

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИМИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ПРОГРАММА

**преддипломной практики для специальности
061100 «Менеджмент организации»**

Разработчик:

доцент, к.э.н., с.н.с. М.М. Шеховцова

Владимир 2001

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКЕ СТУДЕНТОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

Специальность утверждена приказом Министерства образования Российской Федерации от 02.03.2000 г. № 686.

В соответствии с учебным планом, преддипломная практика студентов проводится в 10 семестре согласно Государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования по специальности 061100, утвержденному заместителем министра образования РФ В.Д. Шадриковым от 17.03.2000 г., номер государственной регистрации – 234 эк/сп.

Нормативный срок обучения – 5 лет.

Квалификация – менеджер.

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

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

Основные виды профессиональной деятельности менеджера – управленческая, организационная, экономическая, планово-финансовая, маркетинговая, информационно-аналитическая, проектно-исследовательская, диагностическая, инновационная, методическая, консультационная, образовательная.

В соответствии с объектами и видами профессиональной деятельности менеджеров базы практики выбираются студентами самостоятельно или рекомендуются учебным управлением и кафедрой. Студенты несут персональную ответственность за выполнение программы практики.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ.

Преддипломная практика является завершающим этапом обучения менеджеров и в рамках целостного учебно-воспитательного процесса, направленного на приобретение студентами знаний и практических навыков по различным видам управленческой деятельности, имеет основные цели:

1. Оказать помощь студентам в освоении практических знаний и навыков в сфере управленческой деятельности в конкретной организации для формирования готовности к самостоятельной профессиональной деятельности выпускника по окончании вуза.

2. Предоставить базу для сбора материалов и проведения необходимых экспериментальных исследований по теме дипломной работы.

В соответствии с требованиями к уровню подготовки выпускника по специальности 061100 «Менеджмент организации», изложенными в Государственном образовательном стандарте, и целями преддипломной практики перед студентом ставятся следующие задачи:

1. Описать объект, т.е. базовое предприятие, основные виды профессиональной деятельности менеджеров и свое рабочее место.
2. Обосновать свои знания:
 - теоретических основ и закономерностей функционирования экономики;
 - принципов принятия и реализации экономических и управленческих решений.
3. Приобрести и/или обосновать свои умения:
 - выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
 - систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты;
 - использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности;
 - разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;

- критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности;
 - использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач;
 - профессионально аргументировать стандартные ситуации, возникшие в период прохождения практики;
 - самостоятельно овладеть навыками получения новых знаний, используя современные образовательные технологии.
3. Познакомиться с практикой применения норм хозяйственного, финансового и трудового права.
 4. Собрать материалы по теме дипломной работы, провести необходимые экспериментальные исследования, аналитическую работу и разработать рекомендации по совершенствованию деятельности данной организации в свете последних достижений экономической науки и теоретической подготовки студента.
 5. Провести самооценку уровня готовности к профессиональной деятельности.

Значимость практической подготовки хорошо иллюстрирует приведенная ниже таблица, составленная на основе исследований в фирме IBM:

	Рассказать	Рассказать и показать	Рассказать, показать и опробовать на практике
Отклик через 3 недели	70%	72%	85%
Отклик через 3 месяца	10%	32%	65%

СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ.

В соответствии с целями и задачами основное содержание преддипломной практики состоит в следующем:

1. Изучение особенностей производственно-хозяйственной, управленческой деятельности организации – базы практики и перспектив её дальнейшего развития. Ознакомление с бизнес-планом организации.

2. Выявление и анализ конкретных производственных ситуаций, ознакомление с решениями, принятыми руководителями соответствующих уровней по этим ситуациям и наблюдение за ходом выполнения этих решений и их соответствия данной ситуации.

3. Ознакомление с типовыми управленческими решениями в конкретных условиях.

4. Выявление управленческих проблем и анализ методов их решения.

5. Изучение норм хозяйственного, финансового и трудового права, регламентирующих деятельность данной организации.

6. Сбор материалов по теме дипломной работы и их согласование с руководителем дипломной работы.

7. Проведение необходимых исследований, анализ статистических данных и разработка направлений совершенствования в конкретной сфере деятельности в соответствии с темой дипломной работы.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ

Выпускающая кафедра до начала практики в соответствии со сроками, установленными учебным управлением, и заявлениями студентов или запросами предприятий, готовит проект приказа о преддипломной практике с указанием мест практики, ФИО студентов и руководителей, номеров студенческих групп, сроков прохождения практики и другой информации, требуемой нормативными документами. Иногородним студентам выписываются командировочные удостоверения без права оплаты. Перед началом практики проводится общее собрание студентов, руководителей практики, руководителей диплом-

ного проектирования и представителей администрации кафедры, деканата и учебного управления, где на обсуждение выносятся все вопросы, связанные с проведением практики. В соответствии с данной программой каждый студент получает от руководителя практики индивидуальное задание по подготовке отчета о прохождении практики и согласовывает с руководителем форму консультаций в период прохождения практики.

По окончании практики проводится общее собрание с подведением итогов преддипломной практики, уточнением тем дипломных работ и организуется прием дифференцированного зачета.

ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТУДЕНТОВ-ПРАКТИКАНТОВ

1. Студент своевременно выполняет все виды работ, предусмотренных программой преддипломной практики и индивидуальным заданием.
2. Студенты по всем вопросам, возникающим в ходе практики, обращаются к своим руководителям практики и в деканат.
3. Студент организует свою работу в соответствии с данной программой и внутренним распорядком базового учреждения.
4. В случае невыполнения требований, предъявленных к студенту со стороны деканата, кафедры или базового предприятия, он может быть отстранен от прохождения практики и учебный план данного семестра будет считаться невыполненным.
5. Если на одном предприятии проходит практику группа студентов, то один из них распоряжением деканата назначается старостой этой группы.
6. Все студенты обязаны представить руководителю практики адрес предприятия и номер контактного телефона.
7. Участие в конференциях и оформление отчета о прохождении практики является обязательным для каждого студента.
8. Не сдавший зачет по преддипломной практике студент не допускается к выполнению дипломной работы.

РУКОВОДСТВО ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКОЙ

Ответственность за организацию и проведение преддипломной практики возлагается на заведующего выпускающей кафедрой. Общее руководство осуществляется назначенным в приказе ответственным из числа руководителей практики, который осуществляет подбор мест практики, сбор заявлений от студентов, готовит все необходимые документы по проведению практики, в том числе и отчетные, анализирует результаты практики и разрабатывает рекомендации по ее совершенствованию.

Руководитель конкретного студента контролирует выполнение студентом программы и индивидуального задания, оказывает ему помощь в организации рабочего места на базовом предприятии, проверяет отчет о прохождении практики и принимает дифференцированный зачет.

Руководителям практики рекомендуется организовать исследовательскую работу студентов на предприятиях и, по возможности, заключать договоры на проведение научно-исследовательских работ.

ДОКУМЕНТАЦИЯ. УЧЕТ И ОЦЕНКА ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ

Обязательными формами отчетности по результатам прохождения преддипломной практики являются:

- отзыв – характеристика с места прохождения практики (в дневнике или на отчете);
- отчет студента, выполненный по установленной форме.
- Работа студента в ходе преддипломной практики оценивается дифференцированно. Критериями оценки являются:
 - уровень теоретической подготовки студента;
 - наличие профессиональных навыков в области практической деятельности;
 - умение применять на практике полученные в вузе знания;
 - соответствие содержания отчета индивидуальному заданию;
 - самостоятельность и творческий подход при выполнении задания;

- подготовка тезисов доклада на студенческую конференцию;
- оказание помощи фирме в форме консультаций, участия в производственном процессе, внедрения методических разработок и др.

ФОРМА И СОДЕРЖАНИЕ ОТЧЕТА ПО ПРАКТИКЕ

По окончании преддипломной практики студент обязан оформить отчет и представить его руководителю практики. Форма и содержание отчета следующие:

ВВЕДЕНИЕ

1. Задачи прохождения практики в соответствии с индивидуальным заданием.

2. Описание организации и ее деятельности.

- 2.1. Официальное полное наименование фирмы, адрес, организационно-правовая форма, должность, фамилия, имя и отчество руководителя фирмы, его контактный телефон, официальный бланк организации.
- 2.2. Продукция, услуги, их ассортимент, качество, цена.
- 2.3. Потребители, поставщики, деловые партнеры и конкуренты фирмы.
- 2.4. История создания организации.
- 2.5. Организационная структура фирмы и подразделения, в котором студент проходит практику, основные виды управленческой деятельности и рабочее место практики.
- 2.6. Производственный процесс или бизнес-процессы (кратко), информационные и Интернет – технологии.
- 2.7. Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности.
- 2.8. Конкурентные преимущества фирмы.
- 2.9. Организационная культура.
- 2.10. Система мотивации труда.
- 2.11. Перспективы развития организации.

3. Типовые управленческие решения.

- 3.1. Описание конкретных производственных ситуаций.
- 3.2. Примеры типовых управленческих решений.

- 3.3. Примеры управленческих проблем, возникающих в организации.
- 4. **Правовая основа предпринимательской деятельности.**
 - 4.1. Нормы хозяйственного права.
 - 4.2. Нормы финансового права.
 - 4.3. Нормы трудового права.
- 5. **Перечень материалов к дипломному проектированию.**
- 6. **Самооценка уровня готовности к профессиональной деятельности.**
 - 6.1. Уровень теоретической подготовки.
 - 6.2. Описание приобретенных практических навыков.
 - 6.3. Рекомендации по совершенствованию учебного процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отчет оформляется в соответствии с требованиями к такому виду документов и правилами оформления рукописных работ.

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ОТЧЕТА

1. Раскрывая п.1. отчета необходимо в соответствии с индивидуальным заданием конкретизировать каждую задачу, поставленную студенту на период прохождения преддипломной практики в части выбора сферы и уровня управленческой деятельности, структурного подразделения фирмы, конкретной должности. По конкретной должности описать цикл своего обучения на четырех стадиях в период учебного процесса в вузе и в период производственных практик:
 - а) неосознанная некомпетентность (я не знаю, что я не знаю);
 - б) осознанная некомпетентность (я знаю, что я не знаю);
 - в) осознанная компетентность (я знаю, что я знаю);
 - г) неосознанная компетентность (я не знаю, что я знаю).
2. Раскрывая содержание п.2. отчета рекомендуется коротко рассказать об организации в соответствии с пп. 2.1. – 2.11, используя некоторые методики анализа и классификации, которым студенты обучались на лекциях и практических занятиях в вузе. Так, по п.2.2. можно привести анализ ассортимента продукции и маркетинговых стратегий фирмы по матрице

БКГ, жизненным циклом, матрице «цена-качество». По п.2.3. проверить принцип Парето «80/20»: 80% продукции приобретают 20% потребителей. По п.2.4. знакомясь с историей создания организации, определить стадии её жизненного цикла и охарактеризовать основные параметры, соответствующие каждой стадии (цель, задачу, стиль управления, систему планирования и т.д.). По п.2.5. привести схему организационной структуры фирмы, положение о структурном подразделении, в котором студент проходит практику и должностную инструкцию по рабочему месту практиканта. По п.2.6. описать кратко технологии по стадиям производственного процесса. По п.2.7. привести анализ статистических данных за ряд лет по основным показателям хозяйственно-финансовой деятельности. По п.2.8. оценить сильные и слабые стороны организации, ее рыночные возможности и риски, определить конкурентные преимущества и рыночную позицию в регионе и отрасли. Можно провести анализ по модели Портера «пять сил конкуренции» с помощью сотрудников отдела маркетинга. По п. 2.9. охарактеризовать организационную культуру фирмы, описав каждый ее элемент, а также можно оценить ее по матрице оценки с помощью сотрудников подразделения по месту прохождения практики. По п. 2.10. изучить систему мотивации сотрудников в организации и выяснить считают ли ее справедливой работники фирмы. По п.2.11. оценить перспективы развития организации на основании ее изучения и мнения сотрудников. По модели Л. Грейнера можно описать эволюцию развития организации через организационные кризисы и спрогнозировать ее будущее.

3. Раскрывая содержание п.3., основного для преддипломной практики, потому что умение ставить и решать управленческие проблемы и задачи является основным признаком профессионализма менеджера, необходимо привести примеры конкретных производственных ситуаций, потребовавших вмешательства менеджера. Описать принятое менеджером решение и результаты его реализации. Студент должен в период преддипломной практики получить навыки решения типовых производственных задач по конкретной должности, научиться анализировать возникающие

ситуации и применять к ним соответствующие решения. Основной метод обучения в этом случае – наблюдение за работой менеджера и за теми, кто выполняет его решения. В отчете желательно описать несколько конкретных ситуаций, проблем и способов их решения. Этот материал можно рекомендовать к использованию в учебном процессе.

4. В п.4. отчета необходимо привести основные нормативно-правовые акты, регулирующие хозяйственно-финансовую деятельность фирмы, структуры, ответственные за соблюдение этих норм, случаи нарушения норм и прав сотрудников и последствия таких нарушений.
5. В п. 5. необходимо перечислить информационные материалы, собранные студентом для использования при выполнении дипломной работы. Это могут быть финансовая отчетность, статистические данные о результатах работы организации за ряд лет, организационные схемы, методики расчета, программы и т.п.
6. В п.6. студент приводит самооценку уровня своей готовности к профессиональной деятельности в конкретной сфере и по определенной должности. Можно оценить свои качества, например, так (по десятибалльной системе):

	Оценка на данный момент	Цель
Коммуникабельность	7	9
Настойчивость	6	9
Компьютерная подготовка	4	9
Организаторские способности	5	8
Самостоятельность	7	9
Наблюдательность	5	9
Бухгалтерская компетентность	4	8

Хорошо, если студента оценит ещё и руководитель практики на предприятии. В этом же разделе необходимо привести основные теоретические знания, потребовавшиеся в период прохождения практики, описать приобретенные практические навыки, привести перечень литературы и нормативных

материалов, которые использовались в период преддипломной практики, и дать рекомендации по совершенствованию учебного процесса в вузе.

Здесь же необходимо указать какую помощь студент оказал базовому предприятию.

Одним из видов помощи может быть проведение исследований и внедрение методических материалов, которые студент изучал в теоретическом курсе. Часть таких материалов приведена в приложении к данной программе. Если предприятие заинтересуется этими разработками, то материал отчета и описание результатов исследований на предприятии могут стать основой дипломной работы на тему: «Анализ деятельности предприятия и внедрение новых технологий менеджмента».

Если студент участвовал во внедрении методических материалов в организации, ему необходимо взять на предприятии справку, подтверждающую внедрение методических материалов.

Специальность «Менеджмент организации»

Данная специальность утверждена приказом Министерства образования Российской Федерации от 02.03.2000 г. № 686.

Согласно Государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования по специальности 061100, утвержденному заместителем министра образования РФ В.Д. Шадриковым от 17.03.2000 г., номер государственной регистрации – 234 эк/сп., областью профессиональной деятельности менеджера является обеспечение эффективного управления организацией, организация систем управления, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития.

Объектами профессиональной деятельности менеджера являются различные организации экономической, производственной и социальной сферы, подразделения системы управления государственных предприятий, акционерных обществ и частных фирм, а также научно-производственные объединения,

научные, конструкторские и проектные организации, органы государственного управления и социальной инфраструктуры народного хозяйства.

Основные виды профессиональной деятельности менеджера – управленческая, организационная, экономическая, планово-финансовая, маркетинговая, информационно-аналитическая, проектно-исследовательская, диагностическая, инновационная, методическая, консультационная, образовательная.

Курс нацелен на приобретение слушателями

3.1.МОДЕЛЬ МЕЖКОРПОРАТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Обобщение практики успешных слияний позволяет предложить пошаговую модель межкорпоративной интеграции. Данная модель описывает типичные проблемы и риски, с которыми сталкиваются компании-участники слияния на каждом этапе процесса и, соответственно, способы их минимизации.

Если базовое предприятие просматривает перспективу слияния с другими организациями, студент может предложить поработать с этой моделью с работниками фирмы и один из вариантов модели включить в свою дипломную работу.

В таблицах 1 и 2 представлены основные стадии интеграционного процесса, а также корпоративно-психологические сервисы в его поддержку.

Корпоративные слияния являются мощным средством повышения силы и конкурентоспособности компаний-участников. Удачное слияние – это не просто сумма, а произведение исходных ресурсов и потенциалов. Однако, как и любые "сильнодействующие" средства, они чреваты многочисленными рисками и негативными эффектами. И именно от высшего руководства компаний-участников зависит проработка всех сопровождающих слияние рисков и проблем, а также нахождение эффективных путей их преодоления.

Таблица 1

Стадии процесса слияния и его задачи

«ДО»	команда топ-менеджеров • Формирует штаб слияния • Назначает координатора • Формирует задачи • Наделяет полномочиями • Определяет формы и сроки отчетности	характеристики штаба слияния • Компактность • Репрезентативность • Ориентированность на результат • Оперативность решений и внедрения • Способность анализировать и обобщать информацию * Способность противостоять давлению	PR-поддержка • Трансляция целей слияния акционерам, клиентам, персоналу, партнерам, СМИ • Согласованность сообщений для различных аудиторий • Формирование и управление общественным мнением • Редукция тревоги и слухов	сопоставление оргкультур • Корпоративные ценности • Управление и принятие решений • Полномочия и ответственность • Отчетность и контроль • Рабочая дисциплина • Взаимодействие и коммуникации • Кадровая политика • Поощрения и стимулирование • Организационный климат
	обновление штаба • Представители компании – партнеры	информационная поддержка • Достоверность • Полнота • Оперативность • Систематичность • Многоканальность • Двусторонность	структуры и процессы • Конструирование подразделений и позиций • Обновление линий подчиненности и управления	персонал • Построение профилей успеха • Оценка кандидатов против просителей • Привлечение, сокращение назначения • Перенацеливание лояльности

Выравнивание различий	структуры и процессы • Отладка оргструктуры и системы управления • Построение эффективных команд • Оптимизация вертикального и горизонтального взаимодействия	Персонал • Оценка оправданности назначений • Программы профессионального развития • Планирование карьеры и замещений • Формирование корпоративной идентичности	организационная культура • Ассимиляция конструктивных компонентов культуры • Нивелирование деструктивных компонентов культуры • Формирование единой культуры
Зрелая интеграция	мониторинг работы • Ключевые позиции • Корпоративные команды • Горизонтально-вертикальная интеграция	результаты • Успешность достижения целей слияния • Анализ факторов успеха / неуспеха	перспективы • Разработка стратегии • Подготовка к новым слияниям

Таблица 2

Сервисная поддержка корпоративных слияний

Стадия слияния	Характер сервисной поддержки	Вид сервиса
Сто дней "ДО"	Разработка программы внутреннего и внешнего PR.	Стратегическая сессия для менеджмента, консалтинг
	Формирование у менеджмента и персонала конструктивного рабочего настроения и поведения чего настроения и поведения.	Консалтинг, тренинг "Change-management"
	Выделение критических различий корпоративных культур.	Организационный ассессмент.
	Разработка новой организационной структуры в соответствии с императивами теории и практики оргдизайна.	Организационный ассессмент.
Сто дней "ПОСЛЕ"	Разработка системы информационной поддержки процесса.	Ассессмент информационных запросов и ожиданий персонала, консалтинг.
	Оценка кандидатов на ключевые позиции. Рекомендации относительно оптимального использования их потенциала.	Построение "профилей успеха", индивидуальный ассессмент, ассессмент-центр.
	Помощь менеджменту в "перенацеливании лояльности" персонала на новое руководство.	Workshop для менеджмента "Мотивирование и влияние".
	Помощь менеджменту в работе с сокращаемыми.	Бизнес-семинар "Принцип работы с сокращаемыми".
Выравнивание различий. Зрелая интеграция.	Адаптация менеджмента и персонала к новым условиям работы, руководству, коллегам, подчиненным.	Выделение характера и причин дезадаптации, тренинг "Построение внутри- и межфункциональных команд", консалтинг.
	Разработка систем аттестации и развития персонала.	Бизнес-тренинги, коучинг.
	Управление оргкультурой.	Выделение и внедрение корпоративных компетенций, поддерживающих новую оргкультуру.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТИ МЕНЕДЖЕРА»

В период практики студент может предложить провести в своем подразделении данную деловую игру, результаты которой могут быть внедрены на предприятии или в учебном процессе в вузе.

1. Цель участников игры:

- 1) Оценить по предлагаемой методике свою должность.
- 2) Выработать групповое мнение по оценке должности.
- 3) Создать кейс-ситуации для учебного процесса.

2. Ход деловой игры:

- 1) Ознакомиться с общими положениями по теме игры.
- 2) Каждый участник оценивает свою должность по месту работы.
- 3) Обсудить в группе оценки должностей и выработать оптимальную оценку с точки зрения слушателей (групповое мнение).
- 4) Оценить по одной должности своего подчиненного и своего руководителя.
- 5) Увязать оценку должности с оплатой труда.
- 6) Составить отчет по результатам работы.

Общие положения.

Под ранжированием должностей понимается наделение конкретной должности определенным количеством очков и присвоение на этой основе соответствующего ранга, являющегося основанием для определения по этой должности вилки должностного оклада или часовой тарифной ставки.

Существует несколько типовых методов расчета очков. Мы приведем один из наиболее простых и распространенных подходов – метод факторных точек.

Основные блоки и факторы

1. Мастерство и обученность (420)	1. Знания (330) 2. Период обучения (входящие в должность (90).
2. Усилия (155)	1. Физические усилия (55) 2. Умственные усилия (100)
3. Уровень ответственности и исполнительности (425)	1. Объем инициативы (145) 2. Самостоятельность в принятии решений (145) 3. Контакты (коммуникабельность) (135)

В скобках приведены максимальные значения очков по каждому фактору. В сумме все три блока факторов дают 1000 очков. Фактически это то максимальное количество очков, которое может получить самая высокая по рангу должность внутри фирмы. На практике это происходит не всегда, да это и не всегда обязательно. Хотим сразу обратить внимание читателя. Мы основательно рекомендуем не применять вслепую указанные пропорции факторов. Очки, приведенные в таблице, взяты из реальной жизни, но являются результатом скрупулезного анализа профессионалами кадровой политики фирмы, ее стратегии развития, поведения на рынке и ряда других аспектов, о которых речь ниже.

Рассмотрим каждый из семи факторов.

1. Знания.

Сначала определение и небольшой комментарий. Под знаниями здесь понимается совокупность и тип информации, необходимой для выполнения работы, предусмотренной должностной инструкцией. Этот показатель предполагает оценку мастерства и связанных с ним знаний, навыков и умений, требуемых для удовлетворительного выполнения работы. Причем данная оценка производится в двух аспектах:

- Образование;
- Опыт работы по должности или набору функций.

Обращаем внимание читателя на ключевое положение данной методики. Это положение распространяется на все факторы и заключается в следующем

При установлении количества очков по каждому фактору, оценивайте не носителя должности г-на Иванова И.И., а саму должность. Всегда задавайте себе вопрос: «какой (например) опыт и образование нужно для выполнения данной должностной инструкции?» Если Вы подмените данный вопрос вопросом «справляется ли Иванов с данной должностью и какое у него образование и опыт в этой связи», тогда все результаты Вашей работы можно будет выбросить в корзину. Помните, при ранжировании работ Вы оцениваете должность, а не работника-носителя этой должности.

Ниже приведена соответствующая таблица, используемая в расчетах

Образование	Опыт работы				
	Менее А месяцев	А-Б месяцев	Б-В месяцев	В-Г месяцев	Более Г месяцев
1. Неполное среднее	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков
2. Законченное среднее	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков
3. Среднеспециальное	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков
4. Незаконченное высшее	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков
5. Высшее	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков
6. Ученая степень	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков	Х очков

2. Период обучения (вхождения в должность).

Несмотря на ясность терминов, дадим некоторые пояснения. Под периодом обучения (вхождения в должность) здесь понимается время, необходимое для работы в фирме среднему работнику, чтобы достичь в данной должности желаемого профессионализма и производительности. Комментируя это определение следует учитывать:

- трудности работы как таковой;
- уровень знаний и опыта (назначенный ранее).

На практике руководители при обсуждении двух рассмотренных факторов субъективно тянут их значения вверх, впадая в противоречие опыт-период

обучения. Рассмотрение этих факторов в связке уменьшает субъективизм в оценке. А теперь таблица:

Требуемое время на обучение (вхождение в должность)	Количество очков
До А месяцев	Х очков
От А до Б месяцев	Х очков
От Б до В месяцев	Х очков
От В до Г месяцев	Х очков
Более Г месяцев	Х очков

3. Физические усилия.

Определение: Степень физического напряжения необходимого для выполнения типовых и регулярных обязанностей, зафиксированных в должностной инструкции. Довольно простое определение, не требующее дополнительных комментариев. Поэтому сразу приведем таблицу:

Описание физического усилия	Количество очков
1. Легкая работа, требующая слабого физического напряжения. Обязательное сидячее положение большую часть времени.	Х очков
2. Работа, требующая незначительного физического напряжения; предполагает частые вставания, ходьбу, наклоны и регулярные операции на компьютере или офисном оборудовании.	Х очков
3. Работа, требующая выше среднего уровня физического напряжения; предполагает постоянное стояние, ходьбу, наклоны, непрерывное использование оборудования, в том числе и офисного, монотонная повторяющаяся работа.	Х очков
4. Работа, требующая сильного физического напряжения, но только периодически или на промежуточных этапах ее выполнения.	Х очков
5. Работа, требующая сильного физического напряжения регулярно	Х очков
6. Исключительно тяжелая работа, большие физические нагрузки, определяемые ее спецификой или длительным характером прилагаемых усилий.	Х очков

4. Умственные усилия.

Определение: Совокупность умственного напряжения и зрительного внимания, требуемого для выполнения должностных обязанностей. Этот фактор определяет уровни внимания и концентрации при выполнении работы и/или ее планировании и анализе.

Характер работы	Анализ и /или планирование		
	Установленные действия (методы работы четко определены и ограничивают выбор действия)	Систематический анализ (выбор путей решения проблемы, где большинство факторов имеется в наличии)	Детальный анализ (требуется логических рассуждений на основе прецедентов и опыта, творческого подхода в поиске и нахождении)
1. Монотонная работа (Единичные функции)	Х очков	Х очков	Х очков
2. Текущая работа (единичные функции, но разнообразные операции)	Х очков	Х очков	Х очков
3. Разнообразная работа (2 и более групп функций при разнообразии операций)	Х очков	Х очков	Х очков
4. Сложная работа (Постоянно несколько групп функций, непредсказуемость их возникновения, операции не всегда четко очерчены).	Х очков	Х очков	Х очков

5. Объем инициативы.

Данный фактор связан со степенью самостоятельности должности при выполнении должностных обязанностей. В таблице представлены уровни этой самостоятельности.

Уровни оценки	Кол-во очков
<u>Следует определенным инструкциям:</u> инструкции имеются в наличии, поступают от непосредственного контролера работы, присутствующего постоянно. Полномочия ограничены и постоянно проверяются.	Х очков
<u>Следует установленным процедурам:</u> все должностные обязанности жестко определены, хотя должность и не находится под постоянным контролем. Нестандартные ситуации всегда разрешаются вышестоящим	Х очков
<u>Следует общим инструкциям:</u> не все должностные обязанности жестко определены. Цели формулируются сверху, но планирование и организация работы производится работником самостоятельно, хотя процедуры выполнения определены. Обращение к вышестоящему начальнику носит эпизодический характер.	Х очков
<u>Следует общей политике:</u> для данной должности формулируются только общие цели, разработка процедур и методов выполнения работы производится работником самостоятельно исходя из политики организации	Х очков
<u>Формулирует процедуры и методы работы:</u> носитель данной должности находится практически под самоконтролем, который осуществляется по результатам работы. Стандарты производительности и качества выполнения отдельных должностных обязанностей устанавливаются работником самостоятельно.	Х очков
<u>Создает политику, процедуры и методы работы:</u> полный самоконтроль. Оценка только по конечному результату.	Х очков

6. Объем инициативы.

Данный фактор тесно связан с предыдущим, однако в большей степени нацелен на оценку характера и рамок решений, который должен принимать носитель должности, при выполнении своих должностных обязанностей. Здесь имеются в виду не только управленческие решения, но и решения, связанные с выполнением различных технологических инструкций, предполагающие выбор из альтернативных вариантов.

Уровни оценки	Кол-во очков
1. Решения основаны на полностью известных факторах. Намечен общий курс действий. Решения принимаются, чтобы завершить операционный цикл	Х очков
2. Решения основаны на большинстве известных факторов и где просто требуется выбор лучшей альтернативы из двух имеющихся. Решения согласовываются с вышестоящим руководством прежде чем наступят отрицательные последствия.	Х очков
3. Решения принимаются в условиях неопределенности, но направляются на согласование с вышестоящим руководством прежде чем могут наступить отрицательные последствия.	Х очков

4. Решения крупного размера при множестве альтернатив. Отрицательный эффект, связанный с ошибками, обычно не выявляется сразу.	Х очков
5. Решения, требующие высокого уровня интеллекта, стратегического характера, приводящие к нежелательным последствиям в случае ошибок.	Х очков
6. Стратегические на уровне разработки политики, имеющие серьезные экономические последствия. Результаты станут ощутимыми только через определенный промежуток времени.	Х очков

7. Уровень контактов (коммуникабельность).

Определение: Объем взаимодействия с другими людьми как внутри так и вне организации в процессе выполнения своих должностных обязанностей. Ввиду достаточной прозрачности определения перейдем сразу к таблице.

Уровни оценки	Кол-во очков
1. Контакты ограничены внутри одного подразделения в основном для обмена информацией.	Х очков
2. Контакты на межотдельческом уровне в основном для обмена информацией.	Х очков
3. Контакты первых двух уровней, а также периодические контакты вне фирмы по проблемам взаимных интересов.	Х очков
4. Внешние и внутренние контакты, связанные с разработкой и внедрением политики, требующие влияния на других сотрудников для достижения установленных результатов. Или контакты на внешнем уровне, предполагающие взаимодействие с должностными лицами существенно более высокого ранга по вопросам, требующим пояснений, обсуждений или принятия решений.	Х очков
5. Внешние и внутренние контакты, требующие высокой степени такта, способности взаимодействовать, рассудительности. Предполагается наличие контактов и возможно влияние на должностных лиц любого уровня.	Х очков
6. Внешние и внутренние контакты, часто требующие трудных переговоров, видения стратегии и чувства времени.	Х очков

Итак, мы рассмотрели семь факторов. Связав количество очков по каждому фактору с конкретной должностью и просуммировав результат, можно получить общее количество очков по каждой должности, а также разработать систему установления окладов в зависимости от суммы баллов по конкретным должностям.

Следует отметить, что наиболее трудоемкой частью при оценке должностей является идентификация (точное описание) каждого фактора. Кроме цены должности, рекомендуется определить цену профессиональной квалификации,

цену специфики выполняемой работы и цену стажа работы в организации. Должностной оклад устанавливается на год. Желательно, чтобы цена должности не превышала ориентировочно 40% от общей суммы выплат по данной должности. Кроме того, необходима четкая тарификация в денежном выражении профессиональной квалификации, специфики работы и стажа работы. Оплата труда воспринимается справедливой, если соотношение оплата/затраты труда примерно одинаково по каждой должности. При оценке должностей по предлагаемой методике знаменатель указанного соотношения будет выражен в баллах. Например, должности оцениваются в 300, 500 и 800 баллов. При соотношении оплаты к затратам труда равном 3/1 следует установить оклады соответственно 900, 1500 и 2400 рублей.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «УРОВНИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

1. Цели.

1. Определить каждым участником игры свой управленческий уровень и перспективы его повышения.
2. Обменяться опытом решения управленческих задач и проблем в своей профессиональной деятельности.
3. Выработать общие подходы к решению конкретных управленческих задач и проблем.
4. Создать кейс-ситуации для учебного процесса.

2. Ход деловой игры.

1. Ознакомиться с общими положениями по теме игры.
2. Каждому участнику описать конкретные проблемы и ситуации из своей профессиональной деятельности (индивидуальные знания).
3. Распределить роли по исследуемой ситуации среди участников деловой игры.
4. Разыграть по очереди все составленные ситуации и сравнить их с подлинными, отметив сходство и различие в решениях задач, проблем.
5. Выработать совместно всеми участниками игры оптимальное решение каждой ситуации и проверить его в практике своей работы с последующим обсуждением в группе (групповое мнение).
6. Составить отчет по результатам игры.

3. Общие положения.

1. Определение: профессионализм управленческой деятельности состоит в способности управленческой деятельности гарантировать получение требуемого продукта в определенных условиях. Чем шире спектр таких условий, тем

выше профессиональность управленческой деятельности. Вершина профессионализма управленческой деятельности тогда состоит в ее способности обеспечить получение данного продукта в любых условиях.

Профессиональная управленческая деятельность предъявляет к деятелю входящему в эту деятельность определенный набор требований. Если деятель соответствует этим требованиям, мы называем его профессиональным управленцем. Понятно, что степень соответствия деятеля, предъявленным ему требованиям, может быть разная. Тогда качественно определенные степени соответствия деятеля требованиям профессиональной деятельности будем называть уровнями профессионализма деятеля. Каждый уровень должен иметь такую степень качественной определенности, которая бы позволяла бы легко отличать один уровень от другого. Характеристики уровня должны быть универсальны для любой деятельности данного типа. Ведь если мы говорим об уровнях профессиональной управленческой деятельности, то данные характеристики уровня должны позволить выделить этот уровень в любой профессиональной управленческой деятельности, к какой бы сфере деятельности это не относилось.

В качестве основных уровней профессионализма выделяются два: уровень решения управленческих задач и уровень решения управленческих проблем, которые разбиваются на несколько подуровней. Переход с одного уровня на другой однозначно определяется степенью владения рефлексивной культурой, или системой норм, созданных на основе интеллектуальных ценностных критериев.

Задача и проблема в управлении

В чем же различия между деятельностной задачей и проблемой? Деятельностной задачей будем считать ситуацию наличия нормы и требований к ее реализации в конкретных условиях. Решение задачи в деятельности сводится к реализации нормы в конкретных условиях этой деятельности. Деятельностной проблемой будем считать отсутствие необходимой нормы при наличии требования получения необходимого продукта. Есть ситуация, есть деятельность,

изменились условия деятельности – непонятно, что нужно делать. Таким образом, решение проблемы в деятельности состоит в нахождении такого решения (создание такой нормы деятельности), которое позволит получить продукт в изменившихся условиях. Другими словами решение проблемы в деятельности состоит в сведении ее к деятельностной задаче.

Итак, в профессиональной управленческой деятельности можно выделить два основных уровня: уровень управленческих задач (I) и уровень управленческих проблем (II). Введем качественные определенности этих уровней.

Управленческая задача состоит в наличии управленческого решения и необходимости его выполнения, т.е. в случае возникновения затруднения в исполнительской деятельности управленец имеет представление о том, что и как нужно сделать, чтобы вывести деятельность из затруднения. Причем, если готового решения нет, но управленец знает, что нужно сделать чтобы его сформулировать, и может это сделать – это более сложный, но тоже задачный уровень.

Управленческая проблема будет состоять в отсутствии готового управленческого решения, в отсутствии представления о том, как надо выходить из сложившейся ситуации. Умение поставить, а затем и решить управленческую проблему характеризует управленца более высокого уровня профессионализма.

Очевидно, что уровень решения управленческих проблем базируется на способностях решать управленческие задачи. Определенный уровень профессиональной управленческой деятельности может быть охарактеризован как требованиями, предъявляемыми к самой управленческой деятельности (например, наличие средств управленческой деятельности этого уровня, наличие технологий принятия управленческих решений на этом уровне и т.п.), так и требованиями, которые предъявляются к профессионалу-управленцу этого уровня.

А. Уровень решения управленческих задач

Общая характеристика уровня: первый уровень профессионализма в управлении характеризуется умением управленца реализовывать имеющиеся управленческие решения. Этот уровень можно назвать исполнительским звеном в управлении.

Рост профессионализма управленца соответствует его переходу с одного подуровня на другой. Направление перехода задает требование обеспечить большую надежность и ответственность в непредсказуемых условиях. Каждый последующий подуровень, сохраняя возможности предыдущего, имеет свои отличительные черты.

Передвижение внутри каждого подуровня соответствует количественному и качественному усложнению рисунка действий управленца.

Успешная реализация конкретного управленческого решения

Управленческая деятельность позволяет выходить из определенного затруднения в исполнительской деятельности. Это самый простой уровень профессиональной управленческой деятельности говорит о том, что управленец знает, когда нужно ввести управленческое решение, знает содержание этого решения и может все это проделать.

Самый простой вариант: управленец имеет одну схему решения, и каждый раз, когда возникает ситуация, в которой она действует, управленец ее реализует. Пример непрофессионализма этого подуровня: управленец имеет одну схему управленческого решения и применяет ее без разбора во всех подходящих и неподходящих ситуациях.

Успешная реализация типового управленческого решения

На этом подуровне управленец приобретает способность выходить из любого затруднения в исполнительской деятельности в пределах соответствующего типа затруднений и в рамках допустимого объема времени без сильного на-

пряжения. Подуровень характерен тем, что управленец имеет набор типовых решений по данному типу затруднений, имеет представление об условиях, в которых каждое из них применимо, и в случае возникновения какого-либо затруднения из этого типа, он выбирает наиболее подходящее и его реализует.

Пример непрофессионализма этого подуровня: при изменении внешних условий не происходит смены решения, или происходит реализация правильно выбранного решения по схеме реализации другого решения.

Успешная реализация типового управленческого решения с самокоррекцией своих действий.

Этот подуровень предполагает способность управленца выходить в рефлексию над своими действиями и в случае обнаружения несоответствия своих реальных действий требуемым вводить самокоррекцию, которая возвращает его к реализации требуемого решения. Управленец этого подуровня способен осуществлять контроль не только результата своих действий, но и самого процесса реализации решения. Вводится процессуальная характеристика его действий, она становится замечаемой и фиксируемой.

Пример непрофессионализма этого подуровня: неоправданная смена решения по ходу его осуществления: сначала реализовывалось одно решение, возникли какие-то трудности, и это решение отбрасывается как негодное, и начинается реализация другого.

Успешная реализация типового управленческого решения с его тактической коррекцией

На этот подуровень управленец переходит, получая способность локально изменять решение, не разрушая его, выявляя те звенья, в решении которых необходимо оставить, и звенья, которые необходимо изменить, что позволяет адаптировать решение к конкретной ситуации. Пример непрофессионализма этого подуровня: такое изменение звена принятого решения, которое противоречит всему решению, или такое изменение решения, которое делает вообще

невозможным его реализацию, разрушает его. Этот подуровень, опыт пребывания на нем подготавливает управленца к переходу на более сложный уровень профессионализма – уровень решения проблем.

Б. Уровень решения управленческих проблем

Общая характеристика уровня: этот уровень профессионализма в управлении, базируясь на способностях первого уровня, подразумевает умение управленца принимать новые, нетривиальные решения. В этом уровне можно выделить такие подуровни:

Участие в решении управленческих проблем, поставленных и снятых другими.

Управленец приобретает опыт управления существенно изменяющейся деятельности на основе опыта управления прежней, соучаствует в процессе изменения прежней деятельности. Пример непрофессионализма того подуровня: управленец начинает управлять меняющейся деятельностью так, будто это функционирующая деятельность.

Самостоятельная постановка и снятие проблем.

Управленец приобретает способность к самостоятельной проблематизации и депроблематизации прежней деятельности. Любое, достаточно серьезное изменение в деятельности перестает быть трагедией.

Пример непрофессионализма этого подуровня: изменение деятельности без достаточных на то оснований, постоянное экспериментирование.

Полная рефлексивная самоорганизация.

На этом подуровне управленец приобретает способность легко переходить с одного подуровня на другой. С адекватным типом пребывания на каждом из подуровней. Он умеет решать и проблемы, и задачи; когда необходимо он реализует задачный тип существования в деятельности, если становится необходимым, то переходит к постановке и решению проблем. Приобретается некоторая завершенность, целостность пребывания в деятельности.

Перейдем к рассмотрению механизма, обеспечивающего переход с одного подуровня на другой.

Рефлексия и профессионализм управленца

Проведенные исследования реальной управленческой практики позволяют однозначно утверждать, что механизмом, ответственным за переход профессионала вообще и управленца, в частности, с одной ступени профессионализма на другую являясь рефлексия.

Рефлексия – это психический механизм, обеспечивающий существование человеческой деятельности. Он не сводится к имеющимся у человека мышлению, сознанию, самосознанию, воли или личности, к другим психическим механизмам. Рефлексия интегрирует все психические функции для одной цели: обеспечить существование человеческой деятельности как источника существования самого человека. Рефлексия – это внутренняя часть деятельности, психологическая ее часть; ее предпосылки заложены природой в каждом человеке в виде физиологического механизма обратной связи – рефлексов. Но до становления полноценной рефлексии психика человека должна пройти определенный путь.

Запуск рефлексии осуществляется при возникновении затруднения в деятельности. Затруднение – незавершенность первоначально определенного действия, вызванное какими либо препятствиями. Где возникла приостановка, там появляется рефлексивная функция как необходимость снятия затруднения через посредство специальных аналитических процессов. Конечный результат рефлексии – измененный проект действия, в котором снято затруднение. В рефлексии выделяется три функции: исследование, критика и перепроектирование (перенормирование). Исследование – реконструкция ситуации затруднения, построение представления о том, что произошло. Критика – выявление причины затруднения и ее разворачивания во времени. Перепроектирование –

деформация способа действия так, чтобы новое действие произошло без затруднений.

В рефлексии выделяется следующая последовательность процессов: осуществление деятельности, фиксация затруднения в деятельности, выход из деятельности в пространство рефлексии, реконструкция ситуации, определение причины затруднения, перепроектирование действия, выход из рефлексии в деятельность, осуществление деятельности. Рефлексия считается ставшей тогда, когда налажен непрерывный замкнутый цикл этой последовательности процессов.

**Список рекомендуемой литературы для проведения исследований
по предложенной в приложении тематике.**

1. *Анисимов О.С., Деркач А.А.* Основы общей и управленческой акмеологии. М., 1995.
2. *Анисимов О.С.* Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М., 1991.
3. *Маркова А.К.* Психология профессионализма. М., 1996.
4. *Ладенко Н.С., Семенов И.Н., Советов А.В.* Рефлексивная организация проективного мышления. Новосибирск, 1990.
5. *Кайм Р.* // Стратегия развития персонала фирмы в условиях глобализации экономики // «Человек и труд» №9/1999.
6. *Кириллов Л.* // Менеджмент в процессе слияний и поглощений // «Управление персоналом», №1/2000.
7. *Семенов И.Н.* Проблемы рефлексивной психологии решения творческих задач. М., 1990.
8. *Степанов С.Ю., Маслов С.Н., Яблокова Е.А.* Управленческая инноватика: рефлеппрактические методы. Вып. 1., М., 1993.
9. *Щедровицкий Г.П.* Избранные труды. М., 1995.