечения в управлении социально-педагогической деятельностью.
2. Типы и концепции информационных систем.
3. Профессиональная компетентность руководителя как ключевой момент в реализации коммуникативной функции.
4. Модели коммуникативного взаимодействия руководителя с персоналом.
5. Деловое общение: непосредственные деловые контакты; личная деловая переписка; деловой разговор по телефону.
6. Неформальное общение.
7. Опыт и результаты использования современных информационных систем и технологий в социально-педагогической деятельности.

*Задание:*

Написать резюме на должность «педагог социальный» либо «педагог-психолог», а также сопроводительное письмо.

*Литература (основная):*

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент: деловая карьера / Н.П. Беляцкий. – Минск, 2001.
2. Социальный менеджмент: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.
3. Социология социальной сферы: учеб. пособие / под ред. М.М. Акулич, В.Н. Кузнецова. – М., 2007.

*Литература (дополнительная):*

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002.
2. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента / Т.П. Авдулова. – М., 2005.
3. Жуков, Ю.М. Эффективность делового общения / Ю.М. Жуков. – М., 1988.
4. Карпов, А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М., 1999.
5. Крылов, А.Н. Менеджмент коммуникаций: теория и практика / А.Н. Крылов. – М.: Изд-во НИБ, 2002.
6. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб., 2001.
7. Психология управления: курс лекций / Л.К. Авчеренко [и др.]. – М., 1997.
8. Пташник, Т. Все о резюме / Т. Пташник. – Минск, 2004.
9. Скотт, Д.Т. Конфликты, пути их преодоления / Д.Т. Скотт. – Казань, 1991.
10. Филлипов, А.В. Работа с кадрами / А.В. Филлипов. – М., 1990.
11. Шепель, В.М. Управленческая этика / В.М. Шепель. – М., 1989.
12. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 1999.

***Тема 3. Рациональная организация  
управленческого труда руководителя***

*Вопросы для обсуждения:*

1. Рабочее место руководителя. Организация рабочего места.
2. Работа с документами: поиск информации; работа со специальной литературой; учет рабочих материалов; хранение рабочих материалов. Личный архив.
3. Планирование личной работы: анализ личного бюджета времени; анализ планируемой деятельности; составление перспективного плана; разработка модели рабочей недели; составление планов рабочего дня.
4. Индивидуальное планирование карьеры: модель, особенности, личный план.

*Задание:*

1. Определите перечень необходимых предметов и условий для обеспечения рабочего места руководителя.
2. Составьте план работы на день, неделю, месяц для педагога социального / педагога-психолога, учитывая специфику работы, распределение видов работ по значимости и оперативности выполнения.



3. Укажите методы оптимизации плана работы в случае невыполнения намеченного на день, неделю.

*Тематика рефератов:*

1. Самоменеджмент в работе руководителя.
2. Современный тайм-менеджмент.
3. Планирование рабочего и личного времени руководителя.
4. Как «обхитрить» время.

*Литература (основная):*

1. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: деловая карьера / Н.П. Беляцкий. – Минск, 2001.
2. Социальный менеджмент: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.
3. Социология социальной сферы: учеб. пособие / под ред. М.М. Акулич, В.Н. Кузнецова. – М., 2007.

*Литература (дополнительная):*

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002.
2. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента / Т.П. Авдулова. – М., 2005.
3. Жуков, Ю.М. Эффективность делового общения / Ю.М. Жуков. – М., 1988.
4. Карпов, А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М., 1999.
5. Крылов, А.Н. Менеджмент коммуникаций: теория и практика / А.Н. Крылов. – М.: Изд-во НИБ, 2002.
6. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб., 2001.
7. Психология управления: курс лекций / Л.К. Авчеренко [и др.]. – М., 1997.
8. Пташник, Т. Все о резюме / Т. Пташник. – Минск, 2004.
9. Репин, В.В. Процессный подход к управлению / В.В. Репин. – М.: Стандарты и качества, 2005.
10. Тульчинский, Г.Л. Pг фирмы: технологии и эффективность / Г.Л. Тульчинский. – СПб.: Алетейя, 2001.
11. Федотов, В.В. Рациональная организация умственного труда / В.В. Федотов. – М., 1987.
12. Филлипов, А.В. Работа с кадрами / А.В. Филлипов. – М., 1990.
13. Шепель, В.М. Управленческая этика / В.М. Шепель. – М., 1989.
14. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 1999.

#### **Тема 4. Основы персонального менеджмента в социально-педагогической деятельности**

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность и содержание персонального менеджмента.
2. Умение управлять самим собой.
3. Характеристика производных функций управления. Механизм персонализации.
4. Социально-психологический портрет современного управленца в социальной и образовательной сфере.
5. Основные менеджерские характеристики.

##### *Задания:*

1. Составьте идеальный личностный, характерологический, внешний и профессиональный портрет современного мужчины-руководителя.
2. Составьте идеальный личностный, характерологический, внешний и профессиональный портрет современного мужчины-руководителя.

##### *Литература (основная):*

1. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: деловая карьера / Н.П. Беляцкий. – Минск, 2001.
2. Социальный менеджмент: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.
3. Социология социальной сферы: учеб. пособие / под ред. М.М. Акулич, В.Н. Кузнецова. – М., 2007.

##### *Литература (дополнительная):*

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002.
2. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента / Т.П. Авдулова. – М., 2005.
3. Жуков, Ю.М. Эффективность делового общения / Ю.М. Жуков. – М., 1988.
4. Карпов, А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М., 1999.
5. Крылов, А.Н. Менеджмент коммуникаций: теория и практика / А.Н. Крылов. – М.: Изд-во НИБ, 2002.
6. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб., 2001.
7. Психология управления: курс лекций / Л.К. Авчеренко [и др.]. – М., 1997.
8. Пташник, Т. Все о резюме / Т. Пташник. – Минск, 2004.
9. Репин, В.В. Процессный подход к управлению / В.В. Репин. – М.: Стандарты и качества, 2005.

10. Тульчинский, Г.Л. Pr фирмы: технологии и эффективность / Г.Л. Тульчинский. – СПб.: Алетейя, 2001.
11. Шепель, В.М. Управленческая этика / В.М. Шепель. – М., 1989.
12. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 1999.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература*

1. Беляцкий, Н.П. Менеджмент: деловая карьера / Н.П. Беляцкий. – Минск, 2001.
2. Веселова, Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры / Н.Г. Веселова; под ред. В.А. Трайнева. – М., 2002.
3. Зайцев, Д.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе / Д.В. Зайцев. – М., 2011; Ростов н/Д, 2011.
4. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М., 2011.
5. Кравченя, Э.М. Делопроизводство в учреждениях образования с использованием информационных технологий / Э.М. Кравченя. – Минск, 2006.
6. Менеджмент социальной работы / под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. – М., 1992.
7. Социальный менеджмент: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. – М., 2001.
8. Социология социальной сферы: учеб. пособие / под ред. М.М. Акулич, В.Н. Кузнецова. – М., 2007.

### *Дополнительная литература*

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002.
2. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента / Т.П. Авдулова. – М., 2005.
3. Андреева, В.И. Делопроизводство / В.И. Андреева. – М., 2001.
4. Друкер, Питер. О профессиональном менеджменте / Питер Друкер. – М., 2006.
5. Друкер, Питер. Энциклопедия менеджмента / Питер Друкер; пер с англ. – М., 2004.
6. Жариков, Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. – М., 1989.
7. Жуков, Ю.М. Эффективность делового общения / Ю.М. Жуков. – М., 1988.

8. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова. – М., 2006.
9. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. – М., 2005.
10. Карпов, А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М., 1999.
11. Климович, Л.К. Основы правового регулирования управленческой деятельности / Л.К. Климович. – Минск: Право и экономика, 2003.
12. Крылов, А.Н. Менеджмент коммуникаций: теория и практика / А.Н. Крылов. – М.: Изд-во НИБ, 2002.
13. Никифоров, Г.С. Профессиональный отбор / Г.С. Никифоров // Управление персоналом. – 1998. – № 38. – С. 39–43.
14. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб., 2001.
15. Пряжников, Н.С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения: учеб.-метод. пособие / Н.С. Пряжников. – М., 2002.
16. Психология управления: курс лекций / Л.К. Авчеренко [и др.]. – М., 1997.
17. Пташник, Т. Все о резюме / Т. Пташник. – Минск, 2004.
18. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В.П. Пугачев. – М., 2003.
19. Репин, В.В. Процессный подход к управлению / В.В. Репин. – М.: Стандарты и качества, 2005.
20. Скотт, Д.Т. Конфликты, пути их преодоления / Д.Т. Скотт. – Казань, 1991.
21. Тульчинский, Г.Л. Рг фирмы: технологии и эффективность / Г.Л. Тульчинский. – СПб: Алетейя, 2001.
22. Федотов, В.В. Рациональная организация умственного труда / В.В. Федотов. – М., 1987.
23. Филлипов, А.В. Работа с кадрами / А.В. Филлипов. – М., 1990.
24. Шепель, В.М. Управленческая этика / В.М. Шепель. – М., 1989.
25. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 1999.

## **ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ ПО МОДУЛЮ**

### *Контрольные вопросы:*

1. Сущность и содержание персонального менеджмента.
2. Умение управлять самим собой.
3. Социально-психологический портрет современного менеджера.

4. Понятие и виды конфликтов в организации.
5. Причины противоречий в организации.
6. Модель процесса противоречия. Этапы развития конфликта.
7. Методы разрешения противоречий, конфликтов.
8. Планирование личной деятельности руководителя.
9. Резюме: правила и техника написания.
10. Организационная работа с документами.
11. Основные характеристики менеджера.
12. Общие и специальные способности в управленческой деятельности.

*Задания:*

1. Составить опросник по выявлению качеств и характеристик, необходимых для менеджера.
2. Разработать схему компонентов коммуникационной культуры менеджера.
3. Подготовить доклад на одну из следующих тем:
  - «Подбор и расстановка кадров в организации» (*методы и средства изучения личности при подборе и расстановке кадров; установление профессиональной пригодности, расстановка кадров*).
  - «Оценка и аттестация кадров» (*оценка и стимулирование трудовой активности; аттестация кадров в первичных коллективах*).
  - «Основы работы с кадровым резервом» (*подготовка кадрового резерва; изучение личности работников, входящих в резерв на выдвижение*).
  - «Методы предупреждения текучести кадров» (*причины текучести кадров; формирование представлений о значимости выполняемой работы; использование морально-психологических стимулов*).
  - «Адаптация кадров в организации» (*виды адаптации кадров в организации; социально-личностная, психологическая и профессиональная адаптация; механизм ускорения профессиональной адаптации*).
  - «Планирование трудового пути личности» (*возрастные особенности планирования трудового пути; влияние образования и образа жизни на формирование жизненных планов; типовые варианты трудового пути*).
  - «Лидерство как феномен современного руководителя».
  - «Отбор персонала на должность».
  - «Индивидуальное планирование карьеры».
  - «Индивидуальный выбор карьеры».
  - «Имидж современного руководителя».
  - «Рациональная организация умственного труда управленца».
  - «Основные стили руководства».
  - «Планирование рабочего и личного времени руководителя».
  - «Коммуникационная культура руководителя».
  - «Неформальное общение в производственном коллективе».

## ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ПО РАЗДЕЛУ

### *Тестовые задания:*

1. Основоположителем науки управления является:  
А) А. Файоль;  
Б) Г. Форд;  
В) Э. Мэйо;  
Г) Ф. Тейлор.
2. В каком значении понятие «управление социальной работой» рассматривается как процесс постановки целей, задач и организации практической деятельности людей для их достижения?  
А) как наука и учебная дисциплина;  
Б) как вид профессиональной деятельности;  
В) как процесс, включающий ряд элементов;  
Г) как деятельность руководителей разных уровней.
3. Какие элементы включает организационно-исполнительская система:  
А) цели и задачи; функции и обязанности; социальные гарантии;  
Б) права; ответственность; полномочия;  
В) время; цели и задачи; права;  
Г) ответственность; санкции; участники.
4. В какой организационно-исполнительской системе осуществляется управление с помощью устных и письменных команд:  
А) линейной;  
Б) линейно-функциональной;  
В) функциональной;  
Г) дивизиональной.
5. Какой организационный метод направлен на улучшение, совершенствование системы:  
А) нормативно-расчетный;  
Б) административный;  
В) метод реорганизации;  
Г) метод дезорганизации.
6. К информационной культуре управления относится:  
А) культура социальной защиты персонала;  
Б) культура организации и приема посетителей;  
В) культура деловой речи;  
Г) культура ведения деловых переговоров.
7. Какой метод измерения культурного уровня как бы не зависит от руководителей, консультантов по управлению, аналитиков:  
А) нормативный;  
Б) сравнительный;  
В) метод отслеживания изменений;  
Г) конструктивно-критический.

8. Блок благополучного уровня развития персонала включает:
- А) развитие знаний, умений, навыков, содержание труда, улучшение психологического климата в коллективе;
  - Б) содержание труда, изменение оплаты труда, улучшение условий труда и отдыха;
  - В) развитие средств труда, мотивация персонала (исключая материальную), улучшение условий труда и отдыха;
  - Г) изменение оплаты труда, система защиты самих «защищаемых», психологическая разгрузка, снятие напряжения сотрудников.
9. К какому виду мотивации относятся следующие мотив (возможность предоставления нужной информации) и антимотив (слабое использование компьютерной техники в повседневной работе):
- А) организационной;
  - Б) материальной;
  - В) информационной;
  - Г) социальной.
10. На какой стадии осуществляется определение конкретных разработчиков социального проекта:
- А) предпроектный анализ;
  - Б) планирование социального проекта;
  - В) подведение итогов выполнения социального проекта;
  - Г) выполнение социального проекта.
11. Какой метод не входит в группу методов измерения культурного уровня:
- А) метод отслеживания изменений;
  - Б) метод парных сравнений;
  - В) метод отслеживания изменений;
  - Г) конструктивно-критический.
12. Какой из типов руководителей-изменителей отличается «топорным стилем» изменений:
- А) желающий изменять, но не знающий и не умеющий этого делать;
  - Б) фантазер;
  - В) аналитик-конструктор;
  - Г) технолог-организатор.
13. В измерении эффективности социальной работы главной проблемой разработки параметрических методов является:
- А) ситуация «давление сверху»;
  - Б) систематизация факторов эффективности;
  - В) оценка затрат;
  - Г) разработка и описание параметров «на входе» и «на выходе».
14. К информационно-справочным документам не относится:
- А) устав;
  - Б) акт;
  - В) справка;
  - Г) объяснительная записка.

15. Какая составляющая в организации работы с документами фиксирует факт создания и получения документа:
- А) систематизация;
  - Б) формирование и оформление дела;
  - В) регистрация документов;
  - Г) подготовка и передача дела в архив.
16. Какая функция в самоуправлении организует структуру отношений с другими людьми:
- А) проектирование;
  - Б) мотивирование;
  - В) контроль;
  - Г) планирование.
17. Какие способности не относятся к структурно-психологическим способностям:
- А) интегративные способности;
  - Б) общие способности;
  - В) частные способности;
  - Г) специальные способности.
18. Кто из исследователей наиболее полно раскрыл общеуправленческие способности:
- А) Д. Уманский;
  - Б) Ф. Фидлер;
  - В) Д. МакКлелланд;
  - Г) Р. Стогдилл.
19. Какой из методов разрешения конфликтов не существует:
- А) поощрение;
  - Б) сглаживание;
  - В) разжигание;
  - Г) уклонение.
20. Какая черта не является характеристикой работы, «богатой» в мотивационном отношении:
- А) ответственность;
  - Б) консультации;
  - В) профессиональный рост;
  - Г) контроль над ресурсами.
21. Кто является классиком «организационной школы»:
- А) А. Файоль;
  - Б) Г. Форд;
  - В) Э. Мэйо;
  - Г) Ф. Тейлор.
22. В каком значении понятие «управление социальной работой» рассматривается как управленческий труд, включающий предмет труда, сред-



- ства труда, человека, обладающего определенными знаниями, умениями, навыками?
- А) как наука и учебная дисциплина;
  - Б) как вид профессиональной деятельности;
  - В) как процесс, включающий ряд элементов;
  - Г) как деятельность руководителей разных уровней.
23. Какой документ создается для регламентации деятельности подразделения:
- А) Типовая должностная инструкция;
  - Б) положение;
  - В) социальный проект;
  - Г) индивидуальная должностная инструкция.
24. В какой организационно-исполнительской системе отражается разделение и специализация в системе управления:
- А) линейной;
  - Б) линейно-функциональной;
  - В) функциональной;
  - Г) дивизиональной.
25. Какой организационный метод используется в процессе управления созданной системой:
- А) нормативно-расчетный;
  - Б) административный;
  - В) метод реорганизации;
  - Г) метод дезорганизации.
26. К организационной культуре управления относится:
- А) культура социальной защиты персонала;
  - Б) культура организации и приема посетителей;
  - В) культура деловой речи;
  - Г) культура ведения деловых переговоров.
27. Какой метод измерения культурного уровня определяет «стартовые показатели» и отслеживает по ним необходимые изменения:
- А) нормативный;
  - Б) сравнительный;
  - В) метод отслеживания изменений;
  - Г) конструктивно-критический.
28. Блок среднего или ниже среднего уровня развития персонала включает:
- А) развитие знаний, умений, навыков, содержание труда, улучшение психологического климата в коллективе;
  - Б) содержание труда, изменение оплаты труда, улучшение условий труда и отдыха;
  - В) развитие средств труда, мотивация персонала (исключая материальную), улучшение условий труда и отдыха;

- Г) изменение оплаты труда, система защиты самих «защищаемых», психологическая разгрузка, снятие напряжения сотрудников.
29. К какому виду мотивации относятся следующие мотив (удобство добираться до места работы) и антимотив (суровые санкции за малейшее нарушение трудовой дисциплины):
- А) организационной;
  - Б) материальной;
  - В) информационной;
  - Г) социальной.
30. На какой стадии происходит учет отчетной и контрольной информации социального проекта:
- А) предпроектный анализ;
  - Б) планирование социального проекта;
  - В) подведение итогов выполнения социального проекта;
  - Г) выполнение социального проекта.
31. Использование какого метода измерения культурного уровня как бы не зависит от руководителей:
- А) метод отслеживания изменений;
  - Б) сравнительный метод;
  - В) метод отслеживания изменений;
  - Г) конструктивно-критический.
32. Какой из типов руководителей-изменителей не полагается на аналитическую информацию в начале и при проведении изменений:
- А) желающий изменять, но не знающий и не умеющий этого делать;
  - Б) фантазер;
  - В) аналитик-конструктор;
  - Г) технолог-организатор.
33. Какие факторы не используются при оценке неэффективности в системе соцзащиты:
- А) факторы, практическое решение которых зависит от государства;
  - Б) факторы, практическое решение которых не зависит от конкретного учреждения;
  - В) факторы, практическое решение которых зависит от конкретного учреждения;
  - Г) факторы, находящиеся на «водоразделе» своих и чужих.
34. К организационным документам не относится:
- А) устав;
  - Б) положение;
  - В) протокол;
  - Г) инструкция.
35. Какие реквизиты не включаются в регистрационную форму:
- А) дата получения;
  - Б) дата документа;

- В) автор и текст резолюции;  
Г) номер архива.
36. Какое существенное отличие имеется в управлении в отличие от самоуправления:
- А) диапазон управления;
  - Б) мотивирование к действию;
  - В) контроль за исполнением;
  - Г) организация структуры и системы.
37. С какими структурно-психологическими способностями связаны специальные способности:
- А) ни с какими;
  - Б) с общими способностями;
  - В) с частными способностями;
  - Г) с интегративными способностями.
38. Кто из исследователей создал концепцию мотивации достижения:
- А) Д. Уманский;
  - Б) Ф. Фидлер;
  - В) Д. МакКлелланд;
  - Г) Р. Стогдилл.
39. Какой конфликт не является межгрупповым конфликтом:
- А) между профсоюзом и организацией;
  - Б) между руководителем и трудовым коллективом;
  - В) между разными подразделениями;
  - Г) между линейным и штабным персоналом.
40. Какая особенность не является характеристикой высококвалифицированного труда:
- А) значительность;
  - Б) отсутствие антимотиваторов;
  - В) психологический комфорт;
  - Г) разнообразие.
41. Кто из представителей «организационной школы» создал систему, где первое место занимала техника и технология, в которую «вписывали» человека:
- А) А. Файоль;
  - Б) Г. Форд;
  - В) Э. Мэйо;
  - Г) Ф. Тейлор.
42. В каком значении понятие «управление социальной работой» рассматривается как методология и теория или система обобщенного знания, включающего эмпирическую теорию, макротеорию, методики?
- А) как наука и учебная дисциплина;
  - Б) как вид профессиональной деятельности;
  - В) как процесс, включающий ряд элементов;
  - Г) как деятельность руководителей разных уровней.

43. Какой из разделов положения определяет направления деятельности подразделения, за выполнение которого оно несет ответственность:
- А) общая часть;
  - Б) функции, обязанности;
  - В) основные задачи;
  - Г) права.
44. В какой организационно-исполнительской системе отражается специализация в обслуживании, предоставляемых услугах:
- А) линейной;
  - Б) линейно-функциональной;
  - В) функциональной;
  - Г) дивизиональной.
45. Какой организационный метод направлен на ликвидацию систем, их расформирование:
- А) нормативно-расчетный;
  - Б) административный;
  - В) метод реорганизации;
  - Г) метод дезорганизации.
46. К социальной культуре управления относится:
- А) культура социальной защиты персонала;
  - Б) культура организации и приема посетителей;
  - В) культура деловой речи;
  - Г) культура ведения деловых переговоров.
47. Какой метод измерения культурного уровня позволяет систематизировать полученную информацию, определяя «индикаторы», т.е. свидетельства об определенном уровне культурного управления:
- А) нормативный;
  - Б) сравнительный;
  - В) метод отслеживания изменений;
  - Г) конструктивно-критический.
48. Блок неблагоприятного или супер-неблагополучного уровня развития персонала включает:
- А) развитие знаний, умений, навыков, содержание труда, улучшение психологического климата в коллективе;
  - Б) содержание труда, изменение оплаты труда, улучшение условий труда и отдыха;
  - В) развитие средств труда, мотивация персонала (исключая материальную), улучшение условий труда и отдыха;
  - Г) изменение оплаты труда, система защиты самих «защищающих», психологическая разгрузка, снятие напряжения сотрудников.
49. К какому виду мотивации относятся следующие мотив (стабильность рабочего места) и антимотив (отсутствуют материальные стимулы к повышению уровня образования):

- А) организационной;
  - Б) материальной;
  - В) информационной;
  - Г) социальной.
50. На какой стадии изучается определенная социальная проблема (исследование, анализ, диагностика) социального проекта:
- А) предпроектный анализ;
  - Б) планирование социального проекта;
  - В) подведение итогов выполнения социального проекта;
  - Г) выполнение социального проекта.
51. Какого этапа в управлении «культурными изменениями» не существует:
- А) «давление информации»;
  - Б) оценка полученных результатов;
  - В) создание определенной «машины изменений»;
  - Г) определение задач, связанных с предстоящими изменениями.
52. Какой из типов руководителей-изменителей может обладать способностями по проведению изменений:
- А) желающий изменять, но не знающий и не умеющий этого делать;
  - Б) фантазер;
  - В) аналитик-конструктор;
  - Г) технолог-организатор.
53. Какой метод применяется при оценке эффективности деятельности учреждений соцзащиты:
- А) метод случайных оценок;
  - Б) систематизация факторов эффективности;
  - В) оценка затрат;
  - Г) разработка и описание параметров «на входе» и «на выходе».
54. К распорядительным документам не относится:
- А) устав;
  - Б) приказ;
  - В) протокол;
  - Г) приказ по личному составу.
55. Типовой срок исполнения документа исчисляется с момента:
- А) создания;
  - Б) регистрации;
  - В) получения;
  - Г) объяснения.
56. Какой функции не существует в управлении:
- А) проектирование;
  - Б) мотивирование;
  - В) контроль;
  - Г) организация.

57. К биографическим способностям не относится:
- А) возраст;
  - Б) пол;
  - В) социально-экономический статус;
  - Г) общественная энергичность.
58. Какое личностное качество выступает аспектом более общего личностного качества – социабельности:
- А) креативность;
  - Б) общительность;
  - В) надежность;
  - Г) расчетливость.
59. Какой из видов конфликта сложно определить «сходу»:
- А) межличностный;
  - Б) межгрупповой;
  - В) внутриличностный;
  - Г) между личностью и группой.
60. Какие (ой) методы (метод) не входит в фазы адаптационно-организационного подхода к организации функции мотивирования:
- А) «метод соучастия» - вовлечения работников;
  - Б) первичная адаптация;
  - В) характеристика перспектив;
  - Г) информирование о результатах работы.
61. Кто из представителей ученого мира начала XX века считал, что социальное управление должно основываться на достижениях научной психологии:
- А) А. Файоль;
  - Б) Г. Форд;
  - В) Э. Мэйо;
  - Г) Ф. Тейлор.
62. В каком значении понятие «управление социальной работой» рассматривается как руководство качеством организации управления и его результативность?
- А) как наука и учебная дисциплина;
  - Б) как вид профессиональной деятельности;
  - В) как процесс, включающий ряд элементов;
  - Г) как деятельность руководителей разных уровней.
63. Какой из разделов должностной инструкции определяет требования к специальным знаниям, уровень специальной подготовки и указание о стаже практической работы:
- А) ответственность;
  - Б) права;
  - В) основные условия взаимосвязи с другими работниками;
  - Г) обязанности.

64. В какой организационно-исполнительской системе осуществляется управление с помощью методических советов, рекомендаций, взаимодействия при решении задач:
- А) линейной;
  - Б) линейно-функциональной;
  - В) функциональной;
  - Г) дивизиональной.
65. С помощью какого организационного метода создается определенная система (предприятие, организация, учреждение):
- А) нормативно-расчетный;
  - Б) административный;
  - В) метод реорганизации;
  - Г) метод дезорганизации.
66. К социально-психологической культуре управления относится:
- А) культура социальной защиты персонала;
  - Б) культура организации и приема посетителей;
  - В) культура деловой речи;
  - Г) культура ведения деловых переговоров.
67. Какой метод измерения культурного уровня предполагает использование предписывающей базы:
- А) нормативный;
  - Б) сравнительный;
  - В) метод отслеживания изменений;
  - Г) конструктивно-критический.
68. К «требуемым свойствам» кадров социальной работы относят:
- А) здоровье, профессионализм, творческую активность;
  - Б) компетентность, профессионализм, коммуникабельность;
  - В) здоровье, профессионализм, компетентность;
  - Г) профессионализм, здоровье, невозмутимость.
69. К какому виду мотивации относятся следующие мотив (возможность получения второго высшего образования) и антимотив (конфликты с вышестоящим руководством):
- А) организационной;
  - Б) материальной;
  - В) информационной;
  - Г) социальной.
70. На какой стадии социального проекта могут вноситься определенные коррективы, направленные на расширение или сжатие:
- А) предпроектный анализ;
  - Б) планирование социального проекта;
  - В) подведение итогов выполнения социального проекта;
  - Г) выполнение социального проекта.

71. Какой этап в управлении «культурными изменениями» дает возможность более детально понять те или иные проблемы, связанные с возможной реализацией изменений:
- А) «давление информации»;
  - Б) подкрепление «давящей информации»;
  - В) создание определенной «машины изменений»;
  - Г) определение задач, связанных с предстоящими изменениями.
72. Какой из типов руководителей-изменителей умеет заинтересовать людей в необходимых изменениях:
- А) желающий изменять, но не знающий и не умеющий этого делать;
  - Б) фантазер;
  - В) аналитик-конструктор;
  - Г) технолог-организатор.
73. Какой разновидности метода оценки эффективности на основе удовлетворения потребностей обслуживаемого клиента не существует:
- А) метод отслеживания изменений;
  - Б) прямой оценочный метод;
  - В) параметрический метод;
  - Г) сочетание прямого оценочного и параметрического методов.
74. Какой элемент в документе закрепляет решение руководителя относительно вопроса, отраженного в документе:
- А) печать;
  - Б) подпись;
  - В) резолюция;
  - Г) отметка о контроле.
75. Какой цели не преследует составление номенклатуры дел:
- А) группирование исполненных документов в дела;
  - Б) формирование и оформление дел;
  - В) систематизацию дел;
  - Г) индексацию и сроки хранения дел.
76. Какой функции не существует в самоуправлении:
- А) проектирование;
  - Б) мотивирование;
  - В) контроль;
  - Г) организация.
77. Какие качества эффективного лидера являются «сцепленными с полом» (имеется ввиду мужской пол):
- А) доминантность;
  - Б) креативность;
  - В) предприимчивость;
  - Г) расчетливость.
78. Какое личностное качество связано с мотивацией достижения:
- А) доминантность;



- Б) независимость личности;  
В) стремление к достижениям;  
Г) расчетливость.
79. Какой из видов конфликта может оказывать самое сильное влияние на производственный процесс:
- А) межгрупповой;  
Б) межличностный;  
В) внутриличностный;  
Г) между личностью и группой.
80. Какие (ой) методы (метод) не являются слагаемыми комплексно-методического подхода к организации функции мотивирования:
- А) экономические;  
Б) «метод соучастия» – вовлечения работников;  
В) целевой;  
Г) информирование о результатах работы.

*Вопросы к экзамену*

1. Эволюция теории менеджмента.
2. Система организации труда и управленческих отношений Ф. Тейлора.
3. «Организационная школа»: Г. Форд, А. Файоль.
4. Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо.
5. Кибернетическая школа Н. Винера.
6. «Эмпирическая школа» в эволюции менеджмента.
7. Характеристика понятия «управление в социально-педагогической деятельности».
8. Функции управления социально-педагогической деятельностью.
9. Характеристика организационно-исполнительской системы.
10. Документальная регламентация организационно-исполнительской системы.
11. Должностные инструкции в социально-педагогической деятельности, их разновидности и структура.
12. Организационная структура управления: сущность, виды.
13. Линейная организационная структура управления.
14. Функциональная организационная структура управления.
15. Дивизиональная организационная структура управления.
16. Организационные методы управления: понятие, классификация.
17. Подготовка и оформление управленческих документов.
18. Распорядительные документы.
19. Организационные документы.
20. Информационно-справочные документы.
21. Кадры социально-педагогической деятельности.

22. Кадровый менеджмент, его организационные средства.
23. Развитие персонала в социально-педагогической деятельности.
24. Аттестация работников: нормативно-правовая организация.
25. Мотивация труда специалистов социальной сферы, ее разновидности.
26. Понятие «культура управления».
27. Виды культуры управления.
28. Методы измерения культурного уровня.
29. Технология проведения культурных изменений.
30. Руководители-изменители, их типы.
31. Эффективность социально-педагогической деятельности.
32. Социальный проект: сущность и классификация.
33. Социальные программы: сущность и классификация.
34. Содержание персонального менеджмента.
35. Умение управлять самим собой.
36. Социально-психологический портрет современного менеджера.
37. Менеджерские характеристики.
38. Функционально-деятельностные способности руководителя.
39. Структурно-психологические способности руководителя.
40. Понятие и виды конфликтов в организации.
41. Причины противоречий в организации.
42. Методы разрешения противоречий, конфликтов.
43. Функции руководителя при работе с персоналом.
44. Функциональные характеристики управленческой деятельности менеджера.
45. Коммуникативная функция в управлении. Неформальное общение.
46. Набор, отбор и распределение сотрудников.
47. Типы поведения человека в организации.
48. Основы работы с кадровым резервом.
49. Методы предупреждения текучести кадров.
50. Профессиональная адаптация кадров в организации.
51. Планирование трудового пути личности.
52. Психологические основы обучения персонала.
53. Делегирование полномочий.
54. Обратная связь в управлении.

# ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

## Тема «Основы персонального менеджмента»

### *Деловая игра «Прием на работу. Собеседование»*

#### *Описание деловой игры*

В организации появились вакантные должности. Для дополнительного привлечения персонала были использованы различные источники поиска и подбора кандидатов с указанием требований

к вакантной должности. Поступили резюме и анкеты кандидатов. В службе управления персоналом проведен предварительный отбор претендентов, которые получили приглашение на собеседование.

В собеседовании вместе с руководителем участвуют и специалисты отдела управления персоналом. По результатам собеседования должен быть выбран кандидат, в наибольшей мере отвечающий требованиям, предъявленным к данной должности.

#### *Постановка задачи*

Построить схему проведения собеседования с кандидатами с учетом представленной ими информации, провести собеседование и отбор кандидата для приема на работу.

#### *Методические указания*

Сформированные две рабочие группы моделируют организации, располагающие вакансиями. Каждая группа включает:

- руководителя, который готовит и проводит собеседование;
- сотрудников службы персонала (2–3 человека), обеспечивших привлечение кандидатов и изучавших поступившие документы с целью отбора наиболее подходящих;
- претендентов на вакантные должности, представивших необходимые документы.

Отдельно формируется группа экспертов (5-6 человек), разрабатывающих критерии оценки проводимого собеседования, а также выполняющих общую оценку собеседования по каждой группе исполнителей.

#### *План проведения деловой игры*

ЭТАП 1. Подготовительный (до начала деловой игры, самостоятельная работа для всех).

Изучение инструментария отбора при найме персонала. Изучение анкетных данных на основе документов: деловая биография, резюме, анкеты. Выработка навыков анализа этих документов.

Изучение практики собеседования при отборе претендентов: виды интервью, схема проведения, рекомендации.

## ЭТАП 2. Распределительный.

Объяснение целей игры, заданий по этапам. Определение ролей и инструктаж исполнителей. Вакантная должность, ее описание; руководитель, проводящий собеседование, его роль; специалисты кадровой службы, их задачи; претенденты на вакантную должность, их роль; эксперты, анализирующие процесс подготовки и проведения собеседования.

ЭТАП 3. Моделирование процесса собеседования. Руководитель совместно со специалистами кадровой службы

проводит собеседование с несколькими претендентами на вакантную должность, оценивает их. Эксперты наблюдают процедуру подготовки всеми участниками собеседования, подготавливают свои критерии оценки исполнителей.

## ЭТАП 4. Анализ и оценка собеседования.

Выступают: эксперты, официальные и неофициальные, с разбором и оценкой результатов собеседования; затем руководитель, специалисты по персоналу и претенденты с учетом высказанных в их адрес замечаний. Обосновывается выбор кандидатуры для приема на работу.

Обобщение результатов и оценка игры преподавателем. Систематизация рекомендаций по направлениям:

- общие рекомендации для проведения собеседования;
- вопросы, которые может и должен задавать претендент;
- основные причины отказа в приеме на работу по результатам собеседования.

## **Тема «Мотивация и стимулирование труда»**

### *Деловая игра «Вознаграждение»*

#### *Описание деловой игры*

Коллективная разработка системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия (организации) в целях повышения общей эффективности производства. Целью деловой игры является принятие группового решения по формам материального вознаграждения работников для удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника на основе действующего законодательства и с учетом мировой практики применения стимулирующих систем.

#### *Постановка задачи*

Построить систему вознаграждения активной трудовой деятельности персонала моделируемой фирмы с учетом особенностей ее функционирования и роли отдельных категорий и групп работников в производстве.

#### *Методические указания*

Сформированные три рабочие группы представляют собой сотрудников аппарата управления каждой моделируемой организации.

В каждой группе происходит распределение ролей и определяется степень участия должностных лиц в разработке системы вознаграждения.

В процессе последующей групповой дискуссии по представленным докладам производится оценка эффективности предлагаемых систем вознаграждения.

Отдельно формируется группа экспертов, которые разрабатывают критерии оценки эффективности представленных систем, а также выполняющих общую их оценку в ходе проведения групповой дискуссии.

#### *План проведения деловой игры*

ЭТАП 1. Подготовительный (до начала деловой игры, самостоятельная работа для всех).

Изучение законодательной базы и нормативных материалов. Ознакомление с отечественным и зарубежным опытом разработки систем стимулирования. Социальный пакет: его состав и структура, источники финансирования.

ЭТАП 2. Распределительный.

Происходит распределение студентов по игровым командам, заданий по этапам и инструктаж исполнителей.

ЭТАП 3. Моделирование фирмы.

В каждой группе определяются название, организационно-правовая форма, вид производственной деятельности, наименование продукции или услуг, персонал; стадия развития организации, финансовое состояние, положение на рынке.

Происходит распределение заданий в соответствии с должностными позициями, внутренний инструктаж руководителя группы (фирмы).

ЭТАП 4. Анализ персонала.

Разрабатывается схема организационной структуры. Анализируется состав персонала фирмы по категориям, профессионально-квалификационному уровню, по полу, возрасту, образованию, стажу работы.

С учетом этого определяются предполагаемые потребности, интересы, предпочтения работников.

ЭТАП 5. Разработка системы оплаты и стимулирования труда для основных категорий персонала.

Определяются применяемые формы и системы заработной платы, виды компенсационных выплат и стимулирующих надбавок.

Разрабатываются основания (критерии и показатели) текущего премирования и вознаграждения по результатам работы организации в целом. Дифференцируется система денежных выплат по видам для категорий и групп: рабочие, специалисты, руководители. Определяется социальный пакет.

ЭТАП 6. Групповая дискуссия.

Проводится в форме семинара союза предпринимателей по эффективным методам вознаграждения персонала. Представление докладов и их об-

суждение. Проводит обсуждение экспертная группа с последующей оценкой результатов.

ЭТАП 7. Анализ и подведение итогов.

Преподавателем подводятся итоги деловой игры. Участниками каждой рабочей группы проводится взаимная оценка организации работы и вклада в общие результаты с использованием метода анкетирования.

### **Тема «Оценка персонала»**

#### ***Анализ производственной ситуации (АПС) «Оценка сотрудника»***

##### *Описание проведения АПС*

В организации в ходе проведения аттестации персонала необходимо оценить работу сотрудника А. отдела маркетинга.

Исходные данные, характеризующие деятельность сотрудника А. отдела маркетинга за оцениваемый период, таковы:

Возраст – 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (инженер-технолог).

В течение последних 3 лет он ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За два первых года объем продаж по курируемым изделиям возрастал на 20% ежегодно при запланированных 12%.

В прошлом оцениваемом периоде при плане 20% фактический рост объема продаж составил 16%, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника А.: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, что Вы хотите». Об этом сотрудник А. сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Сотрудник А. высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 – прошлогодними и 5 – новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25% (при 18% первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы сотрудник А. провел 47 переговоров, из них 40 – удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги.

Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40-50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Сотрудник А. – член сборной команды по рыболовному спорту.

#### *Постановка задачи*

Участникам анализа ситуации разработать состав показателей для аттестации сотрудника, включающих результаты работы и производственное поведение.

По результатам анализа исходных данных на основе отобранных показателей произвести оценку аттестуемого работника на предмет соответствия его занимаемой должности, результативности труда и производственного поведения. Сформировать рекомендации оцениваемому сотруднику по совершенствованию его деятельности и перспективам служебного развития.

#### *Методические указания*

Сформированные 2–3 рабочие группы представляют собой членов аттестационной комиссии, независимо оценивающих данного сотрудника. В каждой группе происходит распределение ролей участников в проведении оценки (руководитель, члены комиссии).

Отдельно формируется группа экспертов, разрабатывающих критерии оценки самих представленных докладов, а также осуществляющих общую оценку подготовки, процедуры выступления и результатов работы каждой группы.

В процессе последующей групповой дискуссии по представленным докладам эксперты оценивают полноту и целенаправленность разработанных в группе показателей оценки и результативность работы каждой группы.

#### *План проведения занятия*

ЭТАП 1. Подготовительный (до начала занятия как самостоятельная работа для всех).

Изучение нормативных документов, инструментария персонала (методы, критерии и показания, шкалирование), оценочных процедур (анкетирование, собеседование, рекомендации).

ЭТАП 2. Распределительный.

Объяснение целей игры, заданий по этапам.

Распределение студентов по рабочим группам, определение ролей и инструктаж исполнителей.

ЭТАП 3. Анализ ситуации.

На данном этапе в группах на основе анализа исходной информации формируется состав показателей деловой оценки сотрудника по критериям: результатам труда; производственному поведению.

Затем проводится конкретная количественная оценка показателей по методу шкалирования.

Экспертная группа наблюдает ход анализа и оценивает.

#### ЭТАП 4. Групповая дискуссия.

На данном этапе представители рабочих групп докладывают о своих разработках, которые обсуждаются в ходе дискуссии.

Производится экспертной группой оценка:

- качественного состава разработанных показателей для деловой оценки работника и его соответствия характеру профессиональной деятельности сотрудника отдела маркетинга;
- соответствия количественной и качественной оценки разработанных ранее показателей конкретным исходным данным;
- обоснованности системы соответствия сотрудника занимаемой должности;
- характера выступления докладчика и полноты представления им работы группы в ходе дискуссии.

Общая оценка работы группы складывается из частных оценок группы на каждом этапе.

#### ЭТАП 5. Заключительный.

Преподаватель подводит итоги обсуждения, выделяя особенности работы каждой группы.

### **Тема «Основы персонального менеджмента»**

#### ***Тест «Организованный ли вы человек?»***

Организованность – одно из важнейших качеств эффективного руководителя. Она необходима и любому сотруднику, ибо позволяет рационально использовать время, усилия и ресурсы, успевать делать главное.

#### *Инструкция*

Предлагаемый тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек.

На каждый из 13 вопросов выберите только один вариант ответа.

#### *Опросник*

**1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь:**

- а) у меня есть такие цели;
- б) разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива;
- в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;
- г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению?

**2. Составляете ли вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т. д.:**

- а) да;
- б) нет;



- в) не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги;
- г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает;
- д) составлять планы – это игра в организованность?

**3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день:**

- а) «отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
- б) «отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;
- в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя;
- г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз?

**4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников:**

- а) я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как я хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его;
- б) часто меняю записную книжку с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись;
- в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, а на какой странице записаны и как – не имеет значения;
- г) используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения?

**5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей:**

- а) каждая вещь лежит где попало;
- б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место;
- в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок;
- г) считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации?

**6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время:**

- а) могу сказать о потерянном времени;
- б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;
- в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его;

г) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно времени, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях?

**7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее:**

- а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;
- б) на любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого происходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь – приходится слушать;
- в) погружаюсь в «небытие»;
- г) начинаю заниматься теми материалами, которые взял с собой, зная, что будет переливание из пустого в порожнее?

**8. Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности:**

- а) придаю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить;
- б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени?

**9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного:**

- а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. п.);
- б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;
- в) зачем стараться, если время все равно не обгонишь; г) стараюсь, не смотря ни на что?

**10. Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете:**

- а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;
- б) фиксацию наиболее важных дел произвожу в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запоминать. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;
- в) стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня;
- г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если дело важное, о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения?

**11. Вовремя ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания:**

- а) прихожу раньше на 5-7 минут;
- б) прихожу вовремя, к началу мероприятия;
- в) как правило, опаздываю;
- г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;
- д) мне нужно научиться не опаздывать?

**12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, просьб, поручений:**

- а) считаю, что своевременность выполнения – один из важных показателей умения работать. Но мне кое-что не всегда удается выполнить вовремя;
- б) своевременно выполнить что-либо – это верный шанс получить новое задание или поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть выполнение задания;
- в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок?

**13. Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как вы будете себя вести:**

- а) сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещанное;
- б) постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещанное затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;
- в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, а если нет – объясню причины невыполнения;
- г) ничего не обещаю человеку, но если уж пообещаю, то выполню обещанное во что бы то ни стало?

*Подведите итоги*

По ключу найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результата, которые даны после ключа к тесту.

*Ключ*

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б	0		6	0	6	1	0	6	0	1	6	0	0
в	6	3	0	0	0	0	0	–	0	1	0	6	0
г	2	0	0	6	0	6	6	–	6	0	0	–	6
д	–	0	–	–	–	–	–	–	–	–	0	–	–

**72–78 баллов.** Вы – организованный человек. Но не останавливайтесь на достигнутом. Организованность дает наибольший эффект тому, кто считает ее возможности неисчерпаемыми.

**63–71 балл.** Организованность – неотъемлемая часть выполняемой вами работы. Но самоорганизацию вам следует улучшить.

**Менее 63 баллов.** Организованность – не постоянное ваше качество. Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

### Разноуровневые задания для КУСР

*Тема «Управление профессиональной деятельностью специалиста в системах: прием на работу – работа – изменения в работе» (4 часа)*

#### 1. Управление персоналом в учреждениях социальной сферы

Уровень 1. Описать особенности профессиональной деятельности специалиста и ее управление в системах «прием на работу», «работа», «изменения в работе».

Уровень 2. Подготовить доклад по одному из следующих вопросов:

1. Характеристика типов руководителей по соотношению знаний и умений в применении управленческих методов.
2. Характеристика современной концепции развития персонала, так называемой «знающе-умеющей».
3. Аттестация работников: положение, порядок проведения, отчет.
4. Характеристика основных видов мотивации.
5. Организация работы с документами.
6. Изучение механизма управления «культурными изменениями».
7. Методы оценки эффективности социально-педагогической деятельности, их характеристика.
8. Социально-психологический портрет современного управленца в социальной сфере.
9. Динамические особенности совместной деятельности и ее коллективного субъекта.
10. Основы обучения персонала: мотивация, цели, ценность.
11. Делегирование полномочий.
12. Обратная связь в управлении.
13. Набор, отбор и распределение сотрудников.
14. Типы поведения человека в организации.
15. Функции руководителя при работе с персоналом.

Уровень 3. Подготовить резюме на должность социального педагога. Составить сопроводительное письмо.

## ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент: деловая карьера. – Мн., 2001.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Авдулова Т.П. Психологические основы менеджмента. – М., 2005.
4. Жариков Е.С. Психология управления. – М., 1989.
5. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. – М., 1988.
6. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М., 2006.
7. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – М., 2005.
8. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М., 1999.
9. Крылов, А.Н. Менеджмент коммуникаций: теория и практика / А.Н. Крылов. – М.: Изд-во НИБ, 2002.
10. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб, 2001.
11. Психология управления: Курс лекций / Л.К. Авчеренко и др. – М., 1997.
12. Пташник Т. Все о резюме. – Мн., 2004.
13. Скотт Д.Т. Конфликты, пути их преодоления. – Казань, 1991.
14. Федотов В.В. Рациональная организация умственного труда. – М., 1987.
15. Филлипов А.В. Работа с кадрами. – М., 1990.
16. Шепель В.М. Управленческая этика. – М., 1989.
17. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М., 1999.

## Структура резюме

«На должность...»

Личные данные

ФИО

Дата рождения (количество полных лет)

Адрес проживания

Семейное положение

Контакты

Образование

<i>Период обучения</i>	<i>Название учебного заведения, форма обучения</i>	<i>Специальность / квалификация по диплому</i>	<i>№ диплома, средний балл по диплому</i>	<i>Дополнительные достижения либо поручения в период обучения (при наличии)</i>

Опыт работы

<i>Период профессиональной деятельности (с указанием месяца)</i>	<i>Название организации (предприятия, учреждения)</i>	<i>Должность</i>	<i>Функции согласно должности</i>	<i>Адрес и контакты организации (предприятия, учреждения)</i>

Дополнительное образование

Навыки и умения

*Сопроводительное письмо прилагается.*

Требования к оформлению резюме:

1. Объем не более 1 страницы печатного текста
2. Без экстравагантности, рамок, украшений и т.п.
3. Компактность и точность в изложении сведений
4. Фото не требуется (пустых рамок, типа «Место для фото» не делать!)

Для сопроводительного письма – ответить на 2 ключевых вопроса:

1. Почему меня заинтересовало данное объявление (вакансия)?
2. Почему я хочу получить это место?

Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ  
СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ: 1-03 04 01 СОЦИАЛЬНАЯ  
ПЕДАГОГИКА, 1-03 04 02-02 СОЦИАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИКА.  
ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ**

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине

Составитель

**МИХАЙЛОВА** Елена Леонидовна

Технический редактор

*Г.В. Разбоева*

Компьютерный дизайн

*Л.Р. Жигунова*

Подписано в печать .2017. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 6,92. Уч.-изд. л. 6,45. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/255 от 31.03.2014 г.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.