

Тема 2.1 Функции, виды и психология менеджмента

Л-1. Сущность и содержание менеджмента

В настоящее время трудно назвать более важную и многогранную сферу деятельности, чем управление, или менеджмент, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и качество обслуживания населения.

В классическом представлении термин «управление» шире термина «менеджмент», так как применяется к различным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем и иными более сложными техническими системами), тогда как «менеджмент» имеет место только в случае полной свободы хозяйствующего субъекта, когда он функционирует в условиях рынка.

Эти термина могут означать как процесс, так и группу специалистов-профессионалов управленцев (административно-управленческий персонал — АУП), и управленческий орган (подразделение, структуру).

Таким образом, понятия «управление» и «менеджмент» можно определить следующим образом.

Управление— это процесс целенаправленного воздействия органа управления на объект управления с целью обеспечения его эффективного функционирования и развития.

Менеджмент- это:

- 1) координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач;
- 2) способ, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица;
- 3) управление производством, совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности;
- 4) наука управления и система и процесс управления.

В управлении всегда есть **субъект** — тот, кто осуществляет управление, и **объект** — тот, кем управляют действия субъекта управления.

Основная задача управления — организовать работу других людей, при этом высшей формой искусством управления является такая организация, при которой у объекта управления создается ощущение, что никто им не управляет.

Цель управления — желаемое, возможное и необходимое состояние производства, дела, проблемы, которые обязательно должны быть достигнуты.

Орудия управленческого труда включают оргтехнику, вычислительную технику, обеспечивающие механизмы и автоматизацию управленческого труда.

Предметом управленческого труда являются люди, отношения между ними, которые касаются данного производства.

Продуктом управленческого труда выступает управленческое решение. Цена решения определяется себестоимостью и прибылью. Побочными продуктами в управленческой деятельности являются система управления, психологический

климат. Объектами профессиональной деятельности являются финансово-хозяйственная деятельность предприятия, материальные трудовые ресурсы, нормативная и учетно-распределительная документация.

2 Этапы развития менеджмента

В основе рассмотрения эволюции менеджмента лежит временная шкала, т.е. хронологический подход.

Изучая развитие теории и практики управления, Н. И. Кабушкин выделяет несколько исторических периодов.

1 период — древний. Это наиболее длительный период развития управления — начиная с 9—7 тыс. лет до н.э. примерно до XVIII в. Первые самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

2 период — индустриальный (1776—1890). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смит. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж разработал проект «аналитической машины» — прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

3 период — период систематизации (1856—1960). Менеджмент как наука об управлении находится в постоянном движении, формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои управленческие проблемы способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

4 период — информационный бум (с 1960 г по настоящее время). В 1960-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на математический аппарат. В современных условиях математические методы используются практически во всех сферах управленческой науки.

3 Школы управления

Школа управления — совокупность концепций относительно понимания сущности, принципов, функций и методов менеджмента как организации управления и как процесса принятия управленческих решений на основе цели, программы, действий, информации и пр.

В современной теории управления исследуется пять школ и три подхода к управлению.

1. *Школа научного управления.* Становление и развитие этой школы, получившей широкую известность во всем мире под названием «научная организация труда», совпали с началом XX в. У истоков этой школы стоял американский инженер-практик и менеджер Ф. Тейлор (1856—1915), решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Его учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента.

2. *Классическая, или административная, школа управления.* Наибольший вклад в ее развитие внес французский ученый А. Файоль. Представители этой школы пытались определить общие характеристики и закономерности организаций. Их целью было создание универсальных принципов управления, которые затрагивали два аспекта. Первый — разработка рациональной системы управления организацией. Определив основные функции бизнеса, они были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения. Такими функциями считали финансы, производство и маркетинг. Второй аспект — построение структуры организации и управления работниками.

3. *Школа человеческих отношений в управлении.* Самыми крупными ее авторитетами являются М. Фоллетт (Англия), Э. Мэйо (США). Представители этой школы полагали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасть, что неизбежно приведет к увеличению производительности.

4. *Школа поведенческих наук.* Она значительно отошла от школы человеческих отношений. Согласно ее подходу работнику в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями.

5. *Школа науки управления, или количественный метод.* Базируется на использовании в управлении данных точных наук: математики, статистики, инженерных наук — и предполагает широкое применение результатов исследований операций и моделей ситуаций.

В науке управления применяются следующие подходы:

1. *Ситуационный подход.* Главным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Поскольку существует множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует единый «лучший» способ управления

деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации.

2. *Системный подход*. Применение теории систем в управлении в конце 1950-х гг. явилось важнейшим вкладом школы науки управления и, в частности, американского ученого Дж. Пола Гетги.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Этот подход применяется сравнительно недавно, тем не менее уже сейчас его влияние велико и в дальнейшем будет расти. На системной основе, вероятно, можно синтезировать новые знания и теории, которые будут разрабатываться в будущем. Руководители должны знать переменные организации как системы, чтобы применять теорию систем к процессу управления. Определение переменных и их влияния на эффективность организации — основной вклад системного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

3 *Процессный подход*. Широко применяется в настоящее время. Впервые он был предложен представителями школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Первоначальную разработку этой концепции приписывают А. Файолю. Согласно этому подходу управление рассматривается как процесс непрерывных взаимосвязанных действий (функций), каждое из которых, в свою очередь, также состоит из нескольких взаимосвязанных действий. Они объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

4 Менеджмент на железнодорожном транспорте

Менеджер — это профессиональный управляющий, имеющий специальную подготовку в области менеджмента. Важно учесть, что менеджер — это не должность, **а профессия**, такая же, как врач, инженер или учитель.

Все сотрудники, занимающиеся менеджментом, делятся на три основные группы:

1) руководители, чья работа связана с принятием управленческих решений;

2) специалисты, т.е. инженерно-технические работники, выполняющие функции вспомогательно-экспертного персонала,

3) служащие, которые управленческие решения не принимают, но помогают руководителю в их реализации. Поэтому менеджер по сбыту — это, скорее всего, сбытовой агент в фирме, а менеджер по персоналу — сотрудник кадровой службы предприятия. Тем не менее, когда мы говорим о работе менеджера, обычно подразумеваем управленческую деятельность, т.е. разнообразные функции, выполнением которых занимается руководитель.

Разделение труда менеджеров по вертикали называют уровнями управления. Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это вытекает из названия должности. Трудно сказать, сколько уровней управления должна иметь организация для достижения результатов. Организации различаются не только масштабами, численностью, видами деятельности, но и количеством уровней управления.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, **руководителей традиционно делят на три категории:**

1) руководители низового звена, или, как у нас принято называть, руководители первичного трудового коллектива. В подчинении у таких руководителей находятся только исполнители. Задачами руководителей этого звена являются контроль над выполнением производственных заданий и распределение ресурсов в рамках своего подразделения. В ОАО «РЖД», например, в дистанции пути это бригадир пути, в сервисном локомотивном депо — мастер цеха (отделения, участка);

2) руководители среднего звена. Их задача — координировать и контролировать работу подчиненных руководителей низового звена. В сервисном локомотивном депо - это старший мастер, в ТЧЭ — машинист-инструктор. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации;

3) руководители высшего звена. Высший организационный уровень — руководство высшего звена, которое гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена всего несколько человек.

В ОАО «РЖД» это президент компании, его заместители, руководители филиалов, руководители представительств ОАО «РЖД». Они отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Их решения касаются стратегически важных вопросов развития холдинга. Личность сильного руководителя высшего звена накладывает на весь облик организации. От них зависит очень многое, поэтому в крупных организациях успешно действующие руководители высшего звена ценятся очень высоко, и их труд хорошо оплачивается, но велик и груз ответственности руководителя на таком посту.

.Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность основных понятий в теории менеджмента.
2. Дайте характеристику школам менеджмента.

Л-3 Цели и задачи, принципы, виды, функции и методы менеджмента

Цель менеджмента состоит в обеспечении доходной деятельности предприятия путем рациональной организации технологического процесса, включая управление производством и развитием технико-технологической базы, а также эффективным использованием кадров при одновременном повышении их квалификации и творческой активности.

Задача менеджмента — организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе существующих материальных, финансовых и человеческих ресурсов, обеспечения рентабельности предприятия, его стабильное положение на рынке.

К основным задачам менеджмента относятся:

- обеспечение механизации и автоматизации производства и подбор высококвалифицированных работников;
- стимулирование сотрудников путем создания лучших условий труда и установления высокой заработной платы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков; — определение конкретных целей развития организации; — выявление приоритетных целей и последовательность их достижения; — разработка системы мер для решения существующих проблем; — определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации — хозяйственных задач и путей их решения;
- контроль над выполнением поставленных задач.

Виды менеджмента:

1. **Общий менеджмент** осуществляют все руководители, отвечающие за постановку задач и формирование политики, за вопросы, связанные с планированием, организацией, контролем и управлением предприятием.

2. **Операционный менеджмент** обеспечивает управленческую деятельность менеджеров низшей ступени управления (бригадиры, мастера). Она заключается в непосредственном руководстве работой сотрудников, выполнении оперативных планов, графиков выпуска продукции и предоставлении услуг.

3. **Финансовый менеджмент** включает управленческую деятельность, связанную с определением потребностей в финансовых ресурсах, выявлением всех альтернативных источников финансирования и их оценку, практическим получением финансовых ресурсов и эффективностью их использование.

4. **Стратегический менеджмент** включает управленческую деятельность персонала менеджеров, связанную с формированием миссии, целей и долгосрочных стратегий предприятия, развитие имиджа, который должен соответствовать внешней среде и внутренним возможностям организации, внедрением стратегического выбора с помощью бюджетирования, подбора задач, людей, структур, технологий, системы стимулирования.

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления. То есть управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера.

Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Один из основоположников научной организации труда, создатель «теории администрирования» А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно. И это верно, поскольку всякое правило занимает свое место среди принципов управления, во всяком случае на то время, пока практика подтверждает его эффективность.

В связи с этим все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы — общие и частные.

К общим принципам управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

К основным частным принципам можно отнести: принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении коллегиальность; принцип научной обоснованности управления; принцип плановости; принцип сочетания прав; обязанностей и ответственности, принцип мотивации.

В корпорации ОАО «РЖД» разработано семь принципов корпоративного управления:

- 1) обеспечение защиты прав акционера;
- 2) эффективная деятельность органов управления и контроля;
- 3) обеспечение раскрытия информации;
- 4) внедрение этических принципов в компании; 5) социальная ответственность;
- б) система социальной поддержки работников компании;
- 7) эффективная система управления дочерними обществами.

Большинство людей планируют свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организуют ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций, т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функции менеджмента — конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект.

В процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Функция планирования. По сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования

варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных — моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

Функция организации. В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. *Функция организации* нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, функция управления как организация позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются средства.

Функция мотивации. Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Функция контроля — процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля: 1) установление стандартов — это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время; 2) измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами; 3) коррекция серьезных отклонений от начального плана (если необходимо). Контроль — это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим.

Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Основные методы управления — организационно-административные, экономические, социально-психологические и метод самоуправления.

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Мы совершенно справедливо критиковали и критикуем рычаги административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Экономическим методом управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. Они способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального

стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса.

Главная цель применения социально-психологических методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Одна из важнейших задач в развитии организации — создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека, которые появятся благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления (самоуправления).

Самоуправление трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

6.3. Психология менеджмента

Личность, индивидуальность. Типы темпераментов. Все люди, живущие на Земле уже более 50 тыс. лет, относятся к одному и тому же виду — *Homo sapiens* (человек разумный). Этот факт общепризнан. Однако оказалось не так просто выделить то специфическое, что отличает человека от животных. В большинстве современных антропологических, этнографических и социальных теорий в качестве исходного отличительного признака вида *Homo sapiens* выступает культура, играющая решающую роль в определении человеческих поступков. При этом природа человека признается бинарной, т.е. двойственной, включающей в себя как биологические, так и социальные характеристики. Однако вопрос об их соотношении до сих пор остается нерешенным.

Итак, понятие «человек» обобщает социальное и биологическое начала. Поэтому наряду с ним в научную терминологию были введены понятия, отражающие отдельные аспекты человека, на которых акцентируется внимание при его изучении, такие как индивид, индивидуальность, личность.

ИнДивиД (от лат. *individuum* — неделимое, особь) — отдельно взятый человек, представитель человеческого рода, обладающий определенными биологическими особенностями, устойчивостью психических процессов и свойств, активностью и гибкостью в реализации этих свойств применительно к конкретной ситуации. Понятие «индивид» следует отличать от понятия «индивидуальность».

ИнДивиДуальность своеобразное сочетание биологических и социальных особенностей человека, отличающих его от других людей. Если индивидом человек является по факту своего рождения, то индивидуальность складывается и модифицируется в процессе его жизнедеятельности.

Личность — конкретный человек с индивидуально проявленными своеобразными умственными, эмоциональными, волевыми и физическими свойствами. Личность возникла и развилась в процессе общественно-исторического развития человечества, в процессе труда. Принадлежность личности к обществу, включение в систему общественных отношений определяют ее психологическую и социальную сущность.

Структуру личности рассматривают по-разному. Одни считают, что в структуре личности целесообразно рассматривать только психологические ее компоненты (познавательные, эмоционально-волевые, направленность), а другие выделяют в ней и биологические аспекты (типологические особенности нервной системы, возрастные изменения в организме, пол), которые нельзя игнорировать в процессе воспитания личности.

Психика каждого человека уникальна. Ее неповторимость связана как с особенностями биологического и физиологического строения и развития организма, так и с единственной в своем роде композицией социальных связей и контактов. К биологическим обусловленным подструктурам личности относится прежде всего темперамент. Под темпераментом следует понимать индивидуально-своеобразные свойства психики, определяющие динамику психической деятельности человека, которые, одинаково проявляясь в разнообразной деятельности независимо от ее содержания, целей, мотивов, остаются постоянными в зрелом возрасте и во взаимосвязи характеризуют тип темперамента.

Люди с резко выраженными чертами определенного темперамента не так уж часто встречаются, чаще всего у людей бывает смешанный темперамент в различных сочетаниях. Но преобладание черт какого-либо типа темперамента дает возможность отнести темперамент человека к тому или иному типу. Одна из наиболее распространенных в отечественной литературе классификаций типов темперамента следующая.

Сангвиник (от лат. *sanguis* — кровь) — живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвиник обладает выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, если работа неинтересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

Флегматик (от греч. *phlegma* — лимфа) — неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

Холерик (от греч. *chole* — желчь) — быстрый, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением, с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик обладает огромной работоспособностью, однако, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

Меланхолик (от греч. *melas/melanos* — черный, *chole* — желчь) — склонен к постоянному переживанию различных событий, он остро реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он зачастую не может сдерживать усилием воли, он повышенно впечатлителен, эмоционально раним.

Знание типа темперамента и умение определить тип у конкретного человека или группы людей помогают руководителю найти подход к конкретному работнику и лучше построить отношения с ним и в трудовом коллективе. Но понятно, что не всех людей можно распределить по четырем типам. Вопрос о разнообразии темпераментов еще не окончательно решен в науке. Но названные типы принято считать основными. В жизни достаточно часто встречаются люди, которых можно отнести к тому или другому из этих типов.

Трудовой коллектив. Морально-психологический климат. Трудовой коллектив — группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.

Климат трудового коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности. Он составляет качественную сторону межличностных отношений, проявляющуюся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности. Между состоянием морально-психологического климата трудового коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Морально-психологический климат — устойчивое морально-нравственное состояние группы, в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношение друг к другу и к важнейшим материальным и духовным ценностям, к целям развития группы.

Структура трудового коллектива — это реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникшая в процессе совместной деятельности и общения. Структура трудового коллектива, как правило, исследуется на двух уровнях — формальном и неформальном. Если формальная структура связана с должностным статусом членов коллектива, то неформальная складывается на основе отношений, обусловленных психологическими качествами членов коллектива. Неформальная структура складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной трудовой деятельности — адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Процесс формирования морально-психологического климата рабочего коллектива можно разделить на две стадии.

На первой стадии развития коллектива преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу, подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы совместно не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

На второй стадии происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются уже более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения внутри рабочей группы.

Наиболее важными факторами воздействия, определяющими уровень психологического климата рабочего коллектива, являются индивидуальные особенности членов коллектива, межличностные отношения внутри коллектива, личность руководителя и стиль руководства.

Индивидуальные особенности членов коллектива (структура личности). Любой человек уже в силу своего присутствия в социальной группе, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на многие сферы жизни трудового коллектива, в том числе на морально-психологический климат. Люди оказывают положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их

социально- и индивидуально-психологических свойств. К социально-психологическим свойствам личности относятся: принципиальность, ответственность, активность в межличностных и межгрупповых отношениях, дисциплинированность, общительность, культура поведения, тактичность. Отрицательное влияние на климат оказывают люди непоследовательные, эгоистичные, бестактные и т.д.

Межличностные отношения внутри коллектива. Общение в трудовом коллективе — это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия и складывания взаимоотношений. Несомненно, важную роль в формировании климата коллектива играют взаимоотношения его участников. Взаимоотношения — это система взаимосвязей людей между собой в различных группах. Взаимоотношения могут быть официальными и неофициальными, деловыми и личными.

Можно выделить несколько важнейших показателей, которые способствуют созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе:

— психологическая совместимость — особенности личности, психомоторные, эмоционально-волевые, различия восприятия, внимания и мышления; — сплоченность коллектива — упорядоченность, согласованность и устойчивость внутригрупповых межличностных взаимосвязей, обеспечивающих стабильность и преемственность жизнедеятельности группы; — сработанность — показывает максимально возможную успешность в совместной работе при минимальных энергетических затратах на деятельность и взаимодействие на фоне значительной удовлетворительности совместной работой и высокого взаимодействия; — организованность коллектива — способность коллектива к самостоятельному принятию и реализации решений, направленных на достижение коллективных целей и защиту интересов коллектива. Личность руководителя и стиль руководства. В повседневной работе каждый руководитель оказывает влияние на подчиненных с помощью определенных методик хозяйствования. Роль руководителя предприятия огромна в создании благоприятного морально-психологического климата. Для психологии управления руководитель представляет наибольший интерес как деятель, вносящий личный вклад в создание материальных и духовных благ. Эффективность экономики лишь на одну треть обуславливается вложениями в оборудование. Все остальное зависит от интеллектуального капитала, в частности, от квалификации руководителей, уровня их компетентности, умения предвидеть и оценивать рыночную конъюнктуру, вовремя принимать необходимые решения и обеспечивать их практическую реализацию, умело руководить кадрами.

Важно помнить, что благоприятный морально-психологический климат это одно из важнейших условий эффективности производства, тем самым создание благоприятного психологического климата в рабочем коллективе играет на предприятии важную роль и способствует расширению производственной деятельности.

6.4. Стили руководства. Типы руководителей.

Формы власти и влияния. Авторитет

Формы власти и влияния. Авторитет. Каждый раз, когда руководитель дает указания исполнителю или группе исполнителей, он предполагает, что его указание полностью отразится в сознании людей и сразу же последуют желаемые действия. Но в жизни так бывает не всегда. Даже при более или менее полном осознании человеком своих задач и функций может не последовать ожидаемых действий. Для этого нужны определенные усилия руководителя, которые способны повлиять на поведение людей.

Влияние — использование конкретных средств, с помощью которых одно лицо вносит изменение в поведение, отношение и т.д. другого лица. Средства могут быть самые разнообразные: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа; от высказывания идей до насилия.

Никто не может влиять на людей в любых ситуациях. Влияние зависит от конкретной ситуации, от способностей руководителя, а также от той личности, на которую оказывается влияние. Руководитель зависит от своего непосредственного начальника, от подчиненных и коллег. Без содействия этих людей, представляющих собой часть окружающей среды руководителя, он не может влиять и осуществлять свои функции.

Руководитель должен оказывать влияние на подчиненных таким способом, который побуждает их к действию, фактическому труду, подчинению, необходимому для достижения целей фирмы. Для того чтобы влияние было действенным, руководитель должен осознать интересы фирмы и свои ролевые возможности, проявить волю и использовать власть. Чтобы влиять, необходимо иметь основу влияния — власть.

Власть — способность влиять на поведение других людей, возможность оказывать воздействие на их деятельность с помощью какого-либо средства: воли, принуждения, поощрения, внушения, интриги и т.д.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что они зависят от него в таких вопросах, как содержание рабочего задания, повышение зарплаты, повышение в должности и т.д. Однако в некоторых случаях подчиненные имеют власть над руководителем, так как он зависит от них в таких вопросах, как сотрудничество, получение достоверной информации и т.д.

Власть может принимать разнообразные формы. Основы власти можно представить в виде четырех главных форм.

1. Власть, основанная на принуждении. Это влияние через страх. Исполнитель верит, что влияющий может наказать, лишив потребности, или вообще причинить какие-то неприятности. Например, страх потерять интересную и хорошо оплачиваемую работу свойствен, кажется, всем. Поэтому через страх люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять. Исследования показывают, что трудовой коллектив, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуется менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

2 Власть, основанная на вознаграждении. Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых действенных спосо

бов влияния на других людей. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. Эта власть оказывает влияние через положительное подкрепление ожиданий подчиненного. Он не сопротивляется этому влиянию, и руководитель добивается от него желаемого поведения.

3. Должностная (традиционная) власть. Исторически самым распространенным инструментом влияния была законная власть, основанная на должностном статусе руководителя. Должностная власть определяется существующей системой субординации (соподчинения) и совокупностью функций, прав и обязанностей в структуре управления. Она определяется предоставлением руководителю полномочий по принятию и реализации управленческих решений, изданию нормативных актов, по принуждению подчиненных к их исполнению.

4. Власть авторитета. Одной из форм осуществления власти является авторитет. Авторитет — это положительная оценка достоинств руководителя и убежденность подчиненных в правильности и точности принимаемых им решений.

Характеристики влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Исполнитель верит, что влияющий обладает знаниями и опытом, которые позволят ему удовлетворить потребность.

Авторитет основан на двух источниках: на вере в личностные особенности человека, его престиж и на вере в способности человека, его деловые качества.

Реальный авторитет складывается как единство специалиста, должности и личности. Его завоевывает сам руководитель, который предстает перед коллективом как человек, наделенный умом, волей, принципиальностью, как человек требовательный, но справедливый, нравственно чистоплотный. Без авторитета нет достойного руководителя. Отсутствие или недостаток авторитета вызывает массу сложностей во взаимоотношениях руководителя с подчиненными.

Для приобретения авторитета требуется время. На первом этапе нужен внешний авторитет, который основан на следующих признаках: церемония вступления в должность; награды, знаки отличия, звания, должности; большой рабочий кабинет; ограничения в допуске посетителей; служебная машина; размер оклада и побочных доходов и т.д. Эти внешние признаки на первых порах, пока нет своего мнения, облегчают подчиненным признавать власть руководителя.

Авторитет руководителя основан на доверии подчиненных: на убеждении в доброжелательном отношении к подчиненным; на убеждении, что руководитель обладает широким кругозором; на уверенности в том, что руководитель принимает решения в некоторых случаях потому, что он лучше знает вопрос, чем подчиненные, а в других случаях привлекает для этого подчиненных.

Авторитет личности власть, основанная на бессознательной, харизматической вере. Это влияние примера. Характеристики влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. На уровне подсознания подчиненный отождествляет себя с руководителем. Это удовлетворяет его потребность в принадлежности и уважении.

Авторитет специалиста власть, основанная на разумной вере. Исполнители верят в компетенцию руководителя.

Стили руководства. Типы руководителей. Руководитель выполняет основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация, контроль деятельности подчиненных и организации в целом. В процессе выполнения своих функций он использует определенный управленческий стиль.

Здесь существует определенная классификация руководителей.

1. Авторитарный руководитель. Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле прежде всего ценит единоначалие.

2. Авральный руководитель. «Давай-давай, потом разберемся» — девиз руководителя-авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

3. Деловой руководитель. Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам.

Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это: не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

4. Демократический руководитель. К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения — одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которыми дело подменяется его обсуждением.

5 Либеральный руководитель. Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк».

б Компромиссный руководитель. Определяющие в этом случае способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля руководства, реализуемого руководителем.

Выделяют следующие стили руководства: авторитарный (или директивный, или диктаторский), демократический (или коллективный), либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный), непоследовательный (алогичный).

Авторитарный стиль руководства. Для него характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль выполнения решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы, но недостатков больше, чем достоинств, в частности: 1) высокая вероятность ошибочных решений; 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; 4) неблагоприятный психологический климат. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.).

Демократический стиль руководства. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и

инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль руководства наиболее эффективен, так как обеспечивает высокую вероятность правильных, взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Либерально-анархический стиль руководства. Характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»). Результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой и руководителем. Психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет сотрудничества, отсутствует стимул добросовестно трудиться, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный стиль руководства. Проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т.п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Вопросы для самопроверки

3. Раскройте сущность основных понятий в теории менеджмента.

4. Дайте характеристику принципам, функциям и методам менеджмента.

3 Раскройте сущность организационного управления: виды и среду организаций.

4 Укажите значение изучения темперамента и характера в системе «руководитель—подчиненный».

5. Поясните сущность и основные факторы, влияющие на формирование морально-психологического климата в коллективе.

б. Поясните сущность стиля руководства, его влияние на формирование и управление трудовым коллективом.

7 Назовите виды форм власти и влияния руководителя на трудовой коллектив.

8. Назовите и охарактеризуйте виды авторитета руководителя. Какова роль авторитета руководителя в управлении трудовым коллективом?

Примерная тематика сообщений для
самостоятельной работы

1 История возникновения менеджмента как науки.

2. Портрет современного менеджера. 3.

Развитие управленческих идей в России.

4. Особенности американского менеджмента. 5

Особенности японского менеджмента.

б Виды менеджмента на железнодорожном транспорте.

Глава 7. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

7.1. Принятие управленческих решений

Классификация, виды управленческих решений. Управленческое решение — продукт управленческого труда, а его принятие — процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения — сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение — форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них — обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация. Для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, в то же время возложив на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (как по вертикали, так и по горизонтали управления), здесь конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится задача кардинального изменения всей политики развития.

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, неодинаковых по затратам времени и других ресурсов.

Так, по степени влияния на будущее организации выделяют стратегические решения, которые определяют основные пути развития организации, и тактические, определяющие конкретные

способы продвижения по этим путям; по ориентации на будущее — перспективные, т.е. реализуемые в будущем, и текущие, реализуемые в настоящее время; по продолжительности реализации — Долгосрочные, которые разрабатываются на период более 5 лет, среднесрочные — от 1 до 5 лет и краткосрочные, носят распорядительный характер; по степени обязательности исполнения — Директивные, которые разрабатываются высшими органами, обязательны для исполнения низшими, рекомендательные — готовятся совещательными органами, их исполнение желательно, но не обязательно, ориентирующие, как директивные, но действуют в условиях свободного центра. Существуют следующие виды управленческих решений.

Программируемые решения — это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаключениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень квалификации, творческие способности специалистов различных областей.

Интуитивные решения выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуиция включает предчувствие, воображение, пронизательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и последующем принятии решений.

Решения, основанные на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше, и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения. Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов: 1) определение проблемы; 2) формулировка ограничений и критериев принятия решений; 3) выявление альтернатив; 4) оценка альтернатив; 5) выбор альтернативы; 6) реализация решения; 7) обратная связь.

Процесс принятия, организация исполнения и контроль управленческих решений. К методам реализации управленческих решений относятся методы планирования, организации и контроля их выполнения.

Составление плана реализации решения предполагает получение ответов на вопросы: что, кому и с кем, как, где и когда делать. Они должны быть оформлены документально. К основным методам, применяемым при составлении плана реализации управленческих решений, относятся сетевое моделирование и разделение обязанностей. Основными инструментами первого являются сетевые матрицы, где сетевой график совмещен с календарно-масштабной сеткой времени. Планирование разделения обязанностей, прав и ответственности выполнения решения оформляется в виде матрицы распределения ответственности. Она представляет собой таблицу, в шапке которой содержится перечень задач и действий по реализации управленческого решения, а в боковике — наименования должностных лиц и названия структурных подразделений.

К методам организации выполнения решения относят методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР) и методы воздействия и мотивации.

Управленческие решения базируются на информации, а ее носителями являются документы. Поэтому формализация процесса выполнения управленческих решений требует четкого определения результата каждой операции в виде соответствующих документов и

их потребителей. В информационной таблице реализации решений отражается взаимодействие задач в процессе их принятия, обеспечивается четкое разделение должностных обязанностей и ответственности (матрица распределения ответственности), указываются виды и формы документов, являющиеся результатами решения одних задач, временные характеристики — сроки выполнения определенных работ (сетевая матрица). На основе ИТРР осуществляется координация и регулирование выполнения решения.

Контроль по срокам проводится при описании технологии ИТРР следующим образом: фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными сроками, и выявляется отклонение. Если данные работы находятся в критическом состоянии, то лицу, принимающему решение (ЛПР), необходимо принять дополнительное решение, так как в этом случае нет резерва для маневра, вследствие чего может измениться окончательный срок реализации решения.

Методы и способы принятия решений. Существует множество методов принятия решений.

Коллективные методы. В этом случае управленческое решение принимается коллективом специалистов. К такого рода методам относятся мозговая атака, методы Дельфи, «Кингисе», экспертных оценок.

Мозговая атака в качестве метода группового генерирования большого количества идей за относительно короткий отрезок времени была предложена еще в предвоенный период американским психологом А. Осборном. В основе этого метода лежит принцип ассоциативной психологии мышления в групповой ситуации взаимного стимулирования. Исследования в этой области показывают, что новые и самые неожиданные идеи возникают обычно по ассоциации с какой-либо другой, но привычной и знакомой идеей в ситуациях непринужденного разговора и группового общения. Условием возникновения таких ассоциаций является отсутствие или ослабление стереотипов и шаблонов привычного группового мышления, ориентированного на принятые и одобренные образцы.

Мозговую атаку целесообразно использовать в критических ситуациях, когда остро ощущен дефицит в творческих решениях, в изобретении новых оригинальных способов достижения целей, в

новых идеях и свежих концепциях. Число участников мозговых атак может быть различным — от 8 до 50 человек. Для проведения мозговой атаки выбирается ведущий из специалистов по обсуждаемому вопросу, обладающий навыками председательской работы на совещаниях. Сформулированы основные правила проведения мозговой атаки, которые нужно усвоить участникам: никаких замечаний — они мешают формулировке новых идей; никакой критики; приветствуется «свободное парение мысли» — чем необычнее идея, тем лучше; чем больше предложений, тем выше вероятность проявления ценных идей; авторство утрачивается, т.е. соавторам предложения являются все участники мозговой атаки.

Разновидностью мозгового штурма является синектетика. Этот термин заимствован из древнегреческого языка и обозначает «соединение разнородного», что удачно отражает сущность формирования творческой группы. Основное предъявляемое к нему требование — максимум отличия членов группы друг от друга по квалификации, опыту, подготовке, стажу и т.п.

Метод Дельфи — это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Метод «Кингисе». На рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть проблему и дать свои замечания в письменном виде. После этого руководитель проводит совещание. Как правило, приглашаются те, чье мнение не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют при помощи принципов (большинства голосов, принципа диктатора и т.п.).

Методы экспертных оценок — методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов, выраженных в количественной и (или) качественной форме с целью подготовки информации для принятия решений ЛПР. Для

проведения работы по методу экспертных оценок создают рабочую группу, которая и организует по поручению ЛПР деятельность экспертов, объединенных (формально или по существу) в экспертную комиссию. Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе для подготовки материалов для ЛПР, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано и таково, чтобы статистические методы проверки согласованности мнений и затем их усреднения позволяли принимать обоснованные решения. В других число экспертов растет в процессе проведения экспертизы.

Индивидуальные методы — неформальные (эвристические) методы, которые основываются на аналитических способностях ЛПР. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Эти методы базируются на интуиции.

Количественный метод. В основе этого метода лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимального решения путем обработки данных (математических, статистических, экономических) на ЭВМ, реализация экспертных систем, использование статистических методик и теории игр и т.д.

7.2. Стратегический менеджмент

Назначение управленческой стратегии. Стратегическое управление — комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее.

В задачи стратегического управления входят:

— обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; — учет влияния внешней среды; — выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера; — оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; — формирование

внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Для разработки стратегии необходимо четко сформулировать видение (представление) собственниками образа фирмы в перспективе и главное направление ее развития (главную стратегическую цель, миссию).

Миссия (основной замысел) и предпринимательская философия необходимы для установления стратегических целей фирмы, а также для завоевания доверия потребителей и остальных контактных групп, чтобы не вызывать конфликта их интересов. Например, миссия ОАО «РЖД» состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышении эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в евроазиатскую транспортную систему.

Общая стратегическая цель бизнес-системы, или видение, — это желаемый (идеальный) образ будущего фирмы в представлении собственников. Он отражает наиболее благоприятную для фирмы ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды.

Стратегические цели компании ОАО «РЖД» вытекают из ее миссии, в частности:

- увеличить масштаб транспортного бизнеса;
- повысить производственно-экономическую эффективность;
- повысить качество работы и безопасность перевозок;
- глубоко интегрироваться в евроазиатскую транспортную систему;
- повысить финансовую устойчивость и эффективность;
- установить цели и контрольные параметры бизнеса (долю рынка определенного ассортимента продукции или оказываемых услуг, ориентировочные объемы производства и продаж, показатели эффективности);
- определить тип предприятия и способы управления бизнесом и собственностью;
- проанализировать сильные и слабые стороны фирмы, выявить ключевые факторы успеха и возможные угрозы (причинно-следственный анализ, метод SWOT);
- выработать требования и критерии оценки основных видов деятельности;
- вскрыть основные проблемы в фирменной системе управления и во внешнем окружении;
- сформулировать общие требования к управленческим подсистемам (инвестиций и развития, организационного развития, уп-

равления качеством, планирования и контроля над затратами, управленческого и бухгалтерского учета, информационного обеспечения управления); — установить цели и общие требования к использованию объектов, находящихся в собственности, и активов фирмы.

Анализ стратегических альтернатив. Типы стратегий. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор — центральный и основополагающий момент стратегического управления.

Стратегические альтернативы набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Другими словами, это возможные стратегические направления движения организации. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

Стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа.

1. Альтернативы постепенного совершенствования — это варианты продолжения, корректировки действующих ранее принятых стратегий организации. Практически подавляющее большинство разрабатываемых стратегических альтернатив относится к этой категории.

2. Альтернативы обновления, отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса.

3. Инновационные альтернативы всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

В любом случае важно наличие широкого диапазона указанных типов альтернатив, поскольку достоинства или недостатки отдельных альтернатив иногда можно выявить, только сопоставив

их с другими вариантами. Это также позволяет не «зацикливаться» на каком-то отдельном варианте, исключать излишний консерватизм

3В

в своем направлении развития, не давать конкурентам возможности быстро определять стратегические приоритеты данной организации. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора на практике представлен в виде работы одной или нескольких команд специалистов (оперативных групп).

В процессе разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора осуществляются следующие действия:

1) разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив с привлечением к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант;

2) стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации;

3) производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих возможностей их реализации;

4) в заключение осуществляется стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов (моделей) стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы (модели) достаточно универсальны.

Рассмотрим наиболее распространенные методы стратегического анализа, применяемые на практике.

Портфельный анализ. Этот вид анализа строится на предпосылке, что распределение ресурсов между предприятиями или видами деятельности одной компании должно осуществляться с точки зрения максимального потенциального дохода компании в целом. К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, упор на качественные выводы, простоту обработки информации.

Матрица Бостонской консультативной группы. Одним из ВЕЖных достижений стратегической мысли менеджеров было введение двухмерных матриц. Широкое распространение получила матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), которая позволяет наглядно сопоставить позиции предприятий в составе одного портфеля. С ее помощью можно выявить лидеров рынка и установить степени сбалансированности между предприятиями в квадрантах матрицы. Как метод стратегического анализа, матрица БКГ обычно используется для определения позиций предприятия на рынке (конкурентный анализ) и динамики его движения к эффективному и стабильному функционированию.

Анализ SWOT. Как представляется, анализ SWOT является самой комплексной процедурой стратегического анализа предприятия. SWOT (от первых букв слов strength — сила, weakness — слабость, oppormnity — возможность, threat — угроза) исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия. При этом особое внимание уделяют определению возможностей и угроз, которые привносит в деятельность предприятия внешняя среда, а также сил и слабостей, возникших из имеющегося ресурсного потенциала. Алгоритм анализа SWOT: на первом этапе производится оценка возможностей и угроз, исходящих от внешней среды организации; на втором этапе — оценка сил и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия.

Методы стратегического планирования. В разных процессах стратегического планирования используются одинаковые методы: балансовый, нормативный, математико-статистический, линейного программирования, экспертных оценок и многие другие.

Балансовый метод планирования основан на оценке соотношения ресурсов, которыми располагает или будет располагать организация, и потребностей в них в плановый период. Этот метод реализуется составлением системы балансов «источник ресурсов — распределение ресурсов»• материального, энергетического (в натуральных величинах), стоимостного (в денежном выражении) и трудового (баланс движения рабочей силы, рабочее время).

Нормативный метод планирования состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период закладывают нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции. Нормы, используемые в планировании, могут быть натуральными, стоимостными и временными. Нормативный метод может быть

самостоятельным и вспомогательным (по отношению к балансовому методу).

Математико-статистические методы планирования — это оптимизационные расчеты на основе различного рода моделей. Простейшими являются статистические модели. Такова разработанная еще в XIX в. сэром Френсисом Гальтоном и Карлом Пирсоном корреляционная модель, отражающая статистические взаимозависимости, как минимум, двух событий.

Методы линейного программирования позволяют решать системы равенств и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, с тем чтобы определить их сочетанные оптимальные величины.

Метод экспертных оценок (метод Дельфи) заключается в том, что эксперты независимо друг от друга составляют прогнозы, которые впоследствии обобщаются в единый вариант, он передается им же как основа для дальнейшей работы. Так повторяется несколько раз, пока не будет достигнут удовлетворительный результат, отражающий общую взвешенную позицию.

7.3. Системы мотивации труда

Понятие мотивации. Теории потребностей. Мотивация одна из основных функций управления, т.е. обособившийся вид деятельности, который представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда не в меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Простая модель мотивации содержит четыре основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность — это нужда, необходимость в чем-либо. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависят оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных

соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

Современная концепция мотивации включает содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теории подкрепления.

Содержательные теории (теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда) акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию.

Одним из первых теоретиков содержательных теорий был Абрахам Маслоу. Его теория иерархии потребностей (1943) предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем потребности конкретного человека можно представить в виде строгой иерархии (рис. 7 1). Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом — по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие, А. Маслоу выделил пять уровней потребностей и считал, что потребности нижних уровней влияют на человека прежде, чем потребности верхних уровней.

1 Физиологические потребности включают потребности в еде, одежде, жилище, сексе, здоровье. В организационной среде к ним относятся потребности в чистом воздухе и рабочем помещении, надлежащем отоплении, организации питания, хорошем бытовом и медицинском обслуживании, базовой ставке зарплаты, гарантирующей возмещение стоимости жизни в стране.

2 Потребности в безопасности — это потребности в общественном порядке, отсутствии угроз со стороны экологии, преступности. Применительно к организации это потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах,

увеличивающих уверенность в будущем, гарантия сохранения рабочего места.

3. Социальные потребности, потребности причастности, принадлежности отражают желание человека быть членом группы, иметь друзей, быть любимым. В организациях данные потребности удов-



Рис. 7.1. Пирамида потребностей А. Маслоу

летворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, поддержания хороших отношений с руководством, участия в рабочих группах, взаимодействия с клиентами компании.

4. Потребности в уважении и самоуважении связаны с одобрением, уважением и признанием со стороны семьи, друзей, общества. В рамках организации они реализуются через признание заслуг, повышение статуса работника, увеличение его ответственности на рабочем месте, получение кредита доверия для работы на пользу компании.

5. Потребности в самореализации, самоактуализации проявляются в раскрытии потенциала людей, повышении уровня

компетентности и личного роста. В организациях они удовлетворяются в процессе обучения, должностного роста, выполнения сложной, творческой работы, участия в принятии решений.

Отталкиваясь от концепции Абрахама Маслоу, Фредерик Герцберг создал Двухфакторную теорию мотивации (1959). Он провел серию исследований, выявивших различный характер воздействия потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем на удовлетворенность. Поэтому с точки зрения факторов процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности был разделен им на два самостоятельных процесса: «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» и «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности».

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. с внутренними по отношению к работе факторами. Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности. Данная группа факторов называется мотиваторами. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании. У Ф. Герцберга их шесть:

- 1) трудовые успехи работника (достижения);
- 2) признание заслуг (признание);
- 3) расширение самостоятельности (ответственность);
- 4) служебный рост (продвижение);
- 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
- б) творческий характер труда (работа сама по себе).

Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.

Процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» определяется факторами, в основном связанными с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т.е. данные факторы не играют

мотивирующей роли. Они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». Их называют гигиеническими факторами, или факторами здоровья, это подчеркивает, что они создают нормальные, здоровые условия труда. К этим факторам относятся: условия труда; оплата труда; безопасность на рабочем месте; правила, распорядок и режим работы; взаимоотношения с руководством; взаимоотношения в коллективе.

Третья содержательная теория мотивации — это теория ERG (1972) (от англ. existence — существование, relatedness — взаимосвязи и growth — рост) Клейтона Хльдерфера. В отличие от А. Маслоу он объединил потребности человека в три группы:

- 1) потребности существования, которые включают две группы потребностей Х Маслоу — физиологические и в безопасности;
- 2) потребности во взаимосвязях — это потребности в социальных контактах, взаимодействиях;
- 3) потребности роста, связанные с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу

Последняя содержательная теория мотивации — теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда. Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Это потребности достижения, присоединения (причастности) и власти.

Перечисленные содержательные теории мотивации помогают понять, что побуждает людей лучше выполнять свою работу и стремиться к высоким результатам.

Процессуальные теории (теория справедливости, теория ожиданий, модель-теория мотивации Портера—Лоулера) объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность.

Теория справедливости (1963), разработанная Стейси Адамсом, акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих

ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов. Теория ожиданий. Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом (1964). Врум определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности. Ожидание — это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. При анализе мотивационной теории ожиданий подчеркивается важность трех взаимосвязей:

1) затраты труда — результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня), эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т.д. (З—Р);

2) результативность — вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р—В);

3) валентность — ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Модель-теория мотивации Портера—Лоулера (1968). Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Это не новая теория, но новая модель мотивации, которая внесла основной вклад в ее понимание. Самый важный их вывод: результативный труд ведет к удовлетворению.

Концепция партисипативного управления. Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью, но выходят за рамки его компетенции,

за рамки выполняемой им работы, функций, решаемых задач. Эта концепция управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно. Это связано с тем, что, во-первых, работник получает доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его работой, а это мотивирует его к лучшему ее выполнению. Во-вторых, партисипативное управление не только способствует лучшему выполнению работы, но и приводит к увеличению вклада отдельного работника в жизнь организации, т.е. происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов в организации.

Теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Являясь важным принципом обучения, подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное, отказ от нравоучений, наказание и гашение.

Системы мотивации труда в ОАО «РЖД». Согласно официальным документам компании ОАО «РЖД» совершенствование системы мотивации является одним из ключевых направлений развития компании. По данным корпоративного социального отчета ОАО «РЖД» за 2012 г. сформированы следующие мотивационные механизмы: выплата премий помимо основной заработной платы, награждение работников, оказание помощи сотрудникам в жилищном вопросе, комплекс дополнительных льгот для молодых специалистов, негосударственное пенсионное обеспечение, предоставление компенсируемого социального пакета.

Компания также является организатором специализированного жилищного фонда для персонала ОАО «РЖД». Согласно концепции жилищной политики ОАО «РЖД» представляет финансовую поддержку тем, кто только приобретает собственное жилье и кто нуждается в улучшении жилищных условий. Особое внимание ОАО «РЖД» уделяет молодым специалистам. Им предоставляются различные льготы, например на молодого сотрудника не распространяется такой факт, как аттестация, а также ему

выплачивается единичное пособие после принятия на работу. Наличие таких элементов компенсируемого социального пакета, как оплата проезда на городском и железнодорожном транспорте, предоставление медицинских услуг, бесплатный летний отдых детей, повышает трудовую мотивацию нынешних сотрудников РЖД и направлено на привлечение новых работников.

Что касается нематериального мотивирования, один из способов — улучшение условий и охраны труда. От данных мероприятий также зависит результативность сотрудника. Так, в ОАО «РЖД» за пять лет более 68 тыс. рабочих мест улучшено в соответствии с требованиями норм. Компания не забывает обеспечивать работников и современной спецодеждой.

Компания поощряет сотрудников как за персональные трудовые успехи, так и за общекорпоративные достижения, в частности: — до 50 % фактической экономии от проекта получают работники, внедрившие технологии бережливого производства; — работники и руководители успешных участков получают поощрение из «фонда мастера»; — до 50 % суммы, полученной от экономии топливно-энергетических ресурсов, направляется на премирование причастных сотрудников; — вознаграждение получают работники вагонных депо, обнаружившие трудновывяемые дефекты; — вознаграждения за преданность компании получают сотрудники, длительное время проработавшие на транспорте.

7.4. Управление конфликтами

Понятие, типы и причины конфликтов. Конфликтология является одной из самых молодых отраслей научного знания, развившейся на стыке многих наук и прежде всего — социологии и психологии.

Слово «конфликт» имеет латинский корень «столкновение». Это столкновение интересов, целей, взглядов. Обычно в качестве синонимов к слову «конфликт» употребляют «противоречие», «несогласие», «война», «драка». Порой конфликт может перерасти в трудноуправляемую ситуацию. Но не стоит забывать, что разные позиции в споре позволяют расширить поиск решения, когда все думают одинаково, то выбирать не из чего.

Конфликт — это отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей,

интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения.

Представляется достаточным выделить два таких признака:

1) конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимыми условиями возникновения конфликта;

2) конфликт это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Классификация конфликтов. Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны, их можно классифицировать по различным признакам. С практической точки зрения классификация конфликтов важна, так как позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения.

В зависимости от различных факторов конфликты классифицируются следующим образом: 1) сферы проявления конфликта:

экономические в основе лежат экономические противоречия; политические в основе противоречия политических взглядов, систем; идеологические в основе противоречия во взглядах; социально-бытовые — в основе противоречия социальной сферы; семейно-бытовые — в основе противоречия семейных отношений; профессиональные — в основе противоречия в производственных отношениях трудового коллектива;

2) степень Длительности и напряженности конфликта:

бурные, быстротекущие — возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих; острые Длительные — возникают при наличии глубоких противоречий; слабовыраженные и вялотекущие связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон;

слабовыраженные и быстротекущие — связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер;

3) субъекты конфликтного взаимодействия:

внутриличностные — связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности; межличностные — субъектами конфликта выступают две личности;

«личность—группа» — субъекты конфликта, с одной стороны, личность, а с другой — группа (микрогруппа); межгрупповые — субъектами конфликта выступают малые, большие социальные группы; 4) социальные последствия:

конструктивные — в основе таких конфликтов лежат объективные противоречия, способствуют развитию организации или другой социальной системы;

Деструктивные — в основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины, они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы.

Причины конфликтов. Причины конфликта — это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Среди огромного множества причин конфликтов прежде всего выделим так называемые общие причины, которые проявляются так или иначе практически во всех возникающих конфликтах.

К ним можно отнести следующие. Социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране. Социально-Демографические причины отражают различия в установках и мотивах людей, обусловлены их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др., социально-психологические — социально-психологические явления в социальных группах (взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.), индивидуально-психологические — индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т.п.).

Вторую группу в нашей классификации назовем частными причинами. Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта. Здесь мы назовем лишь некоторые из причин, вызывающих профессиональные конфликты, такие как: — неудовлетворенность условиями деятельности; — нарушение

служебной этики; — нарушение трудового законодательства; — ограниченность ресурсов; — различия в целях, ценностях, средствах достижения целей; — неудовлетворительные коммуникации и др.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликтов.

Способы управления конфликтом на железнодорожном транспорте. Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними.

При этом важно отметить, что особое место среди факторов, обеспечивающих данное соотношение, занимает инцидент, или повод. Наиболее часто встречающиеся типы конфликтных ситуаций представлены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Типы конфликтных ситуаций

Характер конфликтной ситуации	Проявления
Недобросовестное исполнение обязанностей	Нарушение трудовой дисциплины, брак в работе
Неудовлетворительный стиль управления	Ошибки в подборе и расстановке кадров, ошибки в организации контроля, просчеты в планировании, нарушение этики общения
Неадекватное представление о конкретных ситуациях	Неправильные оценки, суждения о действиях других

	субъектов социального взаимодействия, ошибки в выводах относительно конкретных ситуаций
Индивидуальнопсихологическиеособенностиличности	Нарушение принятых в социальной группе правил взаимоотношений, нарушение этики обще-
Низкаяпрофессиональнаяподготовка	Брак в работе, неспособность принять адекватное решение

Для решения конфликтных ситуаций менеджеры в организациях железнодорожного транспорта используют одну из основных стратегий поведения в конфликтной ситуации. Ниже приведено пять стратегий, которые предложил и классифицировал К. Томас.

1. Принуждение (борьба, соперничество). Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. Например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других и т.п. Во-вторых, при угрозе существованию организации, коллектива. В этом случае складывается ситуация «кто кого...». Особенно часто она возникает в условиях реформирования предприятий и учреждений. Нередко при реформировании организационно-штатной структуры предприятия (учреждения)

предполагаемые «вливания» одних подразделений в другие носят необоснованный характер. И в этих случаях человек, отстаивающий интересы таких подразделений, должен занимать жесткую позицию.

2. Уход. Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это, по сути, взаимная уступка. Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

3. Уступка. Менеджер, придерживающийся данной стратегии так же, как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника. Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели.

4. Компромисс. Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию. Понятие «компромисс» близко по своему содержанию к понятию «консенсус». Сходство их заключается в том, что и компромисс, и консенсус, по сути, отражают взаимные уступки субъектов социального взаимодействия. Поэтому при анализе и обосновании стратегии компромисса важно опираться на правила и механизмы достижения консенсуса в социальной практике.

5. Сотрудничество. Эта стратегия характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений. Являясь одной из самых сложных, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникающую проблему.

7.5. Коммуникации и их совершенствование

Коммуникации — обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников организации. В случае если информационный обмен недостаточно налажен, решения могут оказаться ошибочными, подчиненные могут неверно понять задачу, а возникшие противоречия неизменно приведут к непониманию и конфликтам. Во многом качество принятых решений определяется тем, насколько в организации эффективен информационный обмен. И реализация принятых решений зависит от этого напрямую. Коммуникации представляют собой сложный процесс, и необходимость в них возникает не только внутри, но и вне организации.

Коммуникации между организацией и внешней средой могут осуществляться в разных формах. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию. В связи с этим ежемесячные отчеты о деятельности поступают в Государственную налоговую инспекцию. Для успешного осуществления совместной деятельности организации и поставщики обмениваются информацией, используя такие средства коммуникации, как совместные совещания, телефонные переговоры, электронная и обычная почта и др. Все многочисленные обсуждения, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты, беседы в организации — это реакция на проблемы, создаваемые внешним окружением. Организация сообщает потребителю о своих товарах и услугах, используя разнообразные каналы рекламных обращений.

Реклама на железнодорожном транспорте — это канал связи с потенциальной клиентурой, средство информирования, убеждения и напоминания о потребительских свойствах продукции транспортных предприятий, средство подготовки к выбору перевозчика. Особая имиджевая реклама подчеркивает общественную значимость железнодорожного транспорта в осуществлении хозяйственных связей региона и страны в целом, работает на создание положительного общественного мнения. В качестве каналов рекламных сообщений могут выступать средства массовой информации, в том числе телевидение, радио, Интернет. Особую роль играет реклама в месте продажи (в кассовом зале, например, или других помещениях вокзала).

Особое внимание уделяется сегодня деятельности, которую называют PR (publicrelations), что переводится как «связь с общественностью». Дело в том, что благополучие и успех современного предприятия или фирмы напрямую связаны с их образом или, как принято говорить, имиджем организации. Организации заботятся о создании положительного образа, о хорошей репутации товаров и фирмы в глазах не только потенциального потребителя, но и широкой общественности. Следовательно, организация должна заботиться о том, чтобы знали об ее успехах, ее историю, ее заслуги и достижения были известны широкому кругу. Для создания положительного имиджа используются разные каналы. Но прежде всего это средства массовой информации. В ОАО «РЖД» с 2009 г. начало работу корпоративное телевидение.

Коммуникационные процессы в организации можно подразделить следующим образом:

- 1) между организацией и внешней средой;
- 2) между управленческими уровнями в организации (вертикальные коммуникации), которые, в свою очередь, делятся на нисходящие (с высших уровней на низшие), восходящие (с низших уровней на высшие коммуникации между руководителем и подчиненным и между руководителем и рабочей группой);
- 3) между подразделениями организации (горизонтальные коммуникации);
- 4) между членами группы и группами (также горизонтальные коммуникации);
- 5) неформальные.

Совершенствование коммуникационных процессов в организациях осуществляется через регулирование информационных потоков, создание системы обратной связи, сбор предложений, современные информационные технологии и информационные системы.

Понятие и использование информации. Виды научно-информационной деятельности. Информация — сведения об объектах и явлениях окружающей среды, их параметрах, свойствах и состоянии (в данном случае о внутренней и внешней среде организации), которые уменьшают степень неопределенности, неполноты знаний.

Термин «информация» происходит от лат informatio, что означает «разъяснение, осведомление, изложение». В широком смысле

информация определяется как сведения (сообщения) о той или иной стороне материального мира и процессах.

Информация подразделяется на следующие юлассификационные группы:

1) по отношению к структурным подразделениям — бухгалтерская, складская, производственная, связанная с управлением и т.д., 2) по периодичности — текущая, оперативная;

3) по отношению к предприятию как к системе — входящая, выходящая, внутренняя, внешняя;

4) по стабильности — постоянная, условно-постоянная, меняющаяся;

5) по степени обработки — первичная, промежуточная, сводная; 6) по объектам — о качестве товара, трудоемкости, параметрах инфраструктуры рынка, организационно-техническом уровне производства, уровне социального развития коллектива;

7) по форме передачи вербальная (словесная), невербальная;

8) по режиму передачи — в нерегламентированные сроки, по заказу, принудительная, в конкретные сроки;

9) по функциям управления — плановая, нормативная, учетная, аналитическая;

10) по стадиям управления — прогнозируемая, плановая, учетная, нормативная, для анализа, для оперативного управления.

Компьютерные системы информационного менеджмента в инфраструктуре железнодорожного транспорта. Информационные технологии в сфере управления производством. Информационные технологии на железнодорожном транспорте позволяют существенно повысить достоверность, полноту и доступность технологической отраслевой информации, ускорить ее обращение, облегчить ее сложный анализ и способствуют принятию эффективных управленческих решений.

Работы по созданию комплексной автоматизации железных дорог нашей страны ведутся с 1970-х гг. Одним из важных направлений развития стало создание автоматизированной системы управления железнодорожным транспортом (АСУЖТ). Под эгидой АСУЖТ было создано большое количество АСУ и АРМ, решающих значительное количество задач отрасли.

В 1996 г. начался новый этап развития автоматизации железнодорожного транспорта. По решению коллегии МПС России были обозначены организационно-технические мероприятия и

этапы развития информатизации отрасли. В процессе исполнения поставленных задач разработаны комплексы информационных технологий (КИТ), обеспечивающие работу всех направлений железнодорожного транспорта.

Для обеспечения качественной работы локомотивного хозяйства с начала 1999 г. проводились работы по созданию автоматизированной системы управления локомотивным хозяйством (АСУТ), которая на сегодняшний день построена как единая корпоративная информационно-управляющая система. Ее функции соответствуют всем четырем подсистемам комплексной информационной технологии: функционирует как подсистема управления перевозками (КИТ- 1), имеет финансовые и экономические подразделения (КИТ-2), управление линейными предприятиями и инфраструктурой (КИТ-3) и работает с кадрами (КИТ-4).

АСУТ обеспечивает автоматическое выявление и устранение причин, которые привели к некачественному проведению ремонта или неправильной эксплуатации подвижного состава и использованию локомотивных бригад. В состав АСУТ входят автоматизированные системы технического диагностирования, автоматические системы расшифровки информации с бортовых устройств безопасности и другие автоматизированные системы ввода исходной информации.

Главными принципами построения АСУТ являются универсальность (унифицированное программное и технологическое обеспечение), адаптивность (возможность настройки АСУТ на особенности работы отдельных депо и служб), этапность (возможность функционирования АСУТ при внедрении отдельных АРМ поэтапно) и наращиваемость (возможность расширения функциональности АСУТ).

АРМ, необходимые для управления работой локомотивного эксплуатационного депо, обеспечивают ввод, адресную привязку и обработку всех технологических данных, связанных с работой локомотивных бригад и тягового подвижного состава, начиная с явки локомотивной бригады на работу и заканчивая сдачей маршрута машиниста и локомотива в депо. Этот комплекс АРМ обеспечивает внутреннюю работу депо.

АРМ, входящие в комплекс локомотивного эксплуатационного депо: нарядчик локомотивных бригад; старший нарядчик (зав.

локомотивными бригадами); дежурный по депо; инженер по эксплуатации; группа учета (обработка маршрута машиниста); расшифровка скоростемерных лент (управление безопасностью движения); теплотехник (учет и управление расходом электроэнергии и топлива, расчет норм расхода); технологи депо (учет отказов); паспортист депо; кадры; медицинский работник; психолог; руководство депо. Рассмотрим подробнее АРМ нарядчика локомотивных бригад и АРМ инженера по эксплуатации. АРМ нарядчика локомотивных бригад (АРМ ТУБ). Функции и задачи нарядчика:

— ведение книги нарядов — расписание и подход поездов, опоздание поездов и др.; — работа с бригадами — подвязка, вызов, отмена, «перетаскивание» и др.; — планирование работы бригад — график, выходные дни, больничные листы и др.; — ведение учетной отчетной документации; — оперативный контроль — явка бригад под поезд, отдых, приезд и др.; — работа с данными бригад — домашний адрес, телефоны, классность и др.

АРМ ТЧБ является центральной составляющей комплекса АСУТ. В нем концентрируется вся информация о персонале, заносимая в другие АРМ комплекса и обеспечивающая корректную работу АРМ ТЧБ. Основная задача, которую решает АРМ ТЧБ, — автоматизация оперативной работы нарядчика по формированию журнала явок, т.е. постановке локомотивных бригад и отдельных работников в наряд.

Автоматизация основных функций нарядчика решает сразу несколько задач: исключается возможность случайных ошибок нарядчика при формировании локомотивных бригад и постановке их в наряд; оптимизирована работа с персоналом и локомотивными бригадами — программа предлагает пользователю лучшие варианты, оставляя за ним право выбора; все расчетные операции (расчет нормы домашнего отдыха, переработки, предоставления выходных дней и т.п.) выполняются в автоматическом режиме, быстро и точно; вся необходимая отчетность формируется в удобном для пользователя виде.

В АРМ ТЧБ хранится необходимая для работы нарядчика справочная информация о каждом работнике цеха эксплуатации. За достоверность этой информации отвечают машинисты-инструкторы. В АРМ ТЧБ выполняется вся оперативная работа по

формированию и расформированию локомотивных бригад, предусмотрены ввод и корректировка расписаний явок, заложена возможность работы с «чужими» бригадами (бригадами других депо приписки).

Помимо решения оперативных задач, стоящих перед нарядчиками, АРМ ТЧБ позволяет решать и другие. Например, в нем предусмотрена возможность работы графиста — автоматизирована функция «завязки» пар поездов.

В АРМ также реализован принцип авторизации. Каждому пользователю программы присваиваются индивидуальный (уникальный) логин (имя пользователя) и пароль.

АРМ инженера по эксплуатации (АРМ ИЭ). Специфика работы инженера цеха эксплуатации заключается в том, что он работает с одним «объектом» персоналом локомотивных бригад и хранит информацию о персонале в разнообразных журналах. Стандартный наиболее удобный для анализа и восприятия способ хранения информации о множестве однотипных объектов — табличный.

Программа представляет собой набор интерактивных таблиц, отображающих текущую ситуацию по состоянию персонала локомотивных бригад в режиме реального времени, причем в зависимости от характера информации она автоматически выделяется цветами и шрифтами, позволяя многократно ускорить анализ инфор-

мации и своевременно обратить внимание на работников с критическими характеристиками.

Вопросы для самопроверки

1. Поясните сущность процесса принятия решений.
2. Классифицируйте управленческие решения.
- 3 Охарактеризуйте методы принятия управленческих решений.
4. Дайте характеристику стратегического менеджмента: миссия и цели организации.
- 5 Охарактеризуйте системы мотивации труда: содержательные и процессуальные.
6. Поясните сущность и дайте характеристику типов, причин, классификации конфликтов. Какова роль руководителя в решении производственных конфликтов?
7. Назовите виды и раскройте сущность коммуникаций в менеджменте.
- 8 Поясните роль имиджевой рекламы в организации. 9 Дайте характеристику АСУТ.

Примерная тематика сообщений для самостоятельной работы

1. Оценка эффективности принятия управленческих решений.
 - 2 История стратегического менеджмента.
 - 3 Системы стимулирования труда на предприятиях ОАО «РЖД».
 - 4 Природа и сущность конфликта в организации.
 - 5 Автоматизированные рабочие места на предприятиях ОАО «РЖД».

Глава 8. ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

8.1. Руководитель трудового коллектива

Содержание труда руководителя определяется тем, что он, опираясь в той или иной мере на свой персонал, осуществляет руководство, планирует, организует и направляет деятельность организации на достижение поставленных целей. Он несет личную ответственность за своевременное принятие и реализацию управленческих решений.

В обобщенном виде понятие «руководство» может быть сведено к трем аспектам:

- 1) принятие решений относительно того, что нужно сделать;
- 2) налаживание сотрудничества между работниками;
- 3) обеспечение энергией, необходимой для достижения поставленных целей организации.

Конечный продукт деятельности руководителя — изменения в материальном производстве, общественных отношениях, духовной жизни. Но непосредственным результатом его деятельности являются принимаемые им решения — специфический вид информации, направляющий функционирование и развитие системы управления и на этой основе развитие объекта управления. Общие управленческие требования к менеджеру. Для того чтобы полноценно руководить организацией, современный руководитель должен обладать целым арсеналом организационных, экономических и психологических средств. С совокупность всех качеств менеджера, необходимых для эффективного управления и выполнения управленческих функций, можно представить в виде шести крупных блоков.

Блок 1. «Профессиональная управленческая компетентность» включает пять групп качеств — организационно-управленческую культуру, экономическую культуру, правовую культуру, опыт руководства и желательно опыт работы в условиях частного предпринимательства. Например, организационно-управленческая культура определяется знанием методов и приемов организаторской работы. Овладение таким знанием способствует формированию руководителя как творческой, активной личности и проявляется в его непосредственной управленческой деятельности, применяемых им способах и приемах руководства. Экономическая культура руководителя формируется на основе его познаний в экономической науке, системе рыночных отношений, умении проанализировать и оценить экономическую информацию, способности сделать правильные обобщения и выводы, сформулировать новые экономические идеи и решения. Правовая культура руководителя — комплексное понятие. Оно включает знание права, способность применять правовые знания, соблюдение законности, участие в повышении правовой культуры подчиненных, способность участвовать в правотворческой деятельности. Профессиональная компетентность руководителя

формируется также на основе накопленного им опыта руководства, который определяется стажем работы на различных руководящих должностях.

Блок 2. «Организаторские качества». Это сфера взаимодействия с людьми, включает четыре подсистемы качеств: тяга к лидерству, умение контактировать с людьми, умение организовать совместную трудовую деятельность и личная привлекательность.

Блок 3. «Деловые качества». Это сфера отношения к делу, включает три основные группы качеств: умение стратегически мыслить, предприимчивость (тактика действий) и личная организованность. Умение мыслить стратегически предполагает наличие высокого интеллекта, жизненной мудрости, широкого кругозора, любознательности, рассудительности, умение генерировать идеи, видеть и учитывать перспективу, формулировать задачи, выделять главное, предвидеть последствия принимаемых решений. Модель предприимчивости включает 22 качества, таких как: стремление к самовыражению, деловая активность, оперативность, деловая хватка, напористость, целеустремленность, способность доводить начатое дело до конца, умение не падать духом от неудач, самообладание, неудовлетворенность собой, стремление выполнять работу наилучшим образом, инициативность, смелость, решительность, желание и умение рисковать, практичность, находчивость, бережливость, гибкость, ориентированность на результат, наличие здравого смысла, умение увязывать свои планы с реальными условиями. А вот личная организованность — это прежде всего умение ценить время, обязательность, самодисциплина, способность жить и работать по системе.

Блок 4 «Нравственные качества». Служебная этика предписывает руководителю быть справедливым в оценке способностей и поведения сотрудников, ровным в обращении, принципиальным в деле, внимательным, тактичным и благожелательным. Но только знать нормы морали, поведения мало. Важны желание действовать в соответствии с ними и системная тренировка навыков этического поведения. В нравственности руководителя можно выделить две группы первичных качеств: духовные качества и культура поведения. Духовные должны опираться на такие качества, как порядочность, честность, добросовестность, мужество, благородство, скромность, независимость, достоинство, милосердие. Поведение руководителя должны отличать

вежливость, терпимость, уравновешенность, чуткость, внимательность, благожелательность, доброта, тактичность, приветливость, располагающий к себе внешний вид.

Блок 5. «Политическая культура». Критерий ее — это понимание интересов всего общества, подчиненного коллектива и личности работника. Кроме того, она включает такие качества, как знание политической обстановки, умение вести дискуссию, терпимость к различным точкам зрения и др.

Блок 6. «Работоспособность». Ее можно рассматривать как способность к продолжительной и напряженной творческой деятельности руководителя. С одной стороны, работоспособность опирается на физиологический потенциал — здоровье, возраст, тренированную нервную систему, отсутствие вредных привычек, а с другой — не менее важен и эмоционально-волевой комплекс качеств — воля, трудолюбие, упорство в работе, удовлетворенность ее результатами, увлеченность трудом, семейное благополучие, жизнелюбность, оптимизм.

Умение руководить трудовым коллективом определяется условиями труда, жилищно-бытовыми условиями, морально-психологическим климатом, трудовой и исполнительской дисциплиной.

Условия труда — совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность сотрудников организации, развитие их личностей и результаты труда. Их можно охарактеризовать следующими критериями: механизация ручного труда; санитарно-гигиенические условия; санитарно-бытовые условия; общественное питание; режим труда и отдыха; охрана труда и техника безопасности; противопожарная безопасность.

Жилищно-бытовые условия характеризуются следующими критериями: обеспечение жильем, детскими садами и яслями; транспортное обслуживание; коммунальное обслуживание.

Морально-психологический климат — состояние трудового коллектива, выражающее особенности взаимодействия и настроения работников, степень их удовлетворения содержанием и условиями труда, стилем управления и т.д. Морально-психологический климат может определяться следующими факторами: авторитет руководителя; умение убеждать; мотивация персонала; наставничество; культурно-массовая работа и спорт,

организация отдыха; удовлетворенность работой; текучесть кадров; планирование социального развития.

Трудовая и исполнительская Дисциплина — точное выполнение работниками и служащими своих трудовых обязанностей. Дисциплина предполагает соблюдение правовых норм, регулирующих внутренний трудовой распорядок, определяющих трудовые обязанности работников и служащих, поощрения за достижения в работе и ответственность за неисполнение обязанностей.

Производственная оценка руководителя базируется на результатах производственно-хозяйственной деятельности руководимой организации и осуществляется по оценке соответствия его действий или качеств условиям деятельности трудового коллектива.

Оценка результатов производственно-хозяйственной деятельности трудового коллектива — это объективное и аргументированное на основе анализа заключение об уровне эффективности производства продукции, выполнения работ и оказания услуг, соответствующих профилю организации.

Умение управлять самим собой опирается на личную организованность руководителя, самодисциплину, знание техники личной работы, эмоционально-волевой потенциал, хорошее состояние здоровья, способность формулировать и реализовывать жизненные цели, самоконтроль.

Личная организованность — это способность жить и действовать по системе. Включает приверженность к системному подходу, умение ценить и эффективно использовать время, сосредоточиться на главном, умение все делать по порядку, не упускать из виду мелочи. Самодисциплина — умение держать себя в руках, управлять своим поведением. Это умение опирается на такие качества, как обязательность, способность держать слово, точность исполнения, собранность, чувство ответственности, умение отказываться от удовольствий ради главного.

Знание техники личной работы предполагает знание правил и приемов организации личной работы и умение пользоваться ими, а именно: организация рабочего места, умение работать с информацией, составлять документы, говорить по телефону, эффективно слушать.

Эмоционально-волевой потенциал способность управлять своей волей. Включает такие качества, как воля, трудолюбие, упорство в

работе, увлеченность, напористость, умение мотивировать себя, оптимизм, уверенность в себе.

Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда — это способность делать себя здоровым. Ключевыми факторами здесь являются физические нагрузки, питание, сон, дыхание, водные процедуры, закаливание, борьба с шумом, тренированность нервной системы, умение расслабляться, режимы труда и отдыха, отказ от вредных привычек.

Имидж руководителя. ИмиДж — определенный образ, впечатление, производимое на всех, кто соприкасается с человеком в процессе взаимодействия. Имидж руководителя определяется спецификой работы, личностными особенностями, уровнем развития производства, которым он руководит. В имидж входит способность понимать состояние другого человека, сочувствовать, сопереживать, уметь слушать и слышать подчиненных. Руководитель должен уметь сдерживать свои эмоции, уметь замечать успехи подчиненных, уважать чужое мнение, уметь разрядить конфликты.

Руководитель обязательно должен освоить управление собой, следить за выражением глаз, правильно выбирать силу голоса. Имидж зависит от культуры внешнего вида, осанки, одежды, прически, грима, мимики. Должно быть доброжелательное, спокойное выражение своего мнения, соответствующее выражение лица, уместные жесты.

Руководитель должен обращать внимание на культуру речи (богатство, выразительность, образность). Большое значение имеют гибкость голоса, богатство интонации и обязательно четкая дикция.

8.2. Этика делового общения

Деловой этикет. Искусство общения. Этика — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384—322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные нравственные поступки.

Общение — процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация.

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой, между предприятиями, внутри одного предприятия — между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствуют любому виду делового общения, но и не противоречат общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: «сверху вниз» (руководитель—подчиненный), «снизу вверх» (подчиненный—руководитель), «по горизонтали» (сотрудник—сотрудник) — требует конкретизации.

В деловом общении «сверху вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим некоторые из них:

1. Не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками.

2. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Делайте ваши замечания один на один — необходимо уважать достоинства и чувства человека.

- 3 Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

4. Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах.

- 5 Не обрастайте любимчиками и др.

В деловом общении «снизу вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные». Вот несколько необходимых этических норм и деловых принципов, которые можно использовать в общении с руководителем.

1 Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им.

2. Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом следует сообщить руководителю.

3. Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление лстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

4. Не стоит обращаться за помощью советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев.

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам» Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги. Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами.

1. Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

2 Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

3. Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

В различных профессиональных группах есть свои дополнительные требования к поведению, свои идеалы. Служебный этикет — это профессиональные требования к подготовленности человека, к соблюдению им канонов своей профессии.

В ОАО «РЖД» существует Кодекс деловой этики ОАО «РЖД», который был утвержден решением совета директоров ОАО «РЖД»,

(протокол от 28.11.2012 № 19). Он устанавливает корпоративные нормы и правила служебного поведения должностных лиц и других работников ОАО «РЖД», а также определяет принципы взаимоотношений ОАО «РЖД» с акционером, органами власти, юридическими и физическими лицами.

Этические принципы ОАО «РЖД» представляют собой свод повседневных правил, следуя которым работники ОАО «РЖД» реализуют на практике требования корпоративных компетенций. Этические принципы являются основой для выбора линии поведения работника.

Основные этические принципы следующие:

Работать на совесть. Это значит точно и старательно выполнять свои служебные обязанности, соблюдать принятые на себя деловые обязательства, выполнять принятые планы, оправдывать высокую честь быть работником ОАО «РЖД».

Гордиться званием работника ОАО «РЖД». Каждый из нас должен помнить, что нам выпала честь работать в ОАО «РЖД» с уникальной историей, богатыми традициями и масштабными планами. Наш долг поддерживать и приумножать репутацию динамично развивающейся общенациональной транспортной компании.

Опирайтесь на мастерство. Перенимать накопленный поколениями опыт, творчески использовать его в работе для достижения результата, развивать профессиональное мастерство, передавать опыт более молодым работникам.

Ориентироваться на результат. Следуя этому принципу, мы помним, что результаты хорошей работы всегда конкретны и проявляются в увеличении прибыли ОАО «РЖД», реализации новых проектов, удовлетворенности клиентов, доверии людей.

Принимать взвешенные решения. Понимая, что наши решения могут коснуться интересов многих граждан и организаций, мы принимаем только взвешенные решения.

Воспринимать себя частью целого. Быть частью коллектива — значит старательно и честно относиться к коллегам, руководителям, подчиненным и ставить интересы коллектива и ОАО «РЖД» выше частных интересов. Наша сила — в слаженной совместной работе.

Ставить на первое место человека. Для нас люди важнее техники, за цифрами статистики мы всегда видим конкретного человека,

пассажира, клиента. Все, что делает ОАО «РЖД», делается для удобства и блага человека.

Соблюдать коммерческие интересы ОАО «РЖД». Живя в условиях рыночной экономики, мы стремимся зарабатывать и экономить деньги там, где это не противоречит законам и этике, не наносит ущерба качеству и безопасности. Все принимаемые решения мы оцениваем с точки зрения экономической целесообразности и коммерческих интересов ОАО «РЖД».

Быть лидером. ОАО «РЖД» является лидером российского бизнеса, и, поддерживая его репутацию, работники должны поступать как лидер: вести за собой, не бояться перемен, служить примером коллегам, подчиненным и тем, кто не является работником ОАО «РЖД».

Стремиться к новому. Мы никогда не устаем стремиться к совершенству, находим возможности для достижения более эффективного результата, внедрения инноваций, получения новых знаний, профессионального и личностного саморазвития. Внедрение нового — залог роста и процветания ОАО «РЖД», залог развития личности работника.

Формы делового общения. Деловое общение реализуется в различных формах, таких как деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, публичное выступление.

Деловая беседа — речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловая беседа проводится в несколько этапов.

1. Начало беседы. На этом этапе с собеседником нужно установить доверительный контакт, привлечь его внимание, пробудить желание выслушать всю информацию до конца. Это самый сложный этап, поскольку именно от него будет зависеть расположенность собеседника к разговору.

2. Передача информации. На этом этапе происходит передача запланированной информации, а также выявление целей и мотивов собеседника, проверка и анализ его позиции. Изложение информации не должно растягиваться на долгое время, иначе собеседнику станет скучно и он решит прекратить беседу.

3. Аргументирование. Это способ обоснования выдвигаемых положений и убеждение собеседника в важности принимаемого

решения. Здесь важно вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, выслушивать его позицию и признавать его правоту, даже если это приведет не к тем последствиям, которые ожидалось, не вступать с собеседником в спор, выражаться четко и понятно, избегая употребления сложных формулировок и терминов.

4 Опровержение доводов собеседника. Это этап нейтрализации замечаний собеседника. Здесь нужно провести анализ замечаний, обнаружить настоящие предпосылки, выбрать тактику и способ.

5. Принятие решение (заключение). На этом этапе решится, будут ли достигнуты заранее намеченные цели. Здесь важно подытожить все аргументы, которые были признаны и одобрены собеседником, нейтрализовать негативные моменты, навести мосты для проведения следующей беседы, закрепить то, что достигнуто.

Деловые переговоры — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. В современной управленческой науке выделяют три основные стратегии ведения переговоров.

Стратегия 1 — примитивные переговоры. Применяется в основном в условиях неразвитого рынка, «базара». Основной метод — «позиция торга». Главные факторы этой стратегии эмоциональноличностные: решающими оказываются сила воли, напористость, умение скрывать свои интересы, выдавать мнимое за действительное, способность чувствовать опасность.

Стратегия 2 — стратегия баланса между жестким и мягким методами ведения деловых переговоров. Она является очень опасной, требует большого искусства, выдержки, ориентирована на ДОСТИЖЕНИЕ цели любой ценой, пренебрегая интересами партнера. Применяется она в условиях жесткой конкурентной борьбы во всех сферах предпринимательства и бизнеса.

Стратегия 3 — стратегия цивилизованного рынка. Базируется на методе принципиальных переговоров: жестком по существу дела и мягком в отношениях между участниками. Целью переговоров является стремление найти взаимную выгоду везде, где только возможно.

Деловые совещания — это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся коммуникативный лидер (например,

руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило, специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

Выделяют следующие типы совещаний: по планированию, по мотивации труда, по внутрифирменной организации, по контролю за деятельностью работников, специфические для фирмы.

Цель совещания — это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке.

Повестка дня — это, как правило, письменный документ, получаемый участниками совещания заранее и содержащий следующую информацию: тема и цель совещания; перечень обсуждаемых вопросов; время начала и окончания совещания; место, где оно будет проходить; фамилии и должности докладчиков; время, отведенное на каждый вопрос; место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу. Когда участники совещания заранее информированы о предмете обсуждения, они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем.

Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Оптимальное число участников 6—7 человек. Приглашать на совещание нужно не всех, а только тех, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решить вопрос. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия присутствующих, удлиняя совещания. Кроме того, следует разрешить уход с совещания работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещание, а только на момент обсуждения его проблемы.

Лучше, если руководитель делегирует полномочия вести совещание специалистам, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению

ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предложенное руководителем, даже не считая его эффективным.

Публичные выступления — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и использованием ораторских приемов.

От хорошего публичного выступления зависит очень многое: подписанный контракт, новые клиенты, собственный рейтинг и признание в обществе. Яркое и сильное выступление — это когда публика ловит каждое слово оратора, жест и изменение интонации, это умение вдохновлять и восхищать произнесенной речью.

Умение выступать публично, умение привлечь к себе и своему выступлению внимание аудитории — великое искусство, которое подвластно далеко не каждому.

Произнесение и подготовка публичной речи требуют соблюдения конкретных правил и следования определенной технологии, включая согласно риторическому канону несколько следующих этапов: —нахождение систематизация материала, определение направленности влияния в процессе выступления; — расположение — обдумывание, структурирование и комментирование материала, подбор средств влияния, способствующих повышению продуктивности воздействия речи;

— оформление первая редакция, стилистическое оформление, формулирование выступления и заключения, выбор конкретных техник и приемов влияния; — запоминание — освоение написанного текста, в том числе и риторически, выделение мест пауз, модуляций, интонаций, определение ритма и темпа, мимики и жестикуляции; — произнесение.

Основными правилами публичного выступления считаются следующие:

- 1) ориентация на слушателей с учетом их личностных или групповых особенностей;
- 2) наблюдение и контроль за невербальными сигналами слушателей, дающих обратную связь;
- 3) использование в выступлении широкого спектра средств влияния — вербальных, невербальных, экстра- и паралингвистических;
- 4) применение в выступлении широкого спектра видов психологического влияния, техник и приемов;
- 5) конструирование речи, создание оптимальной структуры, содержащей вступление (почему выступаю), основную часть (что было, есть, будет, должно быть, как добиться) и заключение (побуждение к действию и изменению ситуации).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте характеристику общих управленческих требований к руководителю трудовым коллективом.
2. Охарактеризуйте имидж современного менеджера.
3. Поясните суть делового общения и его видов.
4. Дайте характеристику форм делового общения.

Примерная тематика сообщений для самостоятельной работы

1. Имидж современного руководителя.
2. Вербальные и невербальные коммуникации.

Глава 9. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кадры организации, или ее персонал, несомненно, были, есть и будут ее основным богатством. Кадровый менеджмент, управление

человеческими ресурсами или управление персоналом — это разные названия одного направления в менеджменте, которое включает очень разноплановую кадровую работу.

Перед кадровой службой предприятия стоят следующие задачи:

- 1) расчет численности и структуры кадров в соответствии с потребностями;
- 2) регламентация труда каждого работника, должностное разграничение его обязанностей;
- 3) формирование кадрового резерва;
- 4) распределение работников по видам деятельности с учетом индивидуальных способностей;
- 5) обучение, переподготовка, повышение квалификации кадров;
- 6) изучение психологической атмосферы, сложившейся в коллективе;
- 7) оценка специалистов.

Кроме того, стратегическими задачами кадрового менеджмента являются шаги, ориентированные на перспективу. Это может быть массовая переквалификация кадров в связи с инновациями, трудоустройство кадров при их массовом освобождении.

Как правило, в современной организации отдел управления персоналом занимается широким комплексом вопросов и играет значительную роль в ее развитии. Руководитель такой службы обеспечивает ее руководство по подбору, обучению, развитию, оценке, оплате труда персонала и одновременно входит в число руководителей первого звена, разделяя вместе с другими ответственность за управление организацией в целом.

В подчинении у такого руководителя находятся руководители служб или отделов, которые берут на себя реализацию отдельных направлений по управлению персоналом, например обучение или подбор кадров. Количество подразделений и число сотрудников кадровой службы зависят от размера организации и специфики ее работы. В некоторых организациях служба управления персоналом включает отдел, занимающийся охраной труда и окружающей среды. Особенно это важно там, где деятельность организации связана с риском для здоровья людей и окружающей среды. Сотрудники службы управления персоналом — и руководители, и специалисты — должны обладать профессиональными знаниями и

понимать специфику деятельности организации. Численность сотрудников службы зависит от разных факторов.

Любая организация работает для достижения стоящих перед ней целей, используя необходимые ресурсы, в том числе человеческие. Успех организации во многом зависит не только от того, достаточно ли число сотрудников, но и от их компетентности и желания выполнять свои функции с полной отдачей. При условии, что организации разные, мы можем определить в работе их кадровых служб общие направления деятельности.

Подбор и обучение персонала. Кадровая политика на железнодорожном транспорте состоит в минимизации приема персонала «со стороны», предпочтение отдается переподготовке специалистов «избыточных» профессий с целью закрытия вакансий. Такая позиция объясняется необходимостью одновременного приведения контингента в соответствие с объемами работ и обеспечения занятости железнодорожников. Не следует забывать, что возможности переподготовки не безграничны и качественное обновление материально-технической базы отрасли (реализация программ развития телекоммуникаций и информации, внедрение ресурсосберегающих технологий) требует приема молодых специалистов и квалифицированных кадров из других отраслей. Наем персонала во многом определяет функционирование всей системы работы с кадрами, так как его некачественное осуществление сводит на нет все остальные приемы эффективного управления персоналом.

Существуют два вида найма сотрудников: 1) внутренний, т.е. информирование уже работающих сотрудников об имеющейся вакансии и предложение ее занять; 2) внешний, который осуществляют в несколько этапов.

Сначала создают профессиограмму — модель должности. Это перечень качеств, которыми должен обладать сотрудник исходя из

потребностей предприятия. Возможно, это требования к знаниям, профессиональному опыту и другие характеристики. Затем следует распространение информации о вакансиях. Чаще всего это объявление, размещенное в средствах массовой информации или через биржу труда. На третьем этапе кадровики стараются собрать как можно больше информации о претендентах. Иногда это позволяет отсеять до 80 % желающих.

Претендент на должность представляет в кадровые службы документы, которые тщательно изучаются на предмет их достоверности. Одним из таких документов стало популярное сегодня резюме, которое претендент составляет сам и рассылает в кадровые службы в процессе поиска вакансии. Резюме представляет собой некое жизнеописание, которое содержит наиболее значимые данные о претенденте. Это биографические данные, образование, опыт работы. В резюме содержатся и дополнительные сведения о соискателе, например: умение водить автомобиль или владение иностранным языком. Обязательно следует указывать курсы повышения квалификации и дополнительные навыки, приобретенные во время стажировки или благодаря самообразованию.

Следующей задачей кадровых служб является «селекция» кадров, выбор лучших из оставшихся соискателей. Для этого применяют разные методы: интервью, беседы, иногда тестирование.

Наиболее распространенный вид собеседований — «один на один», во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Беседовать с ним может сотрудник отдела управления персоналом или руководитель подразделения, в котором имеется вакансия.

Различают три типа собеседований по отбору: биографические, ситуационные и структурированные. В ходе биографического собеседования задают вопросы о жизни и прошлом опыте кандидата. Такая беседа позволяет увидеть, насколько успешным был кандидат в прошлом, но что им движет сегодня предвидеть трудно. Во время ситуационного собеседования претенденту могут предложить рассмотреть практическую ситуацию, связанную с будущей деятельностью. Структурированное собеседование наиболее распространено. В этом случае заранее составляют вопросы, чтобы протестировать уровень развития у кандидата наиболее важных для должности компетенций.

Еще одной из важных функций кадровой службы в организации является обучение, переподготовка, повышение квалификации кадров.

Для эффективного обучения требуются:

— мотивация сотрудников. Люди должны понимать цели программы, т.е. каким образом полученные знания и навыки повысят их производительность; — создание руководством организации

юлимата, благоприятствующего обучению. Следует поощрять тех, кто учится, подготавливать специальные помещения для проведения занятий; — разделение процесса обучения на два этапа, если приобретаемые навыки сложны; — налаживание обратной связи. Одобрение и признание со стороны руководителя по отношению к результатам может повысить энергичность и желание сотрудника учиться.

ОАО «РЖД» имеет одну из старейших в России систему подготовки кадров всех уровней. Вспомним историю. В ведомстве путей сообщения России действовала своя система подготовки кадров. Еще в 1809 г. был основан Институт корпуса инженеров путей сообщения в Санкт-Петербурге, преобразованный позднее в Институт инженеров путей сообщения императора Александра 1. В 1896 г. было создано второе высшее учебное заведение — Императорское Московское инженерное училище, которое в 1913 г. стало Московским институтом путей сообщения.

Оба этих учебных заведения выпускали высококвалифицированных специалистов, преподавательский состав также оценивался как высококласный. Звание инженера путей сообщения имело достаточно высокий рейтинг, поэтому студентами путевых институтов нередко становились выпускники других учебных заведений, в том числе Петербургского, Московского, Казанского и других университетов. Кроме того, существовали средние и низшие технические училища железнодорожного транспорта, которые выпускали техникумов по различным специальностям. В училищах поддерживалась строгая дисциплина, как в военных учебных заведениях.

В настоящее время политика ОАО «РЖД» базируется на том, что из прошлого надо брать лучшие положения и разработки и модернизировать их в соответствии с потребностями современности. В настоящее время система организационной структуры управления компанией претерпевает коренные изменения. К знаниям, умениям и навыкам персонала в новых условиях предъявляются повышенные требования.

Для подготовки рабочих основных профессий (машинистов и помощников машинистов локомотивов, электромонтеров контактной сети, СЦБ, проводников пассажирских вагонов, машинистов железнодорожно-строительных машин и др.) функционируют технические школы и учебно-производственные

центры. Кроме того, по ряду профессий (слесари, сигналисты, дежурные стрелочного поста и др.) подготовка проводится в учебных подразделениях предприятий. На обучение принимаются лица из числа работающих на железнодорожном транспорте, причем за ними сохраняется заработная плата по месту работы.

Для дальнейшего совершенствования системы подготовки кадров массовых профессий требуется добиваться четкого планирования их подготовки, предусматривать опережающую их подготовку под возрастающие объемы перевозок, внедрение новой техники и технологии.

Повышение квалификации, овладение смежными специальностями, переквалификация — все указанные виды обучения имеют целью получить возможность использовать работника на конкретном рабочем месте. Переквалификация персонала требует больше времени и значительных трудозатрат на обучение. Но переподготовка специалистов экономически более выгодна, чем поиск и прием нового работника.

С июля 2010 г. начал работать Корпоративный университет ОАО «РЖД». На его базе проводится планомерное индивидуальное развитие и обучение руководителей холдинга ОАО «РЖД» основным корпоративным компетенциям, вопросам корпоративного управления, оценка личных компетенций руководителей.

Продолжает развиваться система дистанционного обучения. Основными провайдерами данной услуги на сегодня являются ПГУПС и миит.

На сегодняшний день созданная система обучения и развития персонала в целом обеспечивает выполнение задач по укомплектованию железных дорог, дирекций и структурных подразделений квалифицированными руководителями, специалистами и рабочими кадрами на выполняемый объем работы.

352

Аттестация персонала. Цели аттестации — принятие решения о должностных перемещениях или соответствии должности, определение формы повышения квалификации, а также возможность увязать вознаграждение с заслугами.

Аттестация сотрудников состоит из нескольких этапов.

Этап 1. На этом этапе аттестации утверждаются списки сотрудников, которым необходимо ее пройти. Обычно сотрудники

должны проходить аттестацию регулярно, не реже одного раза в 3—5 лет. Заранее определяется состав аттестационной комиссии и готовятся необходимые документы для подачи в аттестационную комиссию, а также определяются правила и критерии оценки.

Этап 2. Проведения аттестации — заседание аттестационной комиссии. Комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает руководителя и других специалистов, беседует с аттестуемым. Важно, чтобы обстановка заседания была спокойной, доброжелательной, потому что для большинства аттестуемых это, несомненно, стрессовая ситуация. В некоторых случаях аттестация возможна заочно. По итогам работы аттестационная комиссия сообщает о результатах аттестуемому и разрабатывает план мероприятий и кадровых перестановок.

Кадровые службы организаций железнодорожного транспорта при проведении аттестации руководствуются положением о проведении аттестации работников ОАО «РЖД» от 23.10.2005 № 1313.

В ОАО «РЖД» аттестация проводится периодически один раз в три года, но в случае производственной необходимости может быть назначена внеочередная аттестация. Она может проводиться: 1) по личному заявлению работника (но не чаще чем один раз в год); 2) по решению аттестационной комиссии о проведении повторной аттестации, принятому по результатам очередной аттестации; 3) при назначении на более высокую должность, но не раньше чем через год после проведения предыдущей аттестации; 4) по решению президента ОАО «РЖД». Исключения составляют работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, работники, достигшие пенсионного возраста, беременные женщины, женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам, работники, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, молодые специалисты, отработавшие в ОАО «РЖД» менее трех лет после окончания учебного заведения.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя предприятия мотивированные рекомендации о повышении специалиста в должности с отнесением к соответствующему разряду оплаты труда, о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность либо направлении его на повышение квалификации или переподготовку.

В результате аттестации специалисту дается одна из следующих оценок:

1) соответствует занимаемой должности (выполняемой работе); 2) соответствует занимаемой должности (выполняемой работе) при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с установлением срока повторной аттестации Осак правило, через год);

3) не соответствует занимаемой должности (выполняемой работе). Задачи кадровых служб инфраструктуры железнодорожного транспорта. В ОАО «РЖД» осуществляется политика в области управления трудовыми ресурсами. Ее основными стратегическими целями являются повышение эффективности деятельности персонала и его вовлечение в реализацию корпоративных задач. Определяющим условием кадровой политики ОАО «РЖД» было и остается совершенствование профессиональных качеств руководителей, специалистов, а также работников массовых профессий.

Высокое качество и эффективность работы любого подразделения обеспечивается правильным подбором и расстановкой руководителей и специалистов.

В целях сохранения управляемости на железных дорогах введена новая должность заместитель начальника железной дороги по региону. На эти должности в основном назначены бывшие начальники отделений железных дорог или их первые заместители, а также главные инженеры, состоящие в резерве.

Кадровыми службами решается актуальная задача по подготовке резерва кадров. Распоряжением ОАО «РЖД» от 04.10.2010 NQ 2075р утверждено Положение о формировании единого кадрового резерва ОАО «РЖД» и его дочерних и зависимых обществ. Единый кадровый резерв холдинга состоит из стратегического резерва, резерва корпоративного развития, базового и молодежного резервов. В настоящее время проводится работа по изданию нормативных и инструктивных документов, касающихся всего цикла работы

354

с резервом кадров, начиная от создания системы оценки и заканчивая автоматизацией процессов формирования резерва в системе ЕКАСУТР. С целью обеспечения действенности резерва необходимо проводить зачисление в него только на основе

результатов оценки кандидатов по корпоративным компетенциям, а также обоснованной и объективной оценки непосредственным руководителем.

Все это создает базу для качественного формирования резерва и перехода к индивидуальной программе развития и обучения. А для того чтобы резерв был действующим и действенным, надо установить правило, по которому должностные лица, показавшие низкие качества профессиональной подготовки, должны исключаться из резерва кадров.

В целях проведения единой корпоративной политики в сфере управления персоналом была реализована стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 г.

В период реализации Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» проводится планомерная работа по оптимизации численности на основе совершенствования бизнес-процессов, технологии работы и автоматизации трудоемких производственных процессов.

За последние годы компания «помолодела» средний возраст работников снизился с 40 до 39,3 лет. При этом почти треть сотрудников (27 70) моложе 30 лет, что является результатом целенаправленной реализации корпоративной молодежной политики, а также наблюдается значительный рост числа работников с высшим и средним профессиональным образованием.

Карьера. Деловой карьерой обычно называют продвижение работника, этапы его роста. Чаще всего говорят о карьере, подразумевая, что рост происходит по служебной лестнице. Но деловая карьера может быть и статичной, когда человек не растет «по вертикали», но становится «профи» — незаменимым уникальным специалистом, который представляет несомненную ценность для организации.

Внутренние мотивы карьеры могут быть разными. Кому-то необходима автономия, так как он стремится не зависеть от других. Другие стараются занять или сохранить и упрочить стабильней положение, чтобы ощущать себя в безопасности. Некоторые натуры, приобретая управленческую компетентность, реализуют таким образом свое стремление к лидерству, власти. Предпринимательская креативность, т.е. стремление заниматься творческим трудом, потребность в первенстве, поиск свободы, самовыражения, стиль

жизни, определяемый доходами, все это может быть движущей силой по пути к вершине карьеры.

Специалисты считают, что можно разбить этапы карьеры на временные промежутки:

—подготовительный этап (возраст 17—22 года); —
адаптационный (23—30 лет); —стабилизационный
(30—40 лет); — переломный (40—45 лет); — зрелый
(45—55 лет); —предпенсионный (свыше 55 лет).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте характеристику управления профессиональной деятельностью: подбор, обучение, аттестация персонала.

2. Поясните суть кадровой политики в ОАО «РЖД».

Примерная тематика сообщений для самостоятельной работы

Принципы составления резюме.

Литература к разделу II

1. Агапова А. О. Анализ реализации функции мотивация в компании ОАО «РЖД» // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]. — URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4024>.
2. Васина ЛМ. Кадровая политика ОАО «РЖД» Экономика железных дорог. 2011. — № 5 [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.mcfr.ru/journals/203/1156/45216/45220/>.
3. Гуманитарно-правовой портал [Электронный ресурс]. — URL: <http://psyera.ru/>.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб.пособие. — М.: Новое знание, 2009. 336 с.
5. Корпоративный социальный отчет за 2012 год [Электронный ресурс] — URL: http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5085&.
6. Лякишева ОМ. Менеджмент на железнодорожном транспорте: учеб.пособие для техникумов и колледжей железнодорожного транспорта. — М.: УМК МПС России, 2002. 296 с.
7. Мексон М Х. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1997. 493 С. 8 Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. —URL: <http://rzd.ru/>.
9. Толочек В.А. Современная психология труда: учеб.пособие. — СПб.:Питер, 2008. 432 с.
10. Годовой отчет за 2014 год [Электронный ресурс] . —URL: <http://ar2014.rzd.ru/ru/company-overview/summary-results/organizational-structure/>.