

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

П. В. ЧУМАК

УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

САМАРА
Издательство Самарского университета
2022

УДК 35.08(075)

ББК 67.401я7

Ч-900

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Н. М. Т ю к а в к и н;

д-р экон. наук, доц. В. М. Р а м з а е в

Чумак, Павел Вадимович

Ч-900 Управление по результатам: учебное пособие / П. В. Чумак. –
Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 160 с.

ISBN 978-5-7883-1849-3

В учебном пособии излагаются научно-методические и научно-практические основы управления по результатам (целям). Подробно рассматривается понятийно-категориальная база: организация, обобщенная модель деятельности, функции управления, управление по результатам (целям), категории оценки результатов деятельности. Особое внимание уделяется кибернетическому подходу в управлении и в целеполагании. Рассматриваются критерии качества целей, техника и технология постановки целей и задач. Большое внимание уделяется управленческой компетенции руководителя при управлении по результатам и, в частности, такой ключевой функции как управление мотивацией персонала. Даются рекомендации для постановки жизненных и карьерных целей.

Рекомендовано для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

УДК 35.08(075)

ББК 67.401я7

ISBN 978-5-7883-1849-3

© Чумак П.В., 2022

© Самарский университет, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Уточнение базовой терминологии.....	8
1.1. Понятие, структура и сущность управления по результатам.....	8
1.2. Понятие организации и ее общие характеристики.....	14
1.3. Деятельность как категория.....	19
1.3.1. Обобщенная модель деятельности специалиста.....	21
1.4. Понятие и классификация функций управления.....	25
1.5. Категории оценки результатов деятельности.....	28
Глава 2. Целеполагание в организации.....	41
2.1. Цель как категория.....	41
2.2. Классификация функций целей.....	44
2.3. Кибернетический подход при управлении по целям.....	52
2.4. Цель как объект управления.	55
2.4.1. Критерии качества целей.....	55
2.4.2. Пространство определения целей.....	60
2.4.3. Типы целей во времени.....	62
2.4.4. Проектирование целей организации с использованием «Дерева целей».....	64
2.4.5. Методика и правила построения «Дерева целей» и «Корня дерева».....	68
Глава 3. Оценка и контроль результатов деятельности при управлении по целям.....	72
Глава 4. Эффективность руководства при управлении по целям...	78
Глава 5. Управление мотивацией персонала при управлении по результатам.....	84
5.1. Основные понятия и определения.....	85
5.2. Причинно-следственная диаграмма несовершенства системы управления мотивацией персонала.....	87
5.3. Общие рекомендации по итогам содержательных теорий.....	89
5.4. Общие рекомендации по итогам процессуальных теорий.....	89
5.5. Типологизация видов мотивации персонала.....	91
5.5.1. Типологизация видов мотивации	91
5.5.2. Типологизация видов мотивации по В. Герчикову.....	94
5.5.3. Как создать климат для мотивации.....	96

5.5.4. Типология внешних мотиваторов.....	97
Глава 6. Постановка жизненных и карьерных целей.....	100
6.1. Анализ и нахождение жизненных целей.....	101
6.2. Ситуационный анализ.....	104
6.3. Проведение анализа «цель – средство».....	109
6.4. Формулировка целей в личной сфере.....	109
6.5. Постановка карьерных целей.....	110
6.5.1. Идентификация стадии цикла карьеры возрасту личности	110
6.5.2. Идентификация профессиональной ориентации.....	111
6.5.2.1. Метод Джона Голланда.....	111
6.5.2.2. Метод карьерного якоря.....	113
6.5.2.3. Диагностика врожденных индивидуально- типологических черт личности и ее предрасположенности к той или иной сфере деятельности.....	116
Заключение.....	118
Список использованных источников.....	120
Приложение 1. Пример целеполагания в стационарном учреждении социального обслуживания для престарелых граждан и инвалидов с общими заболеваниями (г. Самара).....	123
Приложение 2. Системно-целевой подход к организации предвыборной кампании кандидатов в депутаты.....	128
Приложение 3. Причинно-следственная диаграмма низкой эффективности управления персоналом (диаграмма Исикавы).....	149
Приложение 4. Комплексная социально-психологическая диаграмма личности сотрудника.....	150
Приложение 5. Расстановка приоритетов в решении задач с помощью анализа АБВ и принципа Эйзенхауэра.....	154
Приложение 6. Методические указания к выполнению контрольных работ.....	156

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы международная конкуренция за мировое лидерство обострилась и вышла на новый уровень. Вводимые против России санкции как никогда прежде требуют создания условий для устойчивого развития страны.

В этой ситуации, по мнению ведущих ученых в сфере государственного и муниципального управления (Романов В.Л., Патрушев В.И., Иванов В.Н. и др.) выход для России один – совершенствование управления общественными делами на разных уровнях организации общества – федеральном, региональном, местном. В связи с этим предъявляются новые требования к развитию субъекта управления – государству, которое вынуждено делегировать многие функции хозяйственного регулирования своим гражданам, территориям, союзам и ассоциациям, малым и средним предприятиям. Это, в свою очередь, укрепляет материально-финансовую и правовую базы органов местного самоуправления, которые все более активно влияют на правильное использование ресурсов территорий (социальных, духовно-культурных, управленческих и т.п.), а не только природных. Они позволяют также разгружать верхние этажи власти и управления от несвойственных им функций и дают им возможность сосредоточиться на современных методах управления, способствуя становлению управленческой культуры и формируя концептуальное мышление снизу доверху [1; 2].

Но сегодня решение управленческих задач, стоящих перед субъектами Российской Федерации, оставляет желать лучшего. Решение проблемы видится в том, чтобы четко разобраться с функциями управления на разных уровнях, определить их специфику и зоны взаимодействия с одной целью – повышение качества жизни граждан, предполагающее высокий уровень социально-экономического развития страны. Причин недостаточно

эффективного управления в органах государственной и муниципальной власти много. Одна из них – непрофессионализм в управлении, поэтому сейчас практические и спонтанные действия непрофессионалов ухудшают социально-экономическую обстановку и воспринимаются как анархизм.

Отставка некоторых региональных лидеров и начавшаяся ротация управленческих кадров на всех уровнях свидетельствует о серьезной озабоченности руководства страны состоянием социально-экономической ситуации. Вместе с тем есть и объективная причина такого состояния дел: не используются достижения международной научной коммуникации в сфере управления.

Известно, что методы управления подразделяются на программно-целевые, экономико-математические, экономические, организационно-административные, социально-психологические и воспитательные. Эти методы взаимно дополняют друг друга и всем им присущ системный подход к решаемым вопросам. Системный подход обусловлен тем, что каждое событие развивается под воздействием многих факторов. Поэтому изучать и оценивать событие надо не по отдельным изолированным фактам, а по совокупному влиянию технических, экономических, социальных и организационных факторов. Принятие решения должно основываться на информации, описывающей влияние принимаемого решения на состояние системы и окружающей среды в обозримом будущем. При этом системы управления в соответствии законом необходимого разнообразия, сформулированным У.Р. Эшби [16], должны быть, по крайней мере, не менее сложны, чем адекватные им объекты управления. Системы управления должны служить средством объединения всех подразделений для достижения общих целей организации.

Все это вызвало появление концепции управления, ориентированной на достижение конечных результатов, что привело к

созданию методов программно-целевого управления (ПЦУ). Основными принципами ПЦУ являются ориентация на конечную цель, сквозное планирование развития объекта управления, принцип непрерывности.

К сожалению, именно программно-целевые методы управления более слабо освоены в российской действительности. В частности, в местном сообществе их использование нередко служит лишь средством бюрократического перераспределения и присвоения ресурсов, а не организации целевого управления, которое нередко сведено только к оперативному. В [2] утверждается, что кризис управления в России на разных его уровнях (федеральном, региональном и местном) – это, прежде всего, кризис целеполагания, когда цели нередко подменяются средствами. Трудно с этим не согласиться.

Вместе с тем многие авторы, занимающиеся этой проблемой, сталкиваются с различной терминологией и различной трактовкой одних и тех же понятий, поэтому при обсуждении любой проблемы для ее правильного понимания следует уточнить терминологический аппарат.

В первой главе будет сделана попытка конкретизировать многие понятия (например, такие как «результативность», «продуктивность», «эффективность» и, прежде всего, «управление по результатам» и «управление по целям») с тем, чтобы обосновать подходы к решению поднимаемых в учебном пособии проблем.

ГЛАВА 1. УТОЧНЕНИЕ БАЗОВОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ

1.1. Понятие, структура и сущность управления по результатам

Управление по результатам является процессом, вытекающим из внедрения во всем мире известной концепции управления Management by objective (сокращенно МВО).

Система МВО была предложена Питером Друкером в 50-е годы XX в. Его книга «Практика управления» была опубликована в 1954 году [3]. В то время на Западе отчетливо начали понимать, что существующие методы управления требуют изменений и коррекции.

П. Друкер обратил внимание на опыт СССР. Мало кто верил в успешную реализацию пятилеток, но Днепрогэс, Магнитка, Уралмаш стали реальностью. П. Друкер обратил также внимание на то, что планы не всегда выполнялись из-за нехватки ресурсов. Тогда он предложил новую систему управления, назвав ее Management by objective (МВО).

По сути МВО – это система планирования, но с учетом имеющихся у организации ресурсов. В 60-е годы XX в. система достаточно эффективно начала работать в крупных западных транснациональных корпорациях – General Electric, Procter and Gamble, Phillip Morris. Эта система действует до сих пор.

МВО переводится на русский язык и как «управление по целям» (УПЦ). С того времени было разработано множество версий УПЦ, которые назывались «цели и контроль», «целевое управление», «работа, планирование и контроль» и т.д.

Для полноты картины дадим ряд наиболее распространенных определений, извлеченных из различных источников:

1. Управление по результатам – это совокупная система управления, мышления и развития, с помощью которой достигаются цели.

2. Управление по результатам является процессом, вытекающим из внедрения во всем мире известной концепции управления по целям.

3. Особое внимание в мире уделяется внедрению систем управления по целям... переводится с английского как «управление по результатам».

4. Основными этапами процесса управления по результатам является процесс определения результатов, процесс управления по ситуации и процесс контроля за результатами... Процесс определения результатов начинается с глубокого анализа устремлений. Результаты, соответствующие устремлению организаций, выражаются в виде определенных целей... [4].

5. Управление по целям (УПЦ) – это метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации [5].

6. Концептуальная модель УПЦ представлена на рис. 1.



Рис. 1. Модель процесса управления по целям

Эффективный процесс УПЦ включает в себя следующие стадии:

1. Постановка целей. Самый сложный этап управления.

В постановке целей участвуют работники всех уровней. Процесс постановки целей не ограничивается рамками рутинных операций и призван ответить на вопрос: «К чему мы стремимся?».

2. Разработка планов действий. План действий определяет конкретные шаги, необходимые для достижения поставленных целей.

Такие планы разрабатываются как для отделов, так и для сотрудников.

3. Контроль над движением к целям. Периодически менеджеры должны контролировать «график» движения к целям, чтобы убедиться в том, что планы действий работают.

4. Оценка результатов деятельности. Оценки могут быть положены в основу вознаграждения. Оценка деятельности отдела или компании в целом служит основанием для постановки цели на следующий год, и цикл УПЦ возобновляется.

Последнее обстоятельство находит отражение и в практике японского менеджмента [6]. В соответствии японской концепцией сущность управления по целям заключается в том, что сотрудники устанавливают в отношении своих служебных обязанностей конкретные цели и прилагают усилия для их достижения, за счет чего осуществляется мотивация персонала. В зависимости от целей и методов применения управления по целям выделяют два следующих его аспекта:

1. Использование при аттестации персонала.

Стремление к достижению поставленных целей помогает самосовершенствованию и развитию профессиональных способ-

ностей, а оценка степени достижения целей может использоваться для аттестации (деловой оценки) персонала.

2. Использование целей для усиления связи работника с компанией и повышения эффективности деятельности компании в целом.

Идея заключается в следующем. Общекорпоративный курс и цели спускаются в конкретной форме до уровня отделов и секторов и далее увязываются с индивидуальными целями работников, благодаря чему достигается единство направленности действий отдельной личности и компании. Работники побуждаются к максимальному проявлению своих сил при выполнении работы и решении проблем.

Исходя из этих двух аспектов, статус системы управления по целям в общей схеме управления компанией может быть представлен следующим образом (рис. 2).

Причина внедрения управления по целям в японском менеджменте объясняется разработкой новой системы аттестации персонала. Прежняя система комплексной аттестации деловых качеств реализовывалась в форме обобщенной оценки степени реального проявления работником своих деловых качеств и полученных им результатов за один год. В отличие от этого, благодаря внедрению управления по целям, оценка проводится на основе конкретных критериев, касающихся степени достижения целей, что позволяет сделать ее более объективной и убедительной для работников.

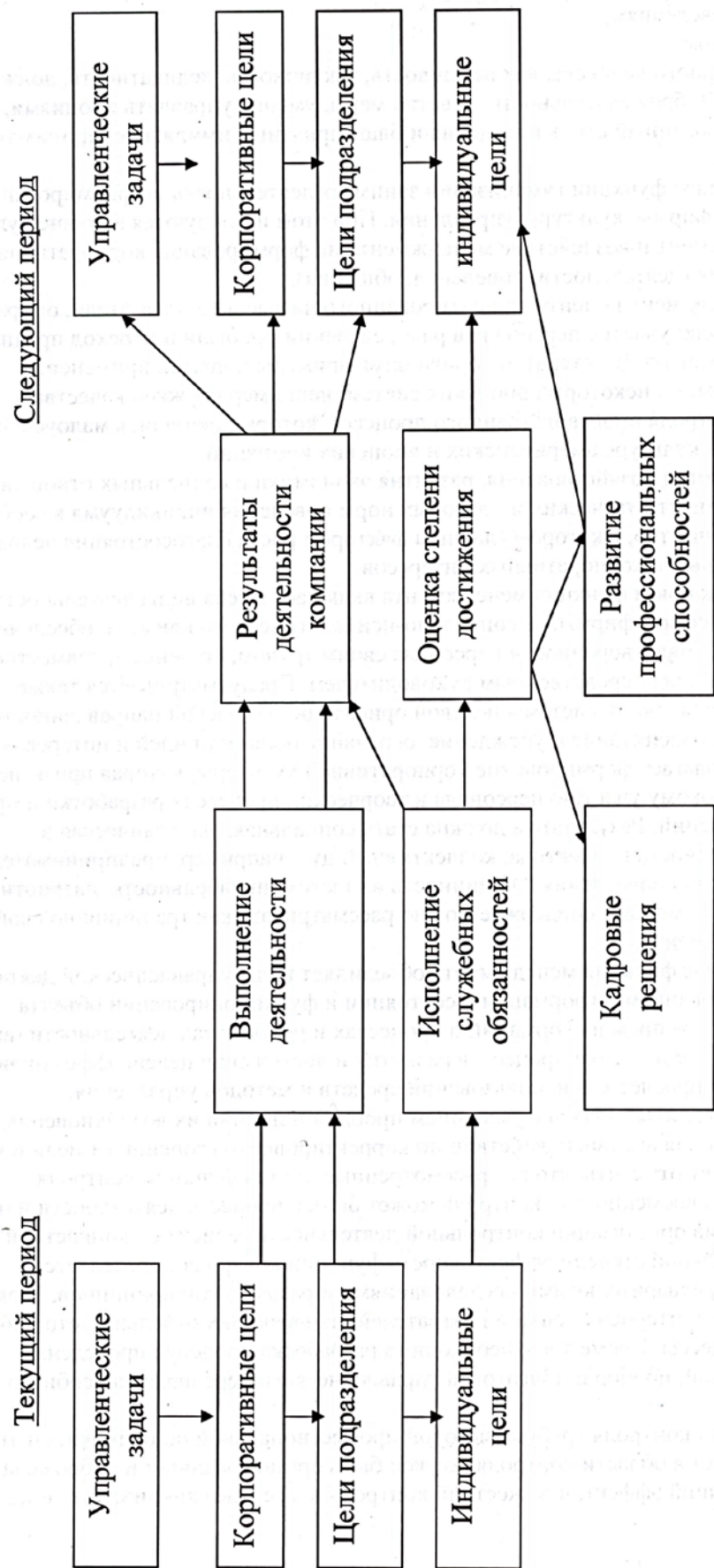


Рис. 2. Механизм работы системы управления по целям в широком значении

Ниже указано положение управления по целям и оценка мотивации действий в общей структуре новой системы аттестации персонала (рис. 3).

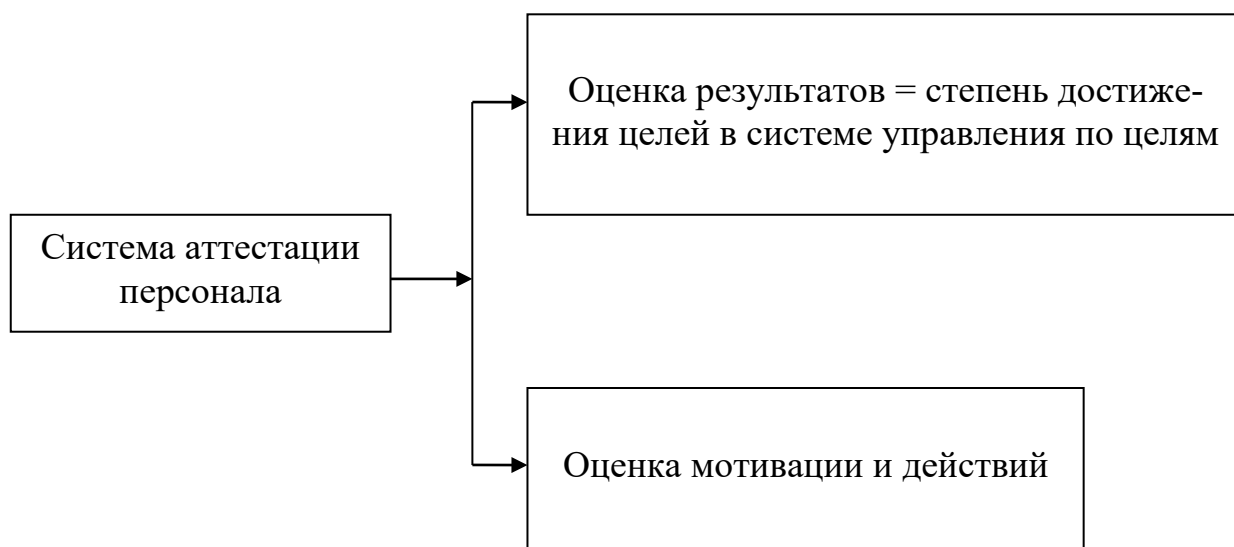


Рис. 3. Управление по целям в общей структуре новой системы аттестации персонала

Из вышеизложенного можно сделать несколько ключевых выводов:

1. Само существование любой организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности, т.е. любая организация является целеустремленной системой. Выбор цели организации является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений.

2. В соответствии с выбранной целью формируется стратегия развития организации, тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты.

3. Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности на том, что должно быть

сделано. Таким образом, цель описывает конечный результат. В связи с этим можно согласиться с рядом авторов и считать, что управление по «результатам» и «управление по целям» описывают одни и те же управленческие процессы и являются идентичными.

4. Модель процесса управления по целям инвариантна к типу организации. Другими словами, модель процесса одинакова – будь то коммерческая организация, высшее учебное заведение или законодательные и исполнительные органы государственной и муниципальной власти.

5. Ключевой проблемой при управлении по целям (результатам) является проблема целеполагания.

Требуют уточнения такие ключевые понятия, имеющие самое непосредственное отношение к рассматриваемой проблеме, как:

- организация (как объект управления);
- деятельность как категория;
- управление;
- категории оценки результатов деятельности.

1.2. Понятие организации и ее общие характеристики

В мире существует большое количество самых разнообразных организаций: фабрики и заводы, школы и университеты, футбольные команды, военные подразделения, магазины, клубы, сельхозкооперативы, министерства, органы государственной и муниципальной власти и т.д. Термин «организация» происходит от греческого слова «органон» (organon), что означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое; приведение в стройную систему.

В человеческой деятельности организация – группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей. В то же время это слово может иметь и другие значения: «упорядочение», «координация», «организация», «формирование».

Таким образом, термин «организация» в человеческой деятельности применяется в двух значениях:

1. Процесс организации деятельности людей для достижения поставленных целей и задач.
2. Форма объединения людей и групп людей (организационная структура) [7].

Другими словами, «организация» – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Приведенное определение характерно и справедливо в большей степени для формальной организации, специально созданной и координируемой для достижения поставленной цели или целей. Существуют так же неформальные группы, организации, которые возникают стихийно, спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом по интересам достаточно регулярно [8]. В данном учебном пособии будут рассматриваться только формальные организации.

Большинство организаций являются сложными системами, состоящими из подразделений (частей организации), имеющих, в свою очередь, свою цель деятельности, увязанную с общей целью. Сложные организации вне зависимости от их конкретного назначения имеют общие черты, характеристики, параметры или исходные принципы, которые проиллюстрированы на рис. 4 [7].



Рис. 4. Понятие термина «организация»

Остановимся на некоторых общих чертах всех сложных организаций, которые помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять [9].

Ресурсы. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, – это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технологии и информация.

Скорость использования ресурсов и объем реализации продукции (результатов) позволяет руководству решать, насколько успешно действует организация на пути достижения желаемых результатов.

Зависимость от внешней среды. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Термин «внешняя среда» включает экономические условия потребителей (товаров и услуг), профсоюзы, законодательство, правительственные акты, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, техники, технологии и др. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации.

Горизонтальное разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Классическим примером горизонтального разделения труда муниципального образования служит, например, комплексное социальное развитие, коммунальное хозяйство, благоустройство и охрана окружающей среды, общественный порядок, финансы.

Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами. Как и целая организа-

ция, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составные части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления и вертикальное разделение труда.

Необходимость управления. Управление является существенно важной деятельностью для организации. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Для того, чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, то есть организации должны назначать руководителей и определять их функции управления, круг обязанностей и ответственности.

Далеко не все руководители имеют четкое представление, что из себя представляет категории «деятельность», «функции», которые должны сопровождать управленческую деятельность.

Выводы

1. Организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей.
2. Большинство организаций являются сложными системами, состоящими из подразделений (частей организации), имеющих, в свою очередь, свою цель деятельности, увязанную с общей целью.

3. Сложные организации, вне зависимости от их конкретного назначения, имеют общие черты (ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда).
4. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и взаимодействовать с потребителями своей продукции и услуг.
5. В любой организации существуют управление, техники и технологии, с помощью которых ресурсы преобразуются в результат.
6. Управление необходимо для координации целей и задач организации.
7. Люди являются центральным фактором в любой системе управления.

1.3. Деятельность как категория

Деятельность – важнейшая характеристика человека как объекта общественной жизни. Констатация возрастающей роли «человеческого фактора», т.е., в конечном счете, деятельности человека как практической реализации его потенциала (сформированные потребности и способности) заставляют предпринимать серьезные научные усилия в направлении исследования деятельности и построения целостной теории деятельности [31].

О важности исследования проблем теории деятельности говорит ряд обстоятельств:

1. Деятельность – ключевое понятие для осознания всех многообразных общественных процессов, состояний, движений, явлений. Что такое материальное производство как не материально-производственная деятельность? Что такое управление как не управленческая деятельность?

Что такое развитие, ускорение, интенсификация как не соответствующие деятельности людей?

2. Деятельность – функциональная характеристика основополагающего отношения в системе «МИР-ЧЕЛОВЕК». Движение от ЧЕЛОВЕКА к МИРУ осуществляется в материальной, преобразовательной деятельности. Анализ человеческой деятельности позволяет глубоко понять именно функциональное отношение мира и человека.

3. Деятельность – одно из кардинальных слагаемых закономерного мирового процесса как объективного движения: природа и целеполагающая деятельность. Исследование мирового объективного процесса должно органично включать в себя рассмотрение социальной формы движения, каковой является объективная человеческая ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

4. Деятельность – функционально-стержневое понятие для характеристики системы социума, а потому обладающее эвристическим значением для построения типологии и для понимания сущности всех других социальных образований (потребности, способности, отношения, институты).

Деятельность осуществляет ЧЕЛОВЕК. И если говорить о конкретных институтах социума (организации, фирмы, органы государственной и муниципальной власти и т.п.), то нужно понимать, что для эффективного и прогрессивного их функционирования основополагающую роль играет «человеческий фактор» – интеллектуальный капитал. Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний. Для производственных предприятий эти знания можно рассматривать в качестве нематериальных ресурсов, которые вместе с материальными (деньгами и имуществом) составляют его рыночную стоимость. Сюда также входит стоимость таких нематериальных активов, как репутация, имидж компании и торговые марки [32]. Интеллектуальный капитал можно охарактеризовать тремя составляющими:

1. Человеческий капитал – знания, умения, способности работников организаций.

2. Социальный капитал – запасы и перемещение знаний, возникающие благодаря сети взаимоотношений внутри и вне организации.

3. Организационный капитал определяется как институционализированное знание, которым владеет организация и которое хранится в базах данных, инструкциях, положениях и т.д.

Интеллектуальный капитал измеряется. Самая известная единица измерения – добавленная стоимость на одного работника или, на уровне изделий, – производительность. Кроме того, используются единицы измерения, связанные с производимым продуктом и уровнем обслуживания. Эти величины и критерии предоставляют основания для сравнения показателей коммерческой деятельности, практики управления людьми и среды, в которой действует организация, чтобы определить, почему одни предприятия (организации) постоянно работают более успешно, чем другие. В ряде случаев в основу оценки интеллектуального капитала полагается образовательный ценз (например, прием в фирму IBM – а это 17 лет образования – оценивается в 1 млн долларов).

Нетрудно заметить, что все вышеизложенное в полной мере (а может быть даже и в большей) относится и к государственным, и к муниципальным служащим.

1.3.1. Обобщенная модель деятельности специалиста

На современном этапе развития общества все острее ощущается разрыв между подготовкой специалиста и теми требованиями, которые практика предъявляет к нему на рабочем месте. Преодоление этого разрыва может быть осуществлено через ис-

следование деятельности специалиста. Таким образом, исследование его деятельности, разработка модели специалиста дают возможность строить процесс подготовки (переподготовки, повышения квалификации) сообразно требованиям практики, готовить сотрудников к той деятельности, которую им приходится осуществлять на своих рабочих местах. К настоящему времени накоплен обширный и разнообразный материал как по типу моделей, так и по принципам их формирования.

Одна из распространенных моделей деятельности приведена на рис. 5 [30].

Системное понимание деятельности разворачивается в характеристику всех ее необходимых компонентов, по отношению к которым поведение человека детерминируется обществом.

Любая деятельность как целесообразное взаимодействие включает в себя СУБЪЕКТА, т.е. человека, совершающего деятельность с его мировоззрением, потребностями, психикой, профессиональной компетентностью.

Любая деятельность предметно направлена, поэтому включает в себя ОБЪЕКТ, т.е. те явления реального мира, на которые воздействует субъект.

Любая деятельность орудийна, опосредована, поэтому в ее состав входят СРЕДСТВА, т.е. все те инструменты, явления, которые человек использует для воздействия на объект.

Любая деятельность процессуальна, длится во времени и представляет собой совокупность последовательно выполняемых действий, поэтому включает в себя ПРОЦЕСС.

Любая деятельность результативна, что следует уже из ее целесообразности. Поэтому нет деятельности без РЕЗУЛЬТАТА, которым является реализованная на объекте цель субъекта.

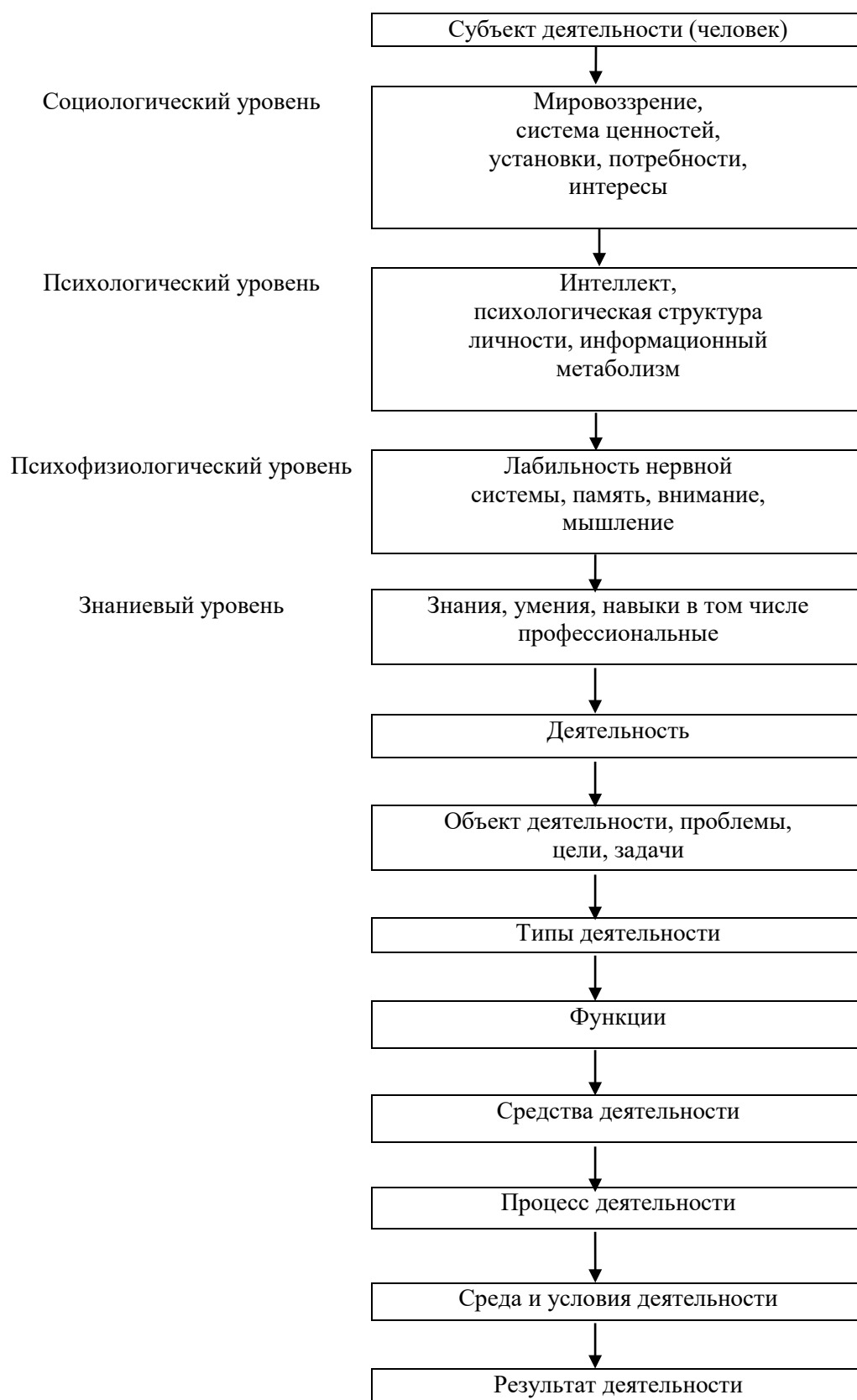


Рис. 5. Обобщенная модель деятельности специалиста

Любая деятельность совершается в определенных условиях, которыми являются компоненты других систем, включенные, втянутые, вовлеченные в данную деятельность.

Любая деятельность структурно организована, все компоненты ее взаимосвязаны в целостность, что позволяет говорить о СИСТЕМЕ деятельности.

Любая деятельность как система находится объективно во взаимодействии с другими системами, которые для нее выступают как СРЕДА.

Разработанная обобщенная модель деятельности имеет большое практическое значение: для любого специалиста, в т. ч. государственного или муниципального служащего, можно разработать модель деятельности (наполнить практическим содержанием компоненты модели), что позволит предъявить требования к профессиональным, личностным и деловым качествам специалиста.

Полученные данные могут использоваться при отборе и найме на работу, аттестации, повышении квалификации и т.д.

Выводы

1. На современном этапе развития общества все острее ощущается разрыв между компетенциями специалистов и теми требованиями, которые практика предъявляет к этому специалисту на его рабочем месте.

В связи с этим разработка модели деятельности специалиста позволяет предъявить требования к субъекту деятельности – человеку, что позволяет сделать процесс управления людьми в организации более эффективным.

2. Деятельность любого специалиста является сложным образованием, имеющим различные по значению и объему составляющие (объект деятельности, проблемы, цели, задачи, типы дея-

тельности, функции, процесс, средства, среда и условия деятельности, результат деятельности).

3. Субъекта деятельности – человека нужно рассматривать на мировоззренческом, психологическом, психофизиологическом и профессиональном уровнях. Это позволяет создать «идеал специалиста», т.е. предъявить требования к его профессиональной компетентности, личностным и деловым качествам и сделать процесс управления людьми в организации более эффективным.

Поскольку нас интересует, прежде всего, управленческая деятельность (тип деятельности), целесообразно рассмотреть основные функции управления.

1.4. Понятие и классификация функций управления

Необходимость выделения функций управления, отделения управленческих функций от неуправленческих связана с преимуществом специализации деятельности. Впервые школа научного управления (1885-1920 гг.) выступила за отделение управленческих функций от фактического выполнения работ. Процессный подход, предложенный школой административного управления, рассмотрел функции управления как взаимосвязанные. А. Файоль выделил пять функций управления: «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [цит. по:10].

Выделение функций является результатом вертикального и горизонтального разделения труда в организации. Дадим определение функции управления: «Функция управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами» [цит. по:10].

Со времен А. Файоля было предпринято много различных попыток распределить по категориям функции управленцев.

Однако в последнее время все больше склоняются к единому мнению, что пять важнейших функций наиболее верно представляют управленческие обязанности. Ниже приведены основные функции управления и их декомпозиция, что в полной мере отражает основные требования к деятельности руководителя.

Функция 1. Планирование. Определение того, что должно быть сделано.

1.1. Определение целевого назначения деятельности и функциональных обязанностей. Определение характера и спектра работ на перспективу.

1.2. Прогнозирование. Оценка перспектив.

1.3. Постановка целей. Определение желаемого результата работ.

1.4. Формирование плана действий по достижению цели. Программа работ.

1.5. Разработка графика – временной последовательности работ по достижению цели и реализации программ.

1.6. Составление бюджета. Расчет объема затрат и распределение ресурсов по работам, выполняемым для достижения целей.

1.7. Установление политики организации. Формирование общих правил действий, составление руководящих документов и выработка принципиальных решений.

1.8. Формирование процедур. Отработка целесообразных и систематизированных методов выполнения работ.

Функция 2. Организация. Классификация и разбиение работ по элементам, удобным для управления.

2.1. Структуризация. Группировка элементов работ, обеспечивающая эффективное и экономичное их выполнение.

2.2. Интеграция. Создание условий для эффективной совместной работы взаимосвязанных организационных единиц.

Функция 3. Руководство. Подбор и расстановка кадров. Определение требований к исполнителям работ и обеспечение подготовленными кадрами.

3.1. Определение требований к личному составу. Анализ работ и выявление требований к их исполнителям.

3.2. Подбор кадров. Выявление и назначение на должность лиц, имеющих необходимую квалификацию.

3.3. Повышение квалификации. Создание условий для развития возможностей работников, необходимых организации.

Функция 4. Координация. Создание условий для выполнения работниками действий, необходимых для достижения целей организации.

4.1. Распределение заданий. Возложение на конкретных работников ответственности за конкретные работы.

4.2. Стимулирование. Воздействие на людей с целью выполнения ими желаемых действий.

4.3. Обеспечение коммуникаций. Создание условий, способствующих эффективному распространению идей и информации по желаемым направлениям.

4.4. Согласование. Предупреждение диспропорций в работах, направленных на достижение групповых целей.

Функция 5. Контроль. Создание гарантий для фактического достижения поставленных целей.

5.1. Создание нормативов. Формирование шкалы для измерения результатов работ по достижению целей.

5.2. Измерение параметров работ. Оценка соответствия плановых и фактических результатов работ.

5.3. Выполнение корректирующих действий. Реализация мероприятий по улучшению параметров работ по достижению целей.

Для повышения качества деятельности большую роль может сыграть так называемый кибернетический подход в управлении деятельностью, поскольку он позволяет проникнуть в сущность исследуемых процессов и сформировать современное системное мышление управленцев всех уровней.

Выводы

1. Функции управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующейся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

2. Основными функциями управления целесообразно считать: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль.

3. В свою очередь, каждая из функций носит системный, комплексный характер. Декомпозиция этих функций дает ориентиры руководителям для успешной управленческой деятельности.

4. Ключевым процессом в планировании является целеполагание, т.е. постановка целей и задач как для организации в целом, так и для сотрудников.

5. Для успешной работы организации необходимо заинтересовать в этом ее сотрудников. Для этого руководитель должен овладеть современной техникой и технологией стимулирования и воздействия на людей.

6. Самый эффективный способ воздействия на людей в сложных системах – это рефлексивное управление.

1.5. Категории оценки результатов деятельности

В научно-методической литературе распространены следующие категории оценки результатов деятельности:

- результативность;
- производительность;
- продуктивность;
- эффективность.

Несмотря на исключительную важность этих понятий, имеющих самое непосредственное отношение к оценке деятельности, большой ясности в этом вопросе нет.

Вот далеко не полный перечень определений, которые опубликованы в различных словарях («Википедия», «Яндекс. Словарь», Современный экономический словарь, Экономическая энциклопедия) и другой научно-методической литературе:

1. По стандарту результативность – это степень достижения запланированных результатов (способность организации ориентироваться на результат).

2. Производительность труда – это количество продукции, производимое работником в единицу времени.

Производительность труда характеризует степень плодотворной целесообразной производительной деятельности людей в течение определенного времени. Производительность труда повышается с развитием техники и общества, разделением труда, квалификации рабочих.

3. Производительность – показатель эффективности производства, характеризующий выпуск продукции в расчете на единицу используемых ресурсов, факторов производства.

4. Эффективность работы – это уровень достижения поставленных целей. Ключевые показатели эффективности – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые по-

могут организации в достижении стратегических и тактических (оперативных) целей.

5. Производительность труда, плодотворность – продуктивность производственной деятельности людей. Измеряется количеством продукции, производимой работником в сфере материального производства за единицу рабочего времени (час, смена, месяц, год).

6. Эффективность организации называется производительностью.

7. Продуктивность – это плодотворность и результативность деятельности, отражение степени достижений в различных областях.

8. Производительность труда характеризует эффективность, результат затрат труда и определяется количеством продукции.

9. Производительность труда – это степень эффективности целесообразной деятельности.

10. Каждая организация является целеустремленной системой, и способность достигать поставленных целей определяется эффективной работой всех сотрудников как единого целого.

Один из действенных способов повысить эффективность – использовать систему управления по показателям. Идея состоит в том, чтобы связать достижение целей, выполнение работы и расход бюджета в единую систему, ориентированную на результат.

11. Оценка эффективности – это деятельность, включающая в себя:

- построение показателей эффективности;
- разработку стандартов (нормативов и процедур эффективности);
- сопоставление фактического состояния эффективности требованиям этих стандартов.

12. Эффективность – показатель, характеризующий способность организации контролировать затраты при заданном уровне деятельности.

13. Эффективная деятельность – деятельность, которая не потребляет избыточных ресурсов.

14. Эффективный – характеристика процесса, относящаяся к его способности создавать что-то, используя как можно меньший объем ресурсов.

Представляют интерес классификации и определения некоторых, представляющих для нас интерес, типов эффективности, приведенных в [7]:

- внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения управления внутренними ресурсами;

- целевая или стратегическая эффективность отражает меру достижения целей организации;

- бюджетная эффективность отражает финансовые последствия проекта для государственного, регионального и местного бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности является так называемый бюджетный эффект. Последний определяется как превышение доходов соответствующего бюджета над расходами в связи с осуществлением данного проекта.

15. Результативность – соотношение планируемого и полученного результата.

16. Эффективность – это стоимость результата, соотношение результата и затрат на его достижение.

В теории муниципальной службы для оценки деятельности органов власти также разработаны понятия: «результативность» и «эффективность» управления [11].

Результативность – соотношение планируемого и полученного результата. В определении результативности основным является правильное определение цели, умение понять запросы, ин-

тересы населения, распределить приоритеты и последовательность достижения целей. Результативность – проблема стратегической постановки цели и ее достижения. Эффективность – это стоимость результата, соотношение результата и затрат на его достижение. Главным в оценке эффективности является вопрос: стоит ли таких затрат планируемый результат? Профессионализм управленца заключается в том, насколько грамотно он сумеет проанализировать ресурсы, рассчитать эффект, применить инновационные технологии.

Важнейшим в оценке деятельности муниципальной службы является социальный эффект. Показателями социального эффекта являются: устойчивый рост доходов населения; повышение качества и снижение цены социальных услуг; гибкая социальная политика в области налогообложения; достижение определенного общественного согласия и др.

Необходимым для достижения социального эффекта является финансово-экономический эффект. Показатели экономического эффекта: совершенствование экономической структуры муниципального образования; приток инвестиций; создание цивилизованного рынка; рост и укрепление мелких товаропроизводителей и т.д. Показатели финансового эффекта: формирование и исполнение социально-ориентированного бюджета.

Значимым для развития муниципального образования в последнее время является экологический эффект: создание здоровой сферы обитания человека; устойчивое развитие экосистемы.

Сложность объекта управления определяет сложность вырабатки критериев эффективности, множественность субъектов оценки эффективности муниципальной службы. Основными субъектами оценки эффективности муниципальной службы являются: население муниципального образования; представитель-

ные органы, органы государственной власти; общественные организации; средства массовой информации, конкретные жители.

Когда речь заходит об эффективности и производительности, нельзя не обратиться к трудам одного из корифеев управления Г. Эмерсона [12]. В настоящее время книга является библиографической редкостью.

Понятие производительности или эффективности есть то основное, что внес Г. Эмерсон в науку управления. Эффективность – это максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами.

Г. Эмерсон поставил и обосновал вопрос о необходимости и целесообразности, выражаясь на современном научном языке, применение комплексного, системного подхода к решению сложных многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще.

Эти принципы применимы к любой организации и к любой сфере деятельности. Ниже кратко будут рассмотрены эти принципы.

Но вначале о некоторых взглядах Г. Эмерсона на организацию вообще, «перевернутую пирамиду управления» и работу руководителя, в частности. Высказывания Г. Эмерсона образны и наглядны, поскольку он прибегает к аналогиям в животном и растительном мире, что придает его умозаключениям большую убедительность.

О двух типах организации. По Г. Эмерсону в мире существуют два основных типа организации:

1. Оборонительно-созидательные.
2. Наступательно-разрушительные.

Чтобы показать основное различие между двумя этими типами организации – различие во всей установке, в производительности и в приемах борьбы за существование – Г. Эмерсон бе-

рет два простейших примера: растение и животное. «Растение доверяется щедрой и часто даже радостной помощи всех внешних сил природы и потом достигает колоссальной силы и расцвета. Животное полагается лишь на случайную и часто неохотно оказываемую помощь, исходящую от особей своего же вида и, следовательно, ограниченную. Растение доверяется всей окружающей природе и извлекает пользу из всего; животное не верит никому, кроме других особей своего вида (да и то не всегда), и живет разрушением. Даже такое классически глупое и невинное создание, как овца, может в несколько лет уничтожить луг, выращенный тысячелетиями.

Прекрасным примером оборонительно-созидательной организации служит шиповник. Стебли его усажены острыми шипами, защищающие нежные цветы от жадных тварей, которые могут отлично питаться травой и листьями, но цвет и благоухание цветов привлекают пчел, жуков, бабочек и других насекомых, а они, перенося пыльцу, оплодотворяют шиповник, получая как бы в уплату за эту свою производительную деятельность его мед.

Лепестки увядают и осыпаются, а между тем зреет и растет незаметная зеленая завязь.

Когда она совсем созреет, опадают и скрывающие ее листья; тогда она появляется на свет в виде соблазнительной красной ягоды. Птицы расклевывают эту ягоду, животные подбирают ее с земли, когда она упадет; но колыбель, в которой покоятся зернышки, защищены так хорошо, что зародыши новых шиповников ускользают от гибели. Они прорастают там, где упадут на землю.

Вся жизнь шиповника основана на оборонительно-созидательной ориентации, извлекающей пользу из воды и земли, из воздуха, света и тепла, из насекомых. Все они вносят свою долю, все помогают шиповнику усеивать своими яркими пятнами западные прерии, покрывать прекрасные берега тихого океана.

Описывая африканских павианов, вся организация которых направлена на нападение и разрушение, Рузвельт дает совсем иную картину: это самые отвратительные создания на свете. Они грабят посевы, раздирают новорожденных ягнят, чтобы добраться до выпитого ими молока...

Павианы действуют не в одиночку, а целыми группами. Они повинуются своим вожакам, выставляют дозоры. Таким образом, они, подобно волкам и диким собакам, целиком организованы в целях нападения и разрушения.

В наступательно-разрушительных организациях нападение и разрушение как основная цель деятельности культивирует и выдвигает на первый план такие организационные черты, как произвол, безответственное злоупотребление силой, грубость, жестокость и повышенная анархия.

О перевернутой пирамиде управления. В американских организациях руководство создается следующим образом: способный и удачливый человек, становясь председателем правления, подбирает себе штаб или, так сказать, кабинет и поручает ему дело. Каждый член этого «кабинета», в свою очередь, подбирает себе группу директоров и передает дело им. Каждый директор выбирает заведующих отделами и возлагает на них всю власть и ответственность. Заведующий подбирает мастеров и передает им власть «делать как лучше». Мастера набирают рабочих и передоверяют им власть делать именно то, чего хочется председателю правления.

Таким образом, все дело, в сущности, ведется низовыми работниками, теми самыми людьми, которые не имеют ни времени для планирования, ни надлежащей квалификации, ни высокого вознаграждения. ...Но это не что иное, как павианий, волчий, в корне ложный тип организации...

Мы должны перевернуть весь административный цикл. Теперь председатель правления служит не для удовольствия тех, кто стоит выше, а для обслуживания своими знаниями и умениями тех, кто стоит ниже, и так по всей цепочке управления.

О напряжении и производительности. Рузвельт всегда был апостолом крайнего напряжения энергии. Но напряжение и производительность – это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно – значит прилагать к делу усилия минимальные...

Спугните петуха с насеста: он будет хлопать крыльями чрезвычайно напряженно и непродуктивно. Наоборот, орел, который целых четыре часа может парить на высоте, совершенно не двигая крыльями, действует продуктивно и без напряжения. Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях» [12].

Не останавливаясь на этих, хотя и очень важных, но общих соображениях, Г. Эмерсон делает следующий шаг. Он формулирует четкие принципы, позволяющие при их последовательном и квалифицированном применении поднять производительность труда на предприятии.

Это знаменитые 12 принципов производительности труда Г. Эмерсона. Прокомментируем их.

1. Отчетливо поставленные идеалы и цели (этот вопрос будет подробно рассмотрен во второй главе).

2. Здравый смысл. Здесь речь идет о том, что необходимо устранять потери в любой деятельности путем применения принципа здравого смысла. Нужно задаться вопросом: «Все ли, что делается в организации, имеет здравый смысл?».

3. Компетентная консультация. Речь идет о необходимости постоянного совершенствования менеджмента, о целесообразно-

сти, выгоде привлечения к этому отнюдь не простому делу специалистов, профессионалов. Компетентная консультация должна сверху донизу пронизывать всякое предприятие, и если на деле компетентный совет не проводится в жизнь, то виною этому недостаточность организации, отсутствие в ней какой-то необходимой единицы. И это все еще не созданная единица есть специальный аппарат повышения производительности.

4. Дисциплина. «Важнейшими регуляторами человеческого поведения являются правила организации. Не является ли совершенно невероятной близорукостью отбрасывать такое могучее средство дисциплины, как дух завода, общие правила поведения и вместо этого полагаться на беспорядочные дисциплинарные акты со стороны недисциплинированных начальников, облеченных мелким официальным авторитетом?

Высокий идеал настоящего рабочего или служащего необходим всем производственным организациям. Нельзя допускать ни одного новичка, который не был бы во всех отношениях подходящим человеком; нельзя рассчитывать ни одного работника, если за ним нет никакой вины. Дисциплина начинается еще прежде приема кандидата на службу... Настоящий организатор, будь он святой или убийца, ни в коем случае не допускает в свою организацию тех людей, из-за которых в дальнейшем могут возникнуть трения – тем самым он на девять десятых устраняет возможности беспорядков. Настоящий организатор непременно заботится о духе коллектива, который, в свою очередь, устраняет девять десятых оставшихся возможностей беспорядков». В современных условиях «дух коллектива» – это не что иное, как факторы корпоративной и организационной культуры.

5. Справедливое отношение к персоналу. Это тот самый, возрождаемый в наши дни принцип социальной справедливости: «Лучше работаешь – лучше живешь». И еще: «... Безобразная несправедливость заключается не в том, чтобы устанавливать определенное равновесие между выработкой и оплатой, равновесие –

это так же необходимо, как точные и проверенные весы необходимы в торговле – но в том, чтобы не держать человека на той работе, к которой он не приспособлен (человек занимается не своим делом, когда он не может ни выполнять эту работу с удовольствием, ни иметь в ней надлежащий успех).

6. Быстрый, надежный, точный и постоянный учет. Цель учета состоит в том, чтобы увеличить число и интенсивность предостережений, чтобы дать нам такие сведения, которые через внешние чувства не получаем.

7. Диспетчирование. Именно оно позволяет «слова» плана превратить в реальные «дела» производства. Интересно следующее замечание Г. Эмерсона: «Лучше диспетчировать хотя бы неспланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее».

8. Нормы и расписания. «Выработка рациональных трудовых норм для людей требует, разумеется, точнейшего хронометража всех операций; но, кроме того, она требует всей умелости администратора, вырабатывающего план, всех знаний физика, антрополога, физиолога, психолога.

Она требует безграничных знаний, руководимых, направляемых и воодушевляемых верой, надеждой и сочувствием к человеку».

9. Нормализация условий. Речь идет о том, чтобы создавать такие условия работы, при которых возможности человека будут раскрываться наилучшим образом.

10. Нормирование операций. Обращается внимание как на необходимость стандартизации способов выполнения операций, так и на регламентирование времени на каждый из этих способов (рабочий стремится выполнить норму, чтобы хорошо заработать). Все это является основой повышения производительности.

11. Письменные стандартные инструкции. «Предприятие, лишенное стандартных писанных инструкций, неспособно к

неуклонному движению вперед. Писанные инструкции дают нам возможность добиваться новых и новых успехов»...

12. Вознаграждение за производительность. Вознаграждение за производительность не сводится к денежной премии. Денежная награда – это только одно из бесчисленных проявлений принципа. Иногда человек готов «умереть за улыбку»...

...«Чтобы давать максимальные результаты и сопровождаться здоровым радостным подъемом, всякая человеческая работа требует трех условий:

1. Работа должна доставлять удовольствие.

2. Всякая работа должна иметь в виду определенный конец, она не должна быть неопределенной, бесконечной лямкой, а требовать таких-то результатов в такой-то срок. Человек нуждается в постоянных переменах, ему нужны дождь и ураган, но только с тем, чтобы в конце перехода его ждали лагерь, костер и ужин.

3. «Класс» – это и есть последнее, что необходимо для легкой, изящной и приятной работы (говоря современным языком это не что иное, как профессионализм).

И в заключение еще несколько высказываний Г. Эмерсона:

«Чем бы ни занималось предприятие, но если ему не хватает принципов, на которых строится производительность, то ни одно его действие не может быть производительным до конца».

«Франклин выработал себе тринадцать принципов мелкой повседневной добродетели. Вот эти принципы: сдержанность, молчаливость, порядок, решительность, бережливость, деятельность, откровенность, справедливость, умеренность, чистоплотность, спокойствие, целомудрие и скромность. На каждую неделю он брал себе одну из добродетелей и всю неделю настойчиво упражнялся в ней, чтобы ввести ее в привычку. И так выдерживал он себя много лет. И нелепый, чудаковатый молодой Франклин, ссорившийся с женой из-за того, что она подавала ему молоко не в глиняной кружке, а в фарфоровой чашке, и притом не с оловянной, а с серебряной ложкой, этот чудака стал мировым

государственным деятелем, заслуживающим уважение англичан, восхищение французов и признательность американцев.

Точно так же следовало бы применять и вновь применять все принципы производительности» [12].

Выводы

1. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы.

2. Важной характеристикой эффективности является производительность труда.

3. В органах государственной власти целесообразно за показатель результативности (эффективности) деятельности (на всех уровнях управления) взять степень (меру) достижения целей.

4. Существуют принципы и условия эффективного управления организацией, реализация которых будет способствовать ее успешной деятельности.

5. Ключевую роль в результативности деятельности организации играет управленческая компетентность руководителя и мотивация сотрудников.

6. Оценка эффективности деятельности по степени достижения целей (результатов) включает в себя:

- процесс целеполагания, т.е. постановку целей и задач в организации;
- разработку инструментальных средств для оценки результатов деятельности;
- разработку процесса оценки результатов деятельности;
- оценку результатов деятельности;
- анализ результатов и, в случае необходимости, разработку корректирующих действий для повышения результативности (эффективности) деятельности организации.

ГЛАВА 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Кто не знает, в какую гавань он плывет,
для того нет попутного ветра.*

Сенека

Ранее уже отмечалось, что кризис управления в России на разных его уровнях (федеральном, региональном, местном) – это, прежде всего, кризис целеполагания [2].

Также отмечалось, что любая система управления по определению есть целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей, называемых целями системы управления.

Значение целей функционирования велико. Во-первых, потому, что в организациях должны приниматься только такие решения, которые реализуют цели ее функционирования.

Во-вторых, во избежание «паразитной» деятельности организации, т.е. деятельности, мешающей достижению целей функционирования организации, глобальная цель должна быть доведена до каждого руководителя и исполнителя. Для этого необходим постоянный контроль реального состояния системы и сравнение этого состояния с ранее поставленными целями и задачами.

Отсюда следует, что любая профессиональная деятельность в системе оправдана только в том случае, если она способствует достижению ее конечной цели функционирования.

Можно предположить, что несовершенство целеполагания в современных организациях объясняется, по крайней мере, двумя причинами:

- отсутствием желания заниматься этими проблемами на всех уровнях управления;

– отсутствием компетентности руководителей в этой сфере.

Представляется, что приведенный ниже материал будет способствовать созданию мотивации и повышению профессионализма руководителей при выполнении своих ключевых функций.

2.1. Цель как категория

Несмотря на исключительную важность категории «цель», в настоящее время нет достаточно завершенного общенаучного представления о ее сущности. Представление о сущности этой категории дадим путем интеграции воззрений ученых, опубликованных в литературных источниках.

В. Даль определяет цель как конечное желание, стремление, намерение.

«Цель» – начало и конец дела, побуждение; за ним следует средство, способ, а вершит дело конец, достижение цели» [13].

В.Г. Афанасьев считает, что цель – это будущее состояние системы, к которому она стремится. Цель – это и конечный результат, продукт, ради получения которого создается система [14].

К.К. Платонов определяет цель как заранее осознанный планируемый результат человеческой деятельности [19].

Ю.И. Черняк отмечает, что цели – это планы, выраженные в виде результатов, которые должны быть достигнуты. Цели – это связь настоящего с будущим и обратная связь будущего с настоящим [15].

Остановимся на следующем определении цели:

Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека. Здесь человек понимается в широком смысле (от президента, министра, губернатора до отдельного исполнителя). Наряду с категорией «цель» широко используются ее производные: целе-

устремленность, целенаправленность, целеобусловленность, целесообразность, целеполагание.

Целеполагание: цель и полагать, то есть думать, считать, предполагать.

Целеполагание обусловлено активной позицией человека, сознательно поставленными ориентирами его действий во взаимодействии с окружающей средой.

Целеполагание осуществляется в пространстве и во времени, то есть в динамике (активное целеполагание).

Рассмотрение цели с системных позиций позволяет углубить наше представление о сущности категории «цель» и объяснить все многообразие определений, а именно:

Цель как один из элементов поведения и сознательной деятельности человека имеет следующие формы пребывания:

- цель – потребность, обусловленная взаимосвязью, с одной стороны, человека и природы, а с другой стороны – производства материальных, духовных и культурных ценностей и их потребления;

- цель – модель, желаемый образ, мысленно представленный предмет, план – прогноз;

- Цель – возможность, т.е. подготовленная программа работ по ее достижению;

- цель – необходимость как условие устойчивого развития системы, в рамках которой она ставится;

- цель – способ действия, отражающий контроль состояния наличной жизненной ситуации, сравнение с желаемым образом, т.е. анализ отклонения и способа его устранения (локализации);

- цель – закон, направленный на преобразование выявленного отклонения в противоречие (проблему) с учетом объективных закономерностей – физических процессов, происходящих в системе.

Понятие «закон» вытекает из понятия «зависимость». Зависимость – это связь между переменными «входа» и «выхода»:

$$Y = f(x).$$

Закон – это зависимость, которая либо:

1. Зафиксирована в законодательных документах (конституции, законодательные акты, уставы и т.д.).
2. Является общепринятой нормой для больших групп людей (библия, коран и др.).
3. Получила признание и поддержку авторитетных ученых (закон синергии, закон единства анализа и синтеза и т.д.).
4. Другие зависимости, например, зависимость результата деятельности от профессиональной компетентности сотрудников:
 - цель – средство интеллектуального, волевого, технологического решения выявленной проблемы путем управляющего воздействия на систему, в рамках которой ставиться цель;
 - цель – управляемая программа, отражающая текущее состояние системы в реальном масштабе времени;
 - цель – конечный результат как удовлетворенная потребность производства продукта, услуги или других общественных или духовных ценностей;
 - цель – критерий качества достижения цели [18].

2.2. Классификация функции целей

В условиях организованной деятельности цели могут выполнять следующие функции [20]:

- когнитивные функции целей. Эти функции, которым, по мнению представителей рациональной школы научного управления и их современных последователей, принадлежит первое место, обобщают распоряжения координирующих органов и концентрируют внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений;

– распределительные функции. Для реализации целей организации необходимо направлять ресурсы в подразделения оптимальным образом. Наличие целей различного уровня (целей организации, целей подразделений, целей участников организации) ставит проблему их совмещения в ходе производственной деятельности, что заставляет руководителей распределять ресурсы внутри организации;

– функции идентификации, т.е. сопоставления собственных стремлений членов организации с целями подразделения или организации как целого. В отсутствие этих функций деятельность членов организации теряет смысл. Это, в свою очередь, может привести к отчуждению и аномии;

– функции мотивации. Цели способны мотивировать членов организации в том случае, если последние признают их реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотносены с собственными потребностями;

– функции преобразования. Стремление к реализации целей организации неизбежно приводит к пониманию необходимости преобразований различных аспектов организационной деятельности. Особенно это справедливо в отношении организаций, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности, когда разрабатываемые цели изначально ориентированы на изменения и инновации;

– катектические, или эмоциональные, функции. Цели могут формировать у членов организации различные эмоциональные состояния: эмоциональный подъем или, наоборот, чувства растерянности, неуверенности. Эти побочные функции целей необходимо учитывать, принимая управленческое решение, так как они оказывают значительное влияние на мотивацию членов организации;

– символические функции. Определяя цели организации, руководители должны учитывать их влияние на публику (или рядовых потребителей), клиентов фирмы, партнеров, заказчиков, представителей банков. В этом случае цели рассматриваются как визитная карточка фирмы, концентрированное выражение ее стратегических замыслов;

– идеологические функции. Цели формируют идеологию организации, т.е. объясняют не только, как будут достигнуты те или иные результаты, но и почему возникла необходимость в их достижении. К сожалению, в отечественных организациях вопросам идеологии организации уделяют мало внимания, в то время как американские и в еще большей степени японские организации считают создание собственной идеологии первоочередной задачей.

Цели организации разнообразны по виду и содержанию. Например, цели у рядовых исполнителей, руководителей высшего уровня и у руководителя финансового отдела характеризуются существенными различиями в видении будущих результатов их деятельности. Но это вовсе не свидетельство того, что цели организации – это лишь формальное оглашение о намерениях, не реализуемое на практике. Ответ на этот вопрос дает А.И. Пригожин, который считает, что совместная деятельность индивидов в организации предполагает наличие по крайней мере трех видов взаимосвязанных организационных целей [21]:

- цели-задания;
- цели-ориентации;
- цели системы.

Цели-задания оформлены как программы общих действий, поручения, которые задаются организацией более высокого уровня (например, для предприятия цели такого рода могут задаваться министерством) или диктуются рынком (совокупностью

организаций, включая смежников и конкурентов). Эти задания определяют целевое существование организаций. Очевидно, что эти цели являются приоритетными и на их выполнение направлено внимание и основные усилия всех без исключения участников организационного процесса. Например, преподавание в школе, лечение и прием пациентов в больнице, лабораторные работы в научно-исследовательском институте – все это цели-задания, определяющие смысл существования организации.

Цели-ориентации – совокупность целей участников, реализуемых через организацию. К ним относятся обобщенные цели коллектива, включая и личные цели каждого члена организации. Важным моментом совместной деятельности является совмещение целей-заданий и целей-ориентаций. Если они расходятся, утрачивается мотивация на выполнение целей-заданий и работа организации может стать неэффективной. Стремясь к достижению собственных (часто эгоистических) целей-ориентаций, члены организации отмахиваются от целей-заданий или выполняют их лишь формально.

Цели-системы обусловлены стремлением сохранить организацию как самостоятельное целое, т.е. сохранить равновесие, стабильность и целостность. Другими словами, цели системы выражают стремление организации к выживанию в условиях существующего внешнего окружения, к ее интеграции в ряду других. Цели системы должны органично вписываться в цели-задания и цели-ориентации. В случаях организационной патологии цели системы могут заслонять другие цели. При этом на первый план выступает желание любой ценой сохранить организацию, невзирая на необходимость выполнения ею целей-заданий или удовлетворение коллективных и индивидуальных целей-ориентаций членов организации. Такое явление нередко наблюдается при крайних негативных проявлениях бюрократизма, ко-

гда организация, утратив реальные цели, существует только для того, чтобы выжить, сохранить свою самостоятельность.

Приведенное разделение целей является основным. Оно позволяет понять значение целей организации и показывает их разнообразие. Однако в организации существует большое количество различных стратегических, тактических, промежуточных и вторичных целей.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно если говорить об организациях различных типов. Например, деятельность организаций, занимающихся бизнесом, сосредоточена главным образом на создании определенных товаров и услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Государственные учебные заведения, больницы и т.п. не стремятся получить прибыль, но их действия сопряжены с ограничением затрат. Это стремление некоммерческих организаций находит отражение в наборе целей, сформулированных как представление конкретных услуг в рамках бюджетных ограничений. Изложенное свидетельствует о том, что классификацию целей следует считать важной научно-практической задачей, способствующей пониманию возможностей их практического использования при проектировании организации или в процессе ее функционирования. Приведем несколько классификаций организационных целей по разным основаниям [22].

Классификация по направленности. В данном случае цели подразделяются по характеру тех действий, которые намерены предпринимать для их достижения.

Цели функционирования направлены на поддержание рабочего состояния организации и ее подразделений. Целевые программы по обеспечению функционирования содержат задачи по созданию постоянного притока ресурсов, техническому обслуживанию, постоянному контролю за деятельностью членов органи-

зации. Как правило, подобного рода задачи рассчитаны на длительное время. Такие цели могут вызывать трудности при мотивации поведения членов организации, так как их достижение не связано с разовыми усилиями, а требуют постоянного напряжения сил.

Цели усовершенствования. Любая цель, включающая в себя активное действие, может рассматриваться как цель усовершенствования. К таким целям можно отнести повышение производительности труда, увеличение доли товаров организации на рынке и др. Обычно такие цели хорошо понимаются работниками, однако их реализацию не всегда удается обеспечить соответствующими ресурсами (особенно это касается заведомо завышенных целей). В случае недостижимости целей усовершенствования (особенно если они были широко освещены в подразделениях организации) возможны негативные последствия, которые выражаются, в частности, в потере авторитета руководителей, снижением мотивации членов организации и т.д.

Цели развития аналогичны целям усовершенствования, но относятся к своеобразным формам роста, расширения, обучения и прогресса. К этим целям могут относиться увеличение количества наименований внедряемых в производство новых товаров, внедрение новых идей в области менеджмента, кардинальные изменения в организационной структуре и т.д.

Преимущества классификации целей по их направленности состоят, прежде всего, в том, что они легко воспринимаются и осознаются членами организации на различных управленческих уровнях. Более того, эти цели чаще всего декларируются управленческим персоналом для рядовых исполнителей. Выраженные в указанных формах цели служат главным образом для ориентации мышления и деятельности членов организации.

Классификация целей по их направленности является основной для стратегического управления. При этом цели объединяются в комплексы на основе принципа достижения системой определенного состояния:

- фактический уровень – то, что удастся получить в настоящее время при существующих ресурсах и существующих ограничениях (цели программирования);

- наличный уровень – то, что можно сделать при существующих ресурсах, существующих ограничениях, но при условии изменения положения в лучшую сторону (целевое планирование);

- потенциальный уровень – то, что удастся сделать, развивая ресурсы и снимая ограничения (перспективное планирование).

Руководство организации может выбирать различные целевые комплексы в зависимости от возможностей и потребностей организации в настоящем и будущем. В повседневной деятельности руководство организации обычно ориентируется на фактический и наличный целевые уровни. Так, производительность организации часто рассматривается как отношение фактического состояния к наличному состоянию.

Классификация по критериям предусматривает разделение целей по их отношению к основным показателям успешной деятельности организации. Чем выше запросы организации относительно показателей своей деятельности, чем шире области ее деятельности, тем более разнообразно разделение целей по критериям. Чаще других в организации используются следующие основные критерии.

Продуктивность. Оценка продуктивности выражается количеством единиц продукции, приходящихся на каждого сотрудника организации и изготовленных в единицу времени. Количе-

ство единиц продукции или произведенная прибыль в расчете на одного сотрудника, затраты на их производство в единицу времени являются теми критериями, которые обычно используются при определении продуктивности.

Рыночные критерии. Рыночные цели можно определить по-разному. Например, можно ввести на рынок новый продукт и попытаться закрепить его в рыночной среде или можно пытаться увеличить долю данного продукта на рынке на 10%, можно стремиться просто сохранить данный объем продаж. Рыночные критерии представляют собой наиболее неустойчивые и неопределенные цели, поэтому руководство не распространяет сведения о них всем членам организации.

Ресурсы. Иногда организации ставят цели, связанные с изменением ресурсной базы. В качестве примера можно назвать сокращение кредита на определенную сумму, прогнозирование финансовых вливаний, направленных на реорганизацию, повышение производительности, сокращение текучести кадров.

Прибыльность. Цели, ориентированные на прибыльность, обычно выражаются достаточно четко. Например, можно повысить чистый доход с одного вложенного рубля (доллара) или уровень рентабельности, увеличить размеры дивидендов. Эти цели, как правило, хорошо воспринимаются управленческим аппаратом и могут быть конкретно рассчитаны.

Обновление. Работа организаций в изменяющейся внешней среде обычно требует постоянной адаптации к новым рыночным, политическим или другим условиям. От того, насколько быстро организация реагирует на изменения во внешнем окружении (особенно в рыночной среде), зависит баланс между входом и выходом системы, ее способность к выживанию. На практике это означает, что организация может быстро наладить производство таких продуктов и услуг, которые в наилучшей степени соответ-

ствуют потребностям рынка, являются конкурентоспособными. К целям обновления относится разработка и внедрение нового, более эффективного технологического процесса, новой системы услуг, удовлетворяющих потребителей, нового компьютера, обладающего более высокой скоростью обработки данных, и т.д. Следует отметить, что цели обновления весьма сложно разрабатывать и конкретизировать, поскольку весьма сложно определить характер изменений во внешней среде.

Социальная ответственность. Современная организация не может эффективно функционировать, не разработав систему мероприятий, направленных на улучшение условий труда, отдыха, обеспечение приемлемых отношений внутри коллектива и мотивации членов организации. Об этих целях многие руководители забывают, ссылаясь на сложную обстановку во внешней среде, однако подобное отношение к целям социальной ответственности с неизбежностью отрицательно скажется на эффективности деятельности организации.

В целом можно утверждать, что классификация целей по критериям наиболее значима для руководства организации, так как именно на их основе проводится построение дерева целей, которое служит ориентиром для руководителей в деле управления организацией.

2.3. Кибернетический подход при управлении по целям

Кибернетика – это общая теория управления, применимая к объекту любой природы, любым системам (техническим, биологическим, социальным). Рождение кибернетики принято связывать с именем Норберта Винера – профессора Гарвардского университета (США) [23, 24]. Значительный вклад в развитие кибернетики внесли Уильям Росс Эшби (биокибернетика) [16] и Клод Элвуд Шеннон (теория информации) [25].

Н. Виннер разработал управление с обратной связью.

Сущность управления сводится к тому, чтобы в соответствии с поставленной целью за конечный промежуток времени привести систему из одного состояния в другое и сохранить это состояние.

Главные достоинства применения кибернетики в управлении (особенно в социальных системах):

1. Кроме общих рассуждений методологического характера, кибернетика дисциплинирует, структурирует и систематизирует мысль.

2. Предполагает формализацию процессов и создание аппарата для их количественного измерения. Еще Д.И. Менделеев указывал: «Наука начинается с тех пор, как начинают измерять».

Реальный эффект кибернетики, системного подхода и им подобных общенаучных направлений заключается в проникновении новых идей и принципов в современное научное мышление.

В основе кибернетики лежит информация. Источником всякой информации является наблюдение, активный и пассивный эксперименты, имеющие большой арсенал методов и средств, к которым относятся, в том числе, предметное и психологическое тестирование, социологические опросы, интервью, экспертная квалиметрия, социометрия, assessment-технологии и т.д. Обобщенная типологическая универсальная кибернетическая схема управления приведена на рис. 6.

Управление осуществляется следующим образом. В соответствии с целью управления информация о желаемом состоянии объекта управления задается с помощью органа 1. Фактическое состояние объекта оценивается с помощью показателей (X) в органе 2. Информация о желаемом и фактическом состоянии объекта поступает в орган сравнения 3, в котором определяется величина несоответствия (отклонения) между ними.

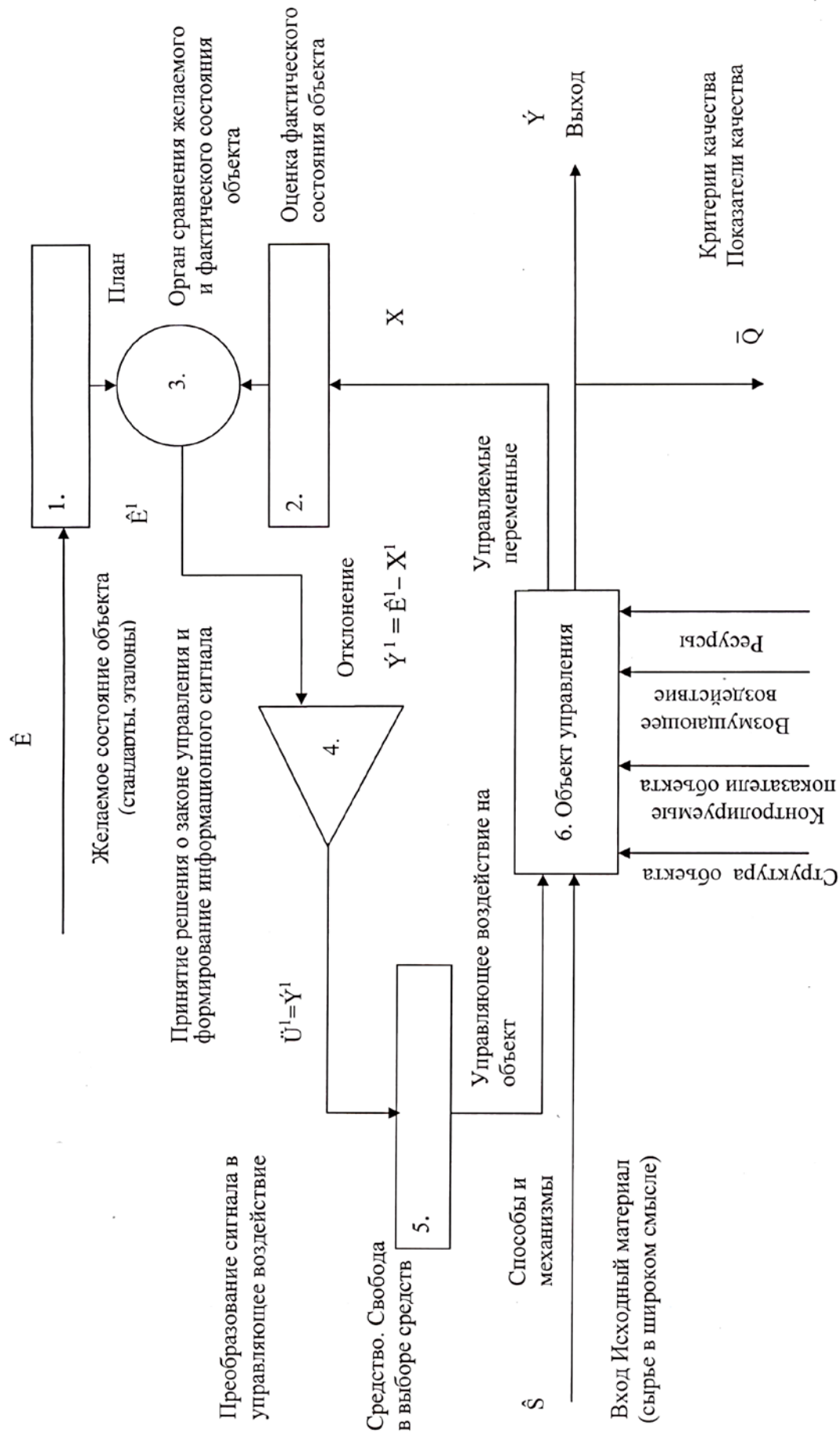


Рис. 6. Типологическая универсальная кибернетическая схема управления

С учетом принятого в системе закона управления, определяемого органом 4, величина выявленного отклонения формируется (соответственно выбранному закону) в информационный сигнал; последний, посредством органа 5, преобразуется в управляющее воздействие, принимая которое, объект управления 6 переходит из одного состояния в другое, наиболее приближенное к желаемому, в заданный промежуток времени.

Универсальной эта схема называется потому, что объектами управления могут быть: общество, политика, финансы, цели, личность, образование, культура, молодежь, здоровье, пенсионеры и т.д.

2.4. Цель как объект управления

Выбор цели организации является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируются стратегии развития организации, тактики, разрабатываются прогнозы, планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий. Из этого следует, что цель является тем самым стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.

Именно поэтому очень важно, чтобы цели были качественными.

2.4.1. Критерии качества целей

Можно выделить несколько ключевых критериев.

1. Соответствие целей миссии и доктрине организации. Известно, что существует широкое и узкое понимание миссии. В широком смысле миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации.

Здесь отражается мировоззрение, система ценностей, принципы в деятельности.

Примеры сформулированных миссий различных организаций:

- корпорация IBM: *Удовлетворение информационных потребностей людей;*
- корпорация «ФОРД»: *Предоставление людям дешевого транспорта.*

В сфере государственного и муниципального управления возможны такие формулировки миссии:

- миссия организаций, реализующих молодежную государственную политику: *Удовлетворение запросов и поддержка жизнедеятельности молодежи;*
- миссия муниципалитетов: *Повышение качества жизни населения, укрепление его социального здоровья на основе духовности, благоприятной жизненной среды и всей системы жизнеобеспечения;*
- детско-юношеские спортивные школы (ДЮСШ). Миссия в широком смысле: 1) *Удовлетворение потребностей государства в здоровом поколении;* 2) *Удовлетворение потребностей молодежи в занятии спортом.*

Во втором случае миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация и в чем ее отличие от других, ей подобных.

Пример миссии в узком смысле детско-юношеских спортивных школ (ДЮСШ): 1) *Подготовка олимпийского резерва.* 2) *Возвращение детей с ограниченными возможностями к активной жизни.*

Доктрина – сжатое, декларативное системное изложение основных целей, принципов и положений организации, ее функци-

онирования и развития на базе принятых обществом идеалов, а также механизмов и условий их осуществления.

Вот как звучит доктрина современного образования, сформулированная учеными Исследовательского центра проблем качества подготовки специалистов: *Адекватность императивам развития цивилизации, общества, личности:*

- ✓ *императив выживаемости человечества в XXI веке;*
- ✓ *императив опережающего развития качества человека;*
- ✓ *императив становления цивилизации образовательного общества;*
- ✓ *императив ренессанса универсализма и энциклопедизма образования;*
- ✓ *императив всестороннего гармонично развитого, универсально-целостного, творческого развития личности, без которого невозможен дальнейший прогресс;*
- ✓ *императив непрерывного образования личности на протяжении всей жизни, как условие ее существования в мире изменений;*
- ✓ *императив сохранения гетерогенности культур.*

Как можно сформулировать доктрину государственной молодежной политики? Политика – перевод с греческого – искусство управления государством, общественная деятельность, направленная на согласование, регулирование и защиту различных социальных слоев населения.

Доктрина может звучать так: *Создание условий для развития и самореализации личности молодых людей в интересах личности, общества и государства.*

2. Достижимость цели. В целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников. Они должны быть не слишком легкими, но реалистичными, не выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения

цель приводит к демотивации работников и потери ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

3. Гибкость целей и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Нужно иметь возможность внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

4. Измеримость целей. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить или каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то это затрудняет процесс оценки результатов деятельности и вызывает конфликты.

5. Максимально возможная конкретность цели. Цели должны быть конкретными, помогающими однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен достигать цель. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, и, следовательно, знать, что их ожидает впереди.

6. Цели должны быть совместимыми. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместимости целей.

Важно, чтобы цели не противоречили друг другу, например, цели прибыльности и благотворительности, качества образования и здоровья детей, инноваций и стабильности функционирования организации.

7. Цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и, в первую очередь, для тех, кому придется их достигать.

При формировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники, а также основные субъекты влияния: собственники (высокая прибыль), покупатели (приемлемая цена, высокое качество производимой продукции), общество (развитие среды проживания).

8. Сопоставимость целей. Сопоставимыми должны быть:

- цели из различных ключевых пространств. Другими словами, например, показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной позиции организации (определенному росту продаж), а последние, в свою очередь, быть связаны с ресурсными целями и т.д.;

- цели внутриорганизационной иерархии целей, каждая из которых должна соответствовать цели более высокого уровня. Необходимо правильное разделение целей на подцели.

Это должно быть сделано так, чтобы достижение каждой отдельной подцели (например, разработка новой системы вознаграждения за труд) приводили к достижению общей цели организации (увеличению ее доходности).

Для осуществления эффективного управления недостаточно лишь сформулировать цели, поставленные организацией при управлении объектом.

Для того, чтобы система управления была конструктивной, необходимо наличие критериев, позволяющих оценить степень достижения цели.

В работе [26] приводится пример точечных целей, поставленных одной фирмой по удовлетворенности потребностей своих сотрудников. Подцелями этой цели являются: «повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год»; «увеличить продвижение по службе на 15% в год»; «снизить текучесть кадров на 10% в год».

Следует отметить, что степень достижения сформулированных выше целей действительно можно измерить, если будет уточнено, как измерить эти показатели.

В современной практике управления при определении целей и задач широко распространены так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать поставленные цели.

SMART – это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- Specific (конкретная);
- Measurable (измеримая);
- Actionable (активизирующая);
- Relevant (согласованная);
- Time-bounded (определена во времени).

Само слово «smart» в переводе с английского означает «умный».

Все эти критерии нашли отражение в вышеизложенном материале.

2.4.2. Пространство определения целей

Любая организация должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий:

1. Положение на рынке, доля рынка, объем продаж, конкурентоспособность.
2. Инновации, т.е. определение нового способа ведения бизнеса или деятельности:

- производство новых товаров и услуг;
- применение новых технологий;
- использование новых методов организации деятельности;
- внедрение в новые рынки;
- увеличение финансирования научно-исследовательских проектов;

- качество продукта, внедрение систем управления качеством и т.д.

3. Производительность.

4. Ресурсы: финансовые, материальные, человеческие.

- Финансовые (структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала и т.д.).

- Материальные (материально-производственные запасы, оборудование).

5. Прибыльность.

6. Управленческие аспекты (качество менеджмента, методы управления).

7. Персонал (управление мотивацией, управление конфликтами и т.д.).

8. Изменение в организации.

9. Работа с клиентами (скорость и качество обслуживания, жалобы, этика).

10. Социальная ответственность (качество и цена товаров и услуг, экология, участие в решении социальных проблем – борьба с наркоманией, образование, здравоохранение, культура и т.д.).

В сфере государственной молодежной политики и организации работы с молодежью возможны следующие сферы постановки целей:

1. Положение молодежи в обществе и государстве:

- идеология, система ценностей, потребности, мировоззрение;

– вовлеченность молодежи в деятельность в социально-трудовой, гражданско-правовой, политической и досуговой сферах. Занятость молодежи и конкурентоспособность на рынке труда;

- девиантное поведение;
- молодежь и здоровье;
- молодежь и образование;
- молодежь и жилищные условия;
- молодежь и материальное положение;
- социальная активность;
- государственная молодежная политика.

2. Инновации в реализации государственной молодежной политики.

3. Мобильность молодежи и международное сотрудничество.

4. Молодежь и СМИ.

5. Повышение эффективности деятельности молодежных организаций.

6. Социальная ответственность молодежи.

2.4.3. Типы целей во времени

Различают:

1. Краткосрочные (текущие) цели;
2. Среднесрочные цели;
3. Долгосрочные цели.

Текущие цели обычно относятся к тем задачам, которые следует решить в течение одного года. Эти цели хорошо воспринимаются членами организации в том случае, если они реально достижимы, подкреплены соответствующей мотивацией. Обычно текущие цели являются руководством к действию для организаций, производящих продукты.

Среднесрочные цели охватывают период протяженностью от одного до трех лет. Цели, реализация которых рассчитана на

такие сроки, требуют проведения тщательного анализа условий деятельности (в первую очередь рыночной среды), существующих ресурсов организации и возможностей их привлечения. В организациях, слабо ориентированных на среднесрочные цели, в силу неудовлетворительного планирования и учета ресурсов, очень часто допускается коррекция среднесрочных целей, что ведет, в конечном итоге, к потерям темпов организации, решению неперспективных сиюминутных задач, потере мотивации у членов организации, а в итоге – к сокращению возможностей выживания организации во внешнем окружении. Разработка и достижение среднесрочных целей особенно важны для торговых организаций.

Долгосрочные цели обычно относятся к периоду планирования деятельности организации свыше трех лет. Работа на перспективу актуальна далеко не для всех организаций. Так, организации, осуществляющие торговые операции, не могут быть полностью ориентированы на долгосрочные цели из-за высокой изменчивости рыночного окружения. Тем не менее, многие из них ставят долгосрочные цели, но, как правило, детально их не разрабатывают, а рассматривают лишь как ориентиры, как отдаленную вежу, вопрос далекого будущего. Эти цели могут иметь мотивирующее значение, поскольку их достижение рассматривается как выдающееся достижение организации, как важный этап ее деятельности. Однако в ряде областей деятельности долгосрочные цели имеют решающее значение, являются главными ориентирами, например в научных разработках.

Цель является ориентиром, планируемым результатом деятельности организации, которая представляет собой сложную систему, состоящую из большого количества системных единиц. Задача руководителя – превратить цель организации в цели отдельных служб и подразделений, заставить разнородные систем-

ные единицы работать на один результат наиболее эффективным образом. При этом общая цель должна быть разложена на отдельные составляющие, которые будут ориентирами в деятельности отдельных подсистем организации (например, подразделений и служб).

Цели организации не только придают смысл ее деятельности и ориентируют в отношении внешней среды, но и способствуют интеграции коллектива организации на основании единства устремлений его членов; могут мотивировать организационную деятельность индивидов; являются основой формирования организационной структуры; представляют собой источник стабильности в организации (резкое изменение целей может привести к серьезным дестабилизирующим последствиям).

При разработке долгосрочных целей период планирования деятельности организации лучше всего определяется, если в основу положить длительность производственного цикла. Если, например, поставлена цель – запустить в космос космическую станцию «МИР – 2» (при наличии необходимого финансирования), то плановый период составит не менее 10 – 15 лет.

Если цель в регионе обеспечить всех детей местами в детских садах (с учетом прогноза рождаемости детей и при наличии финансовых средств), то на это уйдет не более 3-5 лет. А, скажем, для предприятия «Фабрики качества» при создании инновационного сорта мясного продукта этот период составит не более одного года.

2.4.4. Проектирование целей организации с использованием «Дерева целей»

Любая организация, как правило, стремится к достижению не одной, а нескольких целей. При этом возможно противоречие между целями разных типов, разных уровней, разных временных

интервалов. Для того, чтобы на этапе планирования увязать между собой различные цели и задачи, многие руководители используют «Дерево целей» и «Корень дерева». «Корень дерева» – это цели, трансформируемые в задачи.

Основная идея здесь заключается в том, что сначала определяется цель самого высшего порядка (так называемая цель 1-го уровня или глобальная цель), а затем уже на ее основе определяются цели II, III и далее уровней, чтобы выделить конкретные цели и задачи, достижение которых позволит в конечном итоге достичь глобальную цель.

«Дерево целей» четко показывает соотношение целей и задач. Для целей первого уровня цели второго уровня являются задачами. В свою очередь, для цели второго уровня цели третьего уровня являются задачами и т.д.

Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Алгоритм постановки целей показан на рис. 7.

При формировании системы целей следует различать две задачи:

1. Оценка необходимости достижения данной цели (выбор главной цели);
2. Декомпозиция главной (генеральной) цели до уровня задач, с решения которых можно начинать операцию по достижению цели.

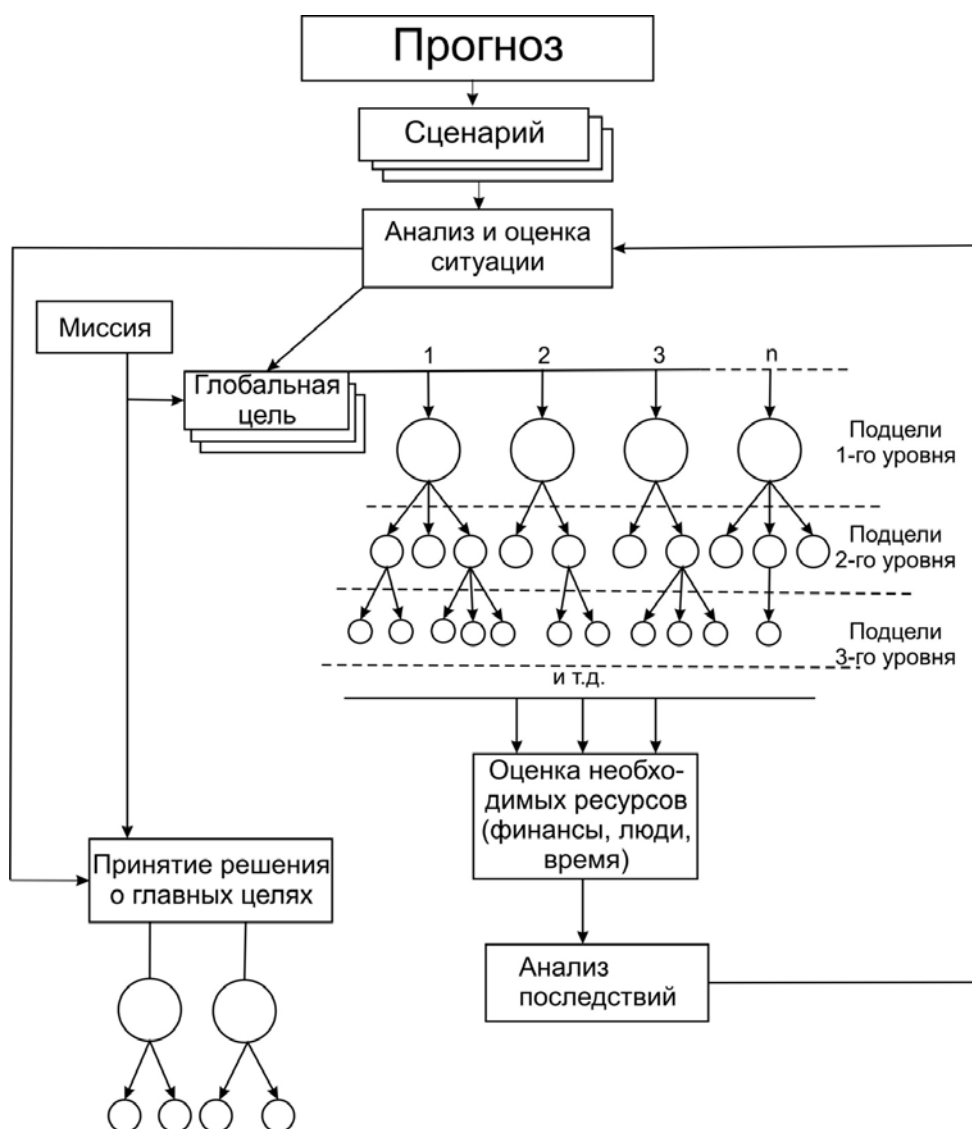


Рис. 7. Целеполагание в организации

Первая задача является наиболее сложной и творческой. Исходным пунктом выбора главной цели является разработка прогноза развития той сферы, в которой функционирует организация. Одним из результатов прогноза является построение альтернативных вариантов сценариев, описывающих вероятные ситуации (совокупности состояния организации и внешней среды в определенный момент времени).

На основе анализа и оценки ситуации, а также исходя из миссии или доктрины (для отрасли), формулируются альтерна-

тивные варианты главных целей организации, достижение которых обеспечивает желаемую ситуацию в будущем. Сформулированная главная цель разворачивается в иерархию (граф) целей и задач, который иногда в управлении по целям называют курсом действий. Для каждого курса действий определяют необходимые ресурсы (финансы, люди, время), оцениваются последствия и выбирается одна главная цель. Декомпозиция главной цели позволяет развернуть ее в иерархический граф целей и задач.

Получаемый при этом граф (дерево) целей и задач является разновидностью графов (деревьев) с логикой «или/и», широко используемых в теории эвристического поиска.

Как следует из вышеизложенного, цель прогнозирования – разработка альтернативных вариантов стратегических решений и оценка социально-экономических последствий каждого варианта.

В частности, научно-технические прогнозы разрабатываются обычно с глубиной упреждения 15 – 20 лет.

Современная теория и практика прогнозирования обладает двумя методами:

1. Интуитивные или эвристические. Базируются на экспертных оценках (как индивидуальных, так и коллективных). Главное требование – высокая профессиональная компетентность экспертов.

2. Аналитические:

- метод экстраполяции (тенденции);
- метод огибающих кривых (аппроксимации);
- морфологический анализ патентной информации, изобретений, научных публикаций, статей и т.п.

Использовать эти методы могут только подготовленные специалисты.

2.4.5. Методика и правила построения «Дерева целей» и «Корня дерева»

Предлагается методика целеполагания, разработанная автором пособия и хорошо себя зарекомендовавшая на практике.

Она состоит из нескольких этапов, в каждом из которых необходимо осуществить определенные действия:

Этап 1. Разработать банк проблем, которые существуют в организации. Сформулировать глобальную проблему. Лучше всего к этому привлечь группу экспертов.

Этап 2. Построить причинно-следственную диаграмму (ПСД) проблем (диаграмма Исикавы) с учетом прогнозов.

Как будет показано ниже, использование ПСД в целеполагании весьма эффективно.

Результат процесса зависит от многочисленных факторов, причем некоторые из них могут влиять на другие, то есть быть связанными отношениями «причина – результат».

Знание структуры этих отношений, то есть выявление цепочки причин и результатов, позволяет успешно решать проблемы управления, в том числе и проблемы управления качеством.

Диаграмму причин и результатов иногда называют диаграммой «Рыбий скелет» в силу ее специфического вида (рис. 8).

В области контроля качества диаграмма Исикавы – это диаграмма, которая показывает отношение между показателем качества и воздействующими на него факторами. Исследуя определенный показатель качества, стремятся сформулировать главные причины, влияющие на этот показатель. Затем выделяют вторичные факторы, влияющие на главные причины, а также более мелкие причины, воздействующие на вторичные факторы и т.д.

Таким образом, для составления диаграммы Исикавы надо проанализировать факторы по их значимости и установить структуру взаимоотношений.

СТРУКТУРА ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЙ ДИАГРАММЫ

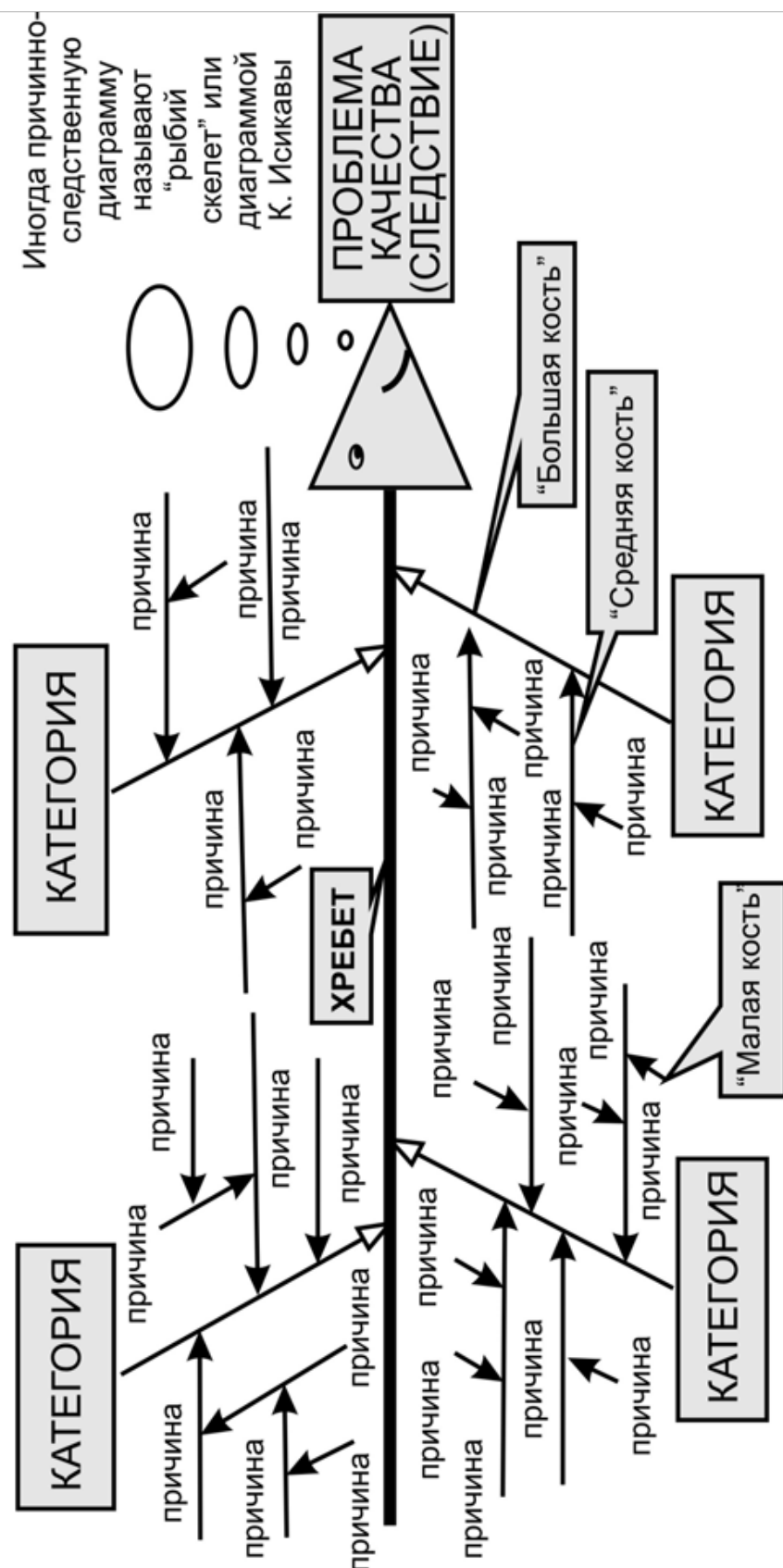


Рис. 8. Структура причинно-следственной диаграммы

Этап 3. Построить «Дерево целей» в соответствии в приведенным ранее алгоритмом.

Этап 4. Выделить главную цель и декомпозировать ее.

Существует несколько методов выделения главной цели:

1. Установление приоритетов с помощью анализа АБВ [27].
2. Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра [27].

Оба эти метода предполагают экспертную оценку, которая достаточно субъективна. Повысить качество принятия решения при определении главной цели лучше всего использовать так называемый «метод попарного сравнения». Это тоже экспертный метод, суть которого заключается в следующем: выбираются несколько экспертов (3-5 человек), которые, голосуя и последовательно сравнивая цели друг с другом, определяют рейтинг целей и устанавливают приоритеты.

Этап 5. Разработать «Корень дерева», рассчитать затраты на достижение целей, используя процессный подход.

Этап 6. Оформить документацию (целевые планы организации в целом, подразделений и сотрудников).

Основные правила, которые должны соблюдаться в процессе целеполагания:

1. Общая цель, находящаяся на вершине графа, должна содержать описание конечного результата.

2. Необходимо описывать конечные результаты, а не способы их достижения.

3. Подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга.

4. Количество подцелей каждого уровня должно быть необходимым и достаточным.

5. «Корень дерева» должен составлять конкретные задачи, представляющие формулировку работ, выполняемых определенным способом, в оговоренные сроки и в определенном количестве.

стве (шт., %, кг и т.п. Если речь идет о качестве, то можно использовать шкалу: очень высокий уровень, высокий, выше среднего, средний, ниже среднего, низкий, очень низкий).

6. При построении «Дерева целей» считается нецелесообразным переходить к целям более низкого уровня, если:

- не сделано не только словесное (вербальное), но и количественное описание целей;
- для всех целей не определены коэффициенты их относительной важности;
- не рассматривались различные альтернативные варианты;
- не исключались маловажные мероприятия;
- не исключались мероприятия из-за нехватки ресурсов их исполнения.

Приведем несколько примеров.

Пример 1: Пример целеполагания в стационарном учреждении социального обслуживания для престарелых граждан и инвалидов с общими заболеваниями (г. Самара) – ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Пример 2: Системно-целевой подход к организации предвыборной кампании кандидатов в депутаты – ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПО ЦЕЛЯМ

По мере того, как организация движется к намеченным целям, она должна постоянно отслеживать промежуточные результаты и контролировать изменения во внутренней и внешней сфере. Установление того, достигла ли организация своих целей, осуществляется с помощью контроля.

Контроль – это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды [28]. Главный смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и в улучшении управленческого процесса.

Именно про помощи контроля руководитель может определить, правильны ли его решения, не нуждаются ли они в соответствующей корректировке. Следовательно, можно определить **контроль** как процесс обеспечения достижения целей. Эта функция руководителя подразумевает измерение, анализ и корректировку действий по достижению поставленных целей, что полностью описывается кибернетической схемой управления, если за объект управления принять **цели**.

Процедура контроля включает три основных этапа: разработку стандартов, сравнение с ними реальных результатов деятельности и принятие необходимых корректирующих мер (рис. 9).

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы, по сути – это проверка необходимых для решения поставленной задачи ресурсов, а именно:

- контроль человеческих ресурсов;
- контроль материально-технических ресурсов;
- контроль финансовых ресурсов;

- контроль информационных ресурсов;
- контроль временных ресурсов.

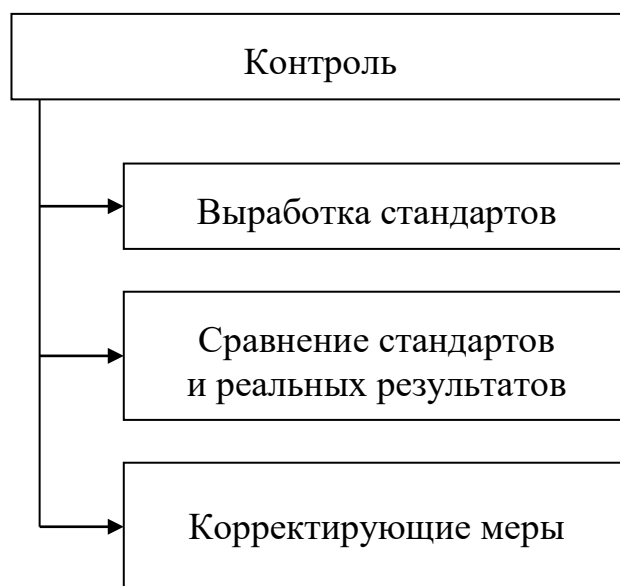


Рис. 9. Этапы контроля

Текущий (промежуточный) контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ по достижению поставленных целей. Регулярная проверка подчиненных, отсутствие возникающих проблем и нарушений позволят исключить отклонения от намеченных планов.

Заключительный контроль представляет собой сравнение полученных результатов с ожидаемыми. Именно заключительный контроль показывает, достигнута ли поставленная цель. Одна из важнейших функций заключительного контроля – повысить мотивацию сотрудника в трудовой сфере.

Часто на практике контроль для многих руководителей и их подчиненных сводится лишь к возможности наказания, если реальное положение вещей оказывается хуже намеченных результатов. Это оборачивается тем, что подчиненные боятся действовать, боятся рисковать, боятся совершить ошибку, поскольку в случае неудачи их ждет серьезное наказание. В конечном итоге

подавление инициативы и творческого поиска приводит к тому, что в организации прекращается выдвижение новых идей, методов работы, нестандартных решений проблем.

В связи с этим контроль нужно рассматривать не как репрессивную функцию, а как форму обратной связи, благодаря которой руководители получают информацию, позволяющую им скорректировать и наладить процесс работы так, чтобы эффективно использовать имеющиеся ресурсы для получения желаемых результатов. Эффективной формой обратной связи является оценивающее интервью.

Существуют три основных типа таких интервью:

1. Удовлетворительное – с продвижением. Главная цель – разработка дальнейших планов действий.
2. Удовлетворительное – без продвижения. Главная цель – поддержание существующего уровня выполнения обязанностей.
3. Неудовлетворительное – корректируемое. Главная цель – коррекция плана действий.

Первый тип интервью проводится с сотрудниками, удовлетворительно исполняющими свои обязанности по достижению целей и имеющими перспективу продвижения по службе. Это самое легкое из трех оценивающих интервью. Цель руководителя в этом случае – обсудить планы карьеры подчиненного и разработать конкретный план действий для образовательного и профессионального развития, необходимого для перехода подчиненного на другую работу или для повышения уровня сложности целей, которые можно перед ним поставить.

Второй тип интервью проводится с сотрудником, удовлетворительно исполняющим обязанности, но без перспективы продвижения. Возможно, что подчиненный уже достиг своего уровня компетентности, или в организации нет вакантных должностей более высокого уровня, или он доволен своим положением и не хочет

продвижения. Здесь цель руководителя заключается не в улучшении или развитии сотрудника, а в поддержании удовлетворительного исполнения обязанностей. Это нелегко. Руководитель должен найти стимулы, важные для сотрудника и достаточные для поддержания удовлетворительного исполнения обязанностей: (необходимое увеличение полномочий, словесное поощрение и т.п.).

Цель третьего типа интервью – разработка плана для улучшения исполнения обязанностей сотрудником. Для подготовки к оценивающему интервью необходимо:

1. Собрать данные, изучив функции подчиненного и сравнив результаты с планируемыми нормами.

2. Подготовить сотрудника. Нужно предупредить его, по крайней мере, за неделю, чтобы он сам проанализировал свои результаты, выявил проблемы и подготовил вопросы и комментарии.

3. Выбрать место и время. Необходима уединенная, спокойная обстановка, где вас не смогут побеспокоить телефонные звонки или посетители.

Оценка начальников отделов обычно занимает 2-3 часа, а персонала более низкого иерархического уровня – не более часа.

Рекомендации при проведении интервью:

1. Будьте прямы и определены. Говорите в терминах целей работы, например, своевременность выполнения задач или проектов, число ошибок, время выполнения задач, управление затратами, аккуратность и т.д.

2. Не ставьте сотрудника в тупик. Не говорите: «Вы слишком медлительны при подготовке отчетов». Вместо этого постарайтесь сравнить исполнение обязанностей с нормами («Эти отчеты по регламенту готовятся за 10 дней, а Вы превысили этот срок в 2 раза»). Аналогично, не сравнивайте исполнение обязанностей одного работника с другим («Он быстрее Вас...»).

3. Побуждайте сотрудника к разговору. Внимательно послушайте, что он говорит; задавайте вопросы типа: «Как Вы думаете, что мы можем сделать для улучшения ситуации?».

4. Не ходите вокруг да около. Не ведите пустых разговоров. Убедитесь, что сотрудник понял, что он делает хорошо, а что плохо. Приводите убедительные примеры; постарайтесь сделать так, чтобы сотрудник согласился улучшить работу. Разработайте план действий.

В процессе собеседования, особенно во время собеседования третьего типа (неудовлетворительное – корректируемое), возникают проблемы с обороняющимися подчиненными. Защита – одна из естественных и привычных форм поведения человека. Если подчиненного обвинили в плохом исполнении обязанностей, первой его реакцией будет **опровержение**. Отрицая недостатки, сотрудник старается избегать вопросов о его компетентности. Некоторые реагируют на критику со злостью и агрессией. Это помогает им «выпустить пар». Другие же, реагируют на критику, замыкаясь в себе.

В любом случае понимание психологии защиты очень важно при оценивании. Психолог Мортимер Фейнберг рекомендует:

1. Уясните, что оборонительное поведение нормально.
2. Никогда «не атакуйте» оборону подчиненного. Не пытайтесь, когда Вас критикуют»). Вместо этого, попытайтесь сконцентрироваться на действии («число жалоб растет»), а не на человеке («Вы некомпетентный человек»).

3. Отложите действия. Иногда лучшим способом является ничего не предпринимать. Люди часто реагируют на внезапные угрозы, инстинктивно прячась за свои маски. Но если им дать достаточно времени, то возможен нормальный человеческий контакт.

4. Распознайте Ваши собственные ограничения. Не ожидайте от себя способностей решить проблему, особенно, если она связана с людьми. Более важно помнить, что оценивающий не должен пы-

таться быть психологом. Одно дело – демонстрировать людям Ваше внимание, и совсем другое – пытаться решить глубокие психологические проблемы.

Если использовать контроль как обратную связь, то руководитель должен пользоваться любой возможностью высказать подчиненному свое мнение о полученных результатах, конструктивно по-критиковать или похвалить, используя при этом рекомендации психологов (критикуя, нужно говорить о деле, а выражая похвалу – о человеке, о его качествах, которые позволили достигнуть цели).

ГЛАВА 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПО ЦЕЛЯМ

Умение руководить – это способность выстроить работу других людей и создать условия для того, чтобы результат достигался силами подчиненных. Отсюда вытекает зависимость:

Эффективность руководства = результат (достижения цели) / затраты (времени, сил, средств достижения результатов).

Эффективность руководства в существенной степени зависит от управленческой компетентности руководителя.

Компетентность в отличие от компетенции, которая относится к должности, определяет способность человека качественно выполнять свои функции на данной должности.

Руководитель должен обладать информационной (знаю), операциональной (умею) и мотивационной (хочу) готовностью к управленческой деятельности. В первую очередь он должен качественно выполнять все вышеперечисленные управленческие функции.

Далеко не все руководители обладают способностью к руководству. Существуют, по крайней мере, одиннадцать ограничений для руководителя, которые необходимо перечислить для того, чтобы руководители на основе саморефлексии смогли наметить пути самосовершенствования:

- неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленцев;
- размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни;
- смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной и деловой жизни; наличие целей, не совместимых с условиями современной жизни;

- остановленное саморазвитие; отсутствие настроенности к новым ситуациям и возможностям;
- недостаточность навыков решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы;
- недостаточность творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточное количество новых идей; неумение использовать и реализовывать свои идеи;
- неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения;
- недостаточное понимание особенностей управленческого труда. Недостаточное понимание мотивации сотрудников; устаревшие негуманные представления о роли руководителя;
- слабые навыки руководителя: отсутствие способностей добиваться результатов работы от подчиненных;
- неумение обучать. Отсутствие способностей или желания помогать другим расширять свои возможности;
- низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

Если предположить, что эти недостатки отсутствуют у высокопрофессиональных руководителей, но и они по мнению известного менеджера по персоналу К. Хаберкорна могут впадать в один из 8 «грехов»:

1. Перенос работы «на завтра». Кипа бумаг на столе – верный признак.
2. Целеполагание в организации, расстановка приоритетов, плановость и поиск эффективных путей решения проблем не являются принципами и философией управления.
3. Стремление сделать все сразу. Это верный путь к неврозам.

4. Стремление сделать все самому.
5. Убеждение в том, что он знает все лучше всех.
6. Неумение разграничить функции.
7. Попытка свалить вину на других. Отсюда вытекает восьмой «грех».

8. Перевернутая пирамида управления.

Начальник не должен самонадеянно распоряжаться сверху, давить на людей менее квалифицированных, малооплачиваемых, не владеющих в полной мере целями и идеями организации. При нормальном управлении начальник находится внизу пирамиды и обслуживает своими знаниями и умениями всех своих подчиненных. Другими словами, он в ответе за все, что делается у него в организации. Эти грехи вытекают из-за недопонимания многих факторов, которые представлены в разработанной автором причинно-следственной диаграмме низкой эффективности управления персоналом (ПРИЛОЖЕНИЕ 3).

Перечислим эти факторы, каждый из которых, в свою очередь, является комплексным:

- кадровая политика;
- профессиональная компетентность руководителя;
- мобеспечение всех процессов деятельности в организации;
- нормативно-правовая база деятельности;
- структура и функции кадровой службы;
- личностные и деловые качества управленцев всех уровней.

Касаясь профессиональной компетентности руководителя, следует отметить основные персонал-технологии, которые в полной мере должны быть реализованы в руководимой им организации:

1. Прогнозирование и проектирование квалификационной структуры организации, с учетом динамично меняющейся внешней среды.
2. Разработка моделей деятельности специалистов и профессиограмм, то есть создание «Идеала» специалиста, характеризуемо-

го соответствующей профессиональной компетентностью, личностными и деловыми качествами.

3. Формирование коллектива. Отбор и найм на работу, формирование команды для реализации тех или иных проектов.

4. Адаптация вновь принятых в организацию. Если отсутствует программа адаптации или она не реализуется, то у вновь принятых, как правило, наступает так называемая психологическая дезадаптация, которая заканчивается поиском нового места работы. Но если принятый сотрудник и остается в организации, то у него очень низкий уровень мотивации.

5. Организация работы персонала:

5.1. Постановка целей и задач перед сотрудниками;

5.2. Делегирование полномочий;

5.3. Оптимизация стиля руководства (стиль должен быть адекватным социально-психологической зрелости сотрудника);

5.4. Управление мотивацией персонала;

5.5. Владение принципами производительности по Г. Эмерсону;

6. Создание и мониторинг благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

7. Повышение квалификации персонала, планирование карьеры, формирование резерва на выдвижение.

8. Оценка и аттестация кадров.

Из вышеизложенного следует, по крайней мере, три логических вывода:

1. На руководящие должности должен быть тщательный отбор на конкурентной основе.

2. В организации должна быть система формирования резерва на выдвижение.

3. Перед назначением на должность руководителя специалист должен пройти серьезную управленческую подготовку.

В Самарском университете государственного управления «Международный институт рынка» разработана хорошо зарекомендовавшая себя на практике система комплексной социально-психологической диагностики личности специалиста с оценкой его конкурентоспособности по группе параметров:

- умение ставить цели в профессиональной сфере деятельности;
- интеллектуальный потенциал, характеризующий креативные возможности сотрудника, то есть его способности к новым, нестандартным решениям;
- оценка его перспектив как руководителя (социальный опыт и знания, самостоятельность, инициатива, ответственность и организованность);
- оценка его коммуникативных возможностей, то есть потенциал его использования на должностях, требующих взаимодействия с большим количеством людей, умение доказывать, убеждать;
- оценка способности подчиняться общепринятым нормам в обществе;
- психоэмоциональные резервы здоровья, что немаловажно для руководителя. Кроме того, диагностирующая система может оценить его информационный метаболизм (см. модель деятельности), т.е. психические особенности взаимодействия личности с внешним миром, являющимися критериальной базой для оценки индивидуально-психологических и личностных качеств с целью прогноза успешности в профессиональной сфере деятельности (общая характеристика, сильные стороны, чего нельзя ожидать от личности сейчас и в будущем, к какой сфере деятельности предрасположен и т.д.).

По сути, разработанная система комплексной социально-психологической диагностики личности (КСПД) является неоклассической автоматизированной assessment-технологией

(Assessment Center), обладающей высокой валидностью и надежностью. В отличие от классического Assessment Center как метода оценки личности, КСПД позволяет:

1) радикально сократить время на оценку личности (для КСПД личности требуется всего 2,5-3 часа);

2) существенно повысить точность оценки (точность оценки превышает 90%);

3) проводить оценку одновременно большого контингента сотрудников (более 100 человек);

4) строить ранжированные ряды по всем вышеперечисленным параметрам, что позволяет руководству определять стратегию работы с персоналом;

5) гармонизировать социально-психологический климат в коллективе;

6) более качественно проводить оценку и аттестацию персонала, более осознанно делегировать полномочия и т.д.

Пример комплексной социально-психологической диагностики личности специалиста приведен в ПРИЛОЖЕНИИ 4.

Выводы

1. Для эффективного руководства руководитель должен, во-первых, быть предрасположенным к управленческой деятельности в силу своей врожденной психической конституции и, во-вторых, быть профессионально-компетентным, то есть обученным технике и технологии управления.

2. Необходимо формировать резерв на выдвижение и вести его подготовку.

3. При формировании резерва и разработке программы самосовершенствования руководителей необходимо использовать современные технологии, включающие как комплексные социально-психологические диагностирующие системы, так и интерактивные методы обучения.

ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Мотивация персонала является одной из ключевых функций руководителя.

Ни одна организация не может повысить эффективность своей деятельности без создания у сотрудников действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной. Но изменить отношение к труду нельзя декларациями, постановлениями и приказами, поскольку это длительный эволюционный процесс, который можно ускорить, трезво оценивая сложность ситуации и причины, ее породившие.

Как показали исследования, состояние трудовой мотивации в настоящее время можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность; низкая значимость для большинства работающих общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного роста профессиональной компетенции. И самая опасная тенденция – это падение престижа труда, когда трудовая деятельность перестает быть значимой социальной ценностью. Значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снижать уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу мало восприимчивой к стимулированию. На наш взгляд, наряду с другими причинами

это обусловлено также тем, что в основе системы стимулирования лежал и лежит тезис о выгодности дешевого труда. Однако, так называемый дешевый труд, на самом деле очень дорого обходится как для отдельной организации, так и для общества в целом. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путем роста производительности, убивает инициативу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед обществом, но и перед самим собой. Такому человеку практически нечего терять.

Проблемы мотивации в сфере труда долгое время находятся в центре внимания западных исследователей. К их мнению прислушивается руководство многих ведущих зарубежных фирм, таких как, например, Дженерал Моторс, IBM, Проктэр энд Гэмбл, Макдоналдс и другие.

5.1. Основные понятия и определения

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к активной деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Вознаграждение – это то, что человек считает ценным для себя. Вознаграждение может быть внешним и внутренним.

Внешнее вознаграждение – это сам процесс работы, творчество, самоуважение, уважение коллег, дружба, общение.

К активным действиям человека побуждают стимулы и мотивы.

Стимул (лат: stimulus) в буквальном переводе означает острую палку, которой погоняли животных.

Мотив – это побуждение человека к деятельности, вызванное изнутри его собственными потребностями, интересами, влечениями, эмоциями.

Отсюда различают внешнюю и внутреннюю мотивацию.

Стимул и мотив не всегда согласуются между собой:

– при приличной зарплате, премиях у работника могут быть нулевые мотивы к труду. Кстати сказать, такая проблема существует у достаточно большого числа частных предпринимателей;

– может быть иначе: изобретатель, рационализатор, инноватор чрезвычайно заинтересован в результате своей деятельности, хотя никто из руководства его не стимулировал;

– стимул и мотив могут иметь совершенно разную направленность, хотя в конечном итоге приводят к одному и тому же результату. Например, работнику доплачивают за качество работы, а он работает качественно ради подтверждения своего авторитета и вследствие того, что качество работы – это его внутренняя установка, его конечная ценность и воспитанность.

Одна из таких моделей процесса мотивации может быть представлена следующим образом (рис. 10).

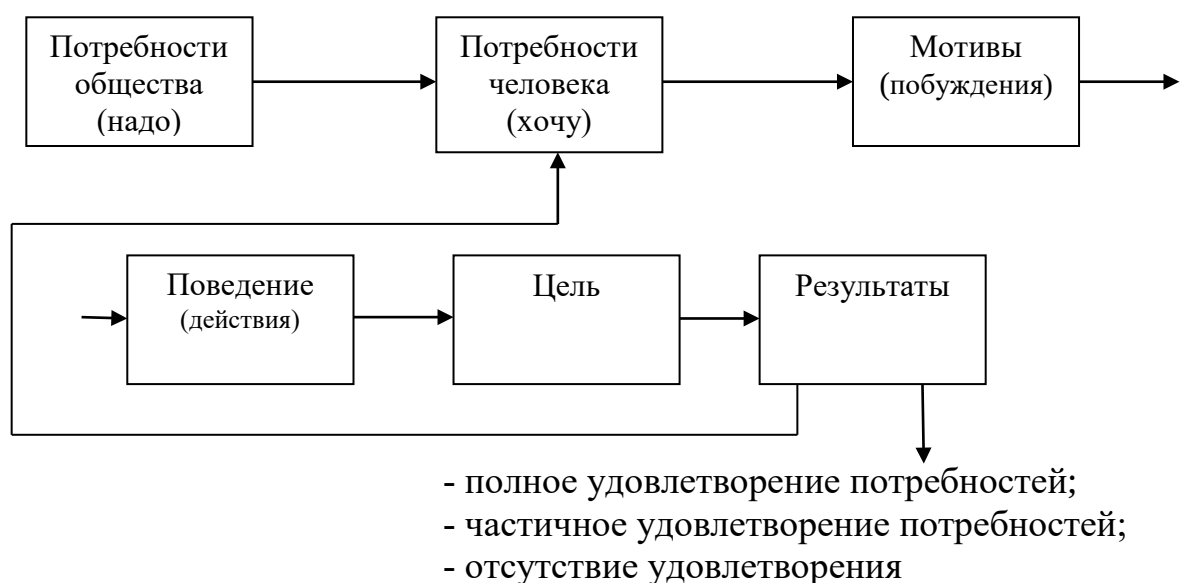


Рис. 10. Модель процесса мотивации

Результат можно рассматривать как вознаграждение за действия. Таким образом, мотивация трудовой деятельности представляет собой непрерывный вероятностный процесс, протекающий под воздействием объективных и субъективных факторов.

Возникает естественный вопрос, почему состояние дел в сфере мотивации персонала оставляет желать лучшего? Для анализа этой проблемы автором была разработана причинно-следственная диаграмма (рыбий скелет Исикавы) несовершенства системы управления мотивацией персонала организации.

5.2. Причинно-следственная диаграмма несовершенства системы управления мотивацией персонала

Причинно-следственная диаграмма низкой эффективности управления мотивацией персонала показана на рис. 11.

Как видно из рисунка, существуют 3 решающих фактора низкой эффективности управления мотивацией персонала:

1. Незнание руководителями научных основ мотивации.
2. Низкий профессионализм руководителями в сфере мотивации.
3. Неадекватность выбора профессии у сотрудников (если человек занимается нелюбимым делом, т.е. неправильно выбрал профессию, мотивировать его весьма трудно, если вообще возможно).

В задачу данного пособия не входит рассмотрение теоретических основ мотивации. О теориях мотивации можно получить знания в любом учебнике по менеджменту. Остановимся только на выводах и рассмотрим ряд вопросов, имеющих большое практическое значение для руководителей: типологию мотивации и типологию внешних стимулов.

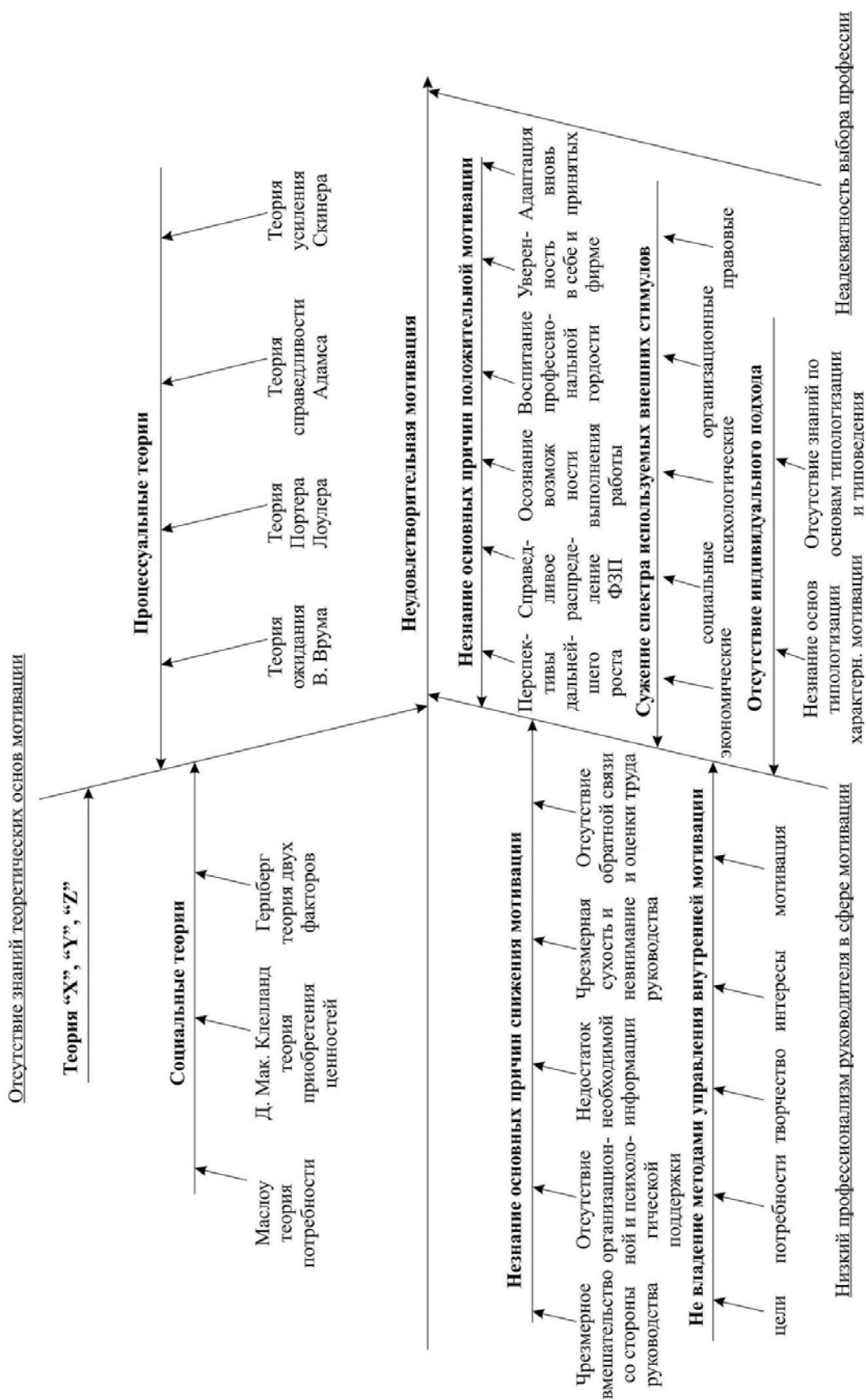


Рис. 11. Причинно-следственная диаграмма низкой эффективности управления мотивацией персонала

5.3. Общие рекомендации по итогам содержательных теорий

- Увязывайте вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы организации в целом.
- Выражайте публичные и ощутимые признания людям, чьи результаты превосходят средние.
- Всеми силами реализуйте принципы вознаграждения, по которому каждый работник должен получить свою долю от увеличения производительности в целом.
- Поощряйте работников участвовать вместе с руководством в разработке целей и показателей, по которым можно оценивать деятельность работника.
- Особое внимание обращайтесь на трудности, с которыми сталкиваются работники среднего звена.
- Не допускайте ситуаций, когда личные интересы сотрудников вступают в противоречие с целями благосостояния организации (сверхурочные, перенос отпусков и т.д.).
- Не пытайтесь повысить качество продукции или услуг, если не в состоянии оплатить связанные с этим издержки.
- Не создавайте значительного разрыва между декларациями и фактической системой вознаграждения (не давайте пустых обещаний – наживете врагов, спровоцируете недоверие).
- Не создавайте привилегий для руководства, которые увеличат разрыв между ними и теми, кто непосредственно выполняет работу.

5.4. Общие рекомендации по итогам процессуальных теорий

Процессуальные теории довольно трудно применить на практике, поскольку нет соответствующих технологий (особенно это касается теории ожидания), однако, если таковые будут раз-

работаны, то это позволит количественно оценить индекс мотивации и проводить сравнение уровня мотивации у сотрудников.

Вместе с тем, исходя из вышеописанных теорий и существующей практики, для руководства организаций можно сформулировать некие общие рекомендации, которые, несомненно, существенно улучшат климат для мотивации.

Основные принципы взаимоотношений руководства с персоналом заключаются в следующем:

- Создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки.
- Установление подчиненным четких целей и задач, а также справедливых норм выработки.
- Интересная, творческая работа, побуждающая сотрудника развивать свои знания и умения.
- Предоставление сотрудникам возможностей для роста и раскрытия их потенциала.
- Предоставление всем равных возможностей при найме и продвижении в соответствии со способностями, результативностью труда и опытом работы сотрудников.
- Оценка вклада сотрудника в результаты деятельности организации на основе регулярной обратной связи.
- Компенсация затрат сотрудников (на базе оценки их вклада в результаты, достигнутые организацией) посредством повышения заработной платы и премий по итогам года.
- Признание того, что похвала гораздо эффективней порицаний и неконструктивной критики.
- Поощрения должны быть осязаемы и желательны незамедлительны.
- Постоянное внимание к работнику и членам его семьи – важнейший мотиватор.
- Людям нравятся победы, поэтому необходимо действовать так, чтобы люди чувствовали себя победителями.

- Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, а небольшие и частые – удовлетворяют большинство.
- Разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.
- Нельзя ущемлять самоуважение других, необходимо предоставлять им возможность «сохранить лицо».

5.5. Типологизация видов мотивации персонала

Индивидуальный подход в управлении персоналом базируется на таких научных направлениях, как типоведение и типологизация.

Типоведение – это наука об индивидуальных типологических чертах личности, характеризующих ее поведение.

Типологизация – это наука о классификации личностей и отнесении личности к тому или иному типу.

Достижения этих двух научных направлений с успехом можно применить к любому явлению в сфере управления персоналом и, в частности, к процессу мотивации. Здесь нас будут интересовать два вопроса:

- Какие мотивы доминируют у работника в профессиональной деятельности?
- Какие типы стимулов существуют и как использовать весь спектр этих стимулов в мотивации персонала?

5.5.1. Типологизация видов мотивации

В результате исследований выявлены следующие пять типов мотивации у сотрудников:

1. Инструментальный тип мотивации.

Этот тип мотивации характеризует отношение работника к труду как к средству получения заработка для получения удовле-

творения потребностей, находящихся за рамками сферы труда (заработная плата, премия и т.п.).

2. Достижительный тип мотивации.

Здесь доминирует ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса (карьера, власть, профессионализм).

3. Коллективистский тип мотивации.

Побудительная сила труда при доминировании этого типа мотивации основана на стремлении заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству, общению.

4. Интеллектуальная мотивация.

Сотрудник с такой мотивацией ориентирован на сложную, интеллектуальную работу, позволяющую ему полностью раскрыть свои способности и самореализоваться.

5. Комфортно-ориентированный тип мотивации.

Побудительная сила к труду при такой мотивации определяется комфортными условиями труда и благоприятным морально-психологическим климатом в коллективе.

Конечно, в чистом виде ни один вид мотивации у индивида не существует. Однако у каждого человека в сфере мотивации свои приоритеты. В зависимости от этих приоритетов как у отдельного сотрудника, так и у коллектива в целом, руководству организации и следует строить свою политику в управлении мотивацией. Одним из эффективных методов определения приоритетов мотивирующих факторов (типов мотивации) является метод попарного сравнения.

Пример практического использования этого метода для определения доминирующих мотиваторов приведен в табл. 1.

Таблица 1. Пример определения доминирующего типа мотивации методом попарного сравнения
Сотрудник Иванов С.В. (саморефлексия; шкала 0 - 1)

Тип мотивации	Инструм.	Достиж.	Коллект.	Интелл.	Комф.- ориент	Σ
Инструментальный		0,6	0,8	0,5	0,7	2,6
Достижительный	0,4		0,9	0,8	0,9	3
Коллективистский	0,2	0,1		0,3	0,4	1,0
Интеллектуальный	0,5	0,2	0,7		0,9	2,3
Комфортно-ориентированный	0,3	0,1	0,6	0,1		1,1

Как видно из таблицы, у сотрудника Иванова С.В. главный мотиватор – профессиональный и карьерный рост и только потом материальный достаток и творческая работа.

Данные о типах мотивации как отдельного сотрудника, так и коллектива в целом можно получить, используя методы наблюдения, собеседования, метод самооценки. В зависимости от результатов руководство должно переосмыслить ситуации и разработать систему мероприятий (программу), которая будет способствовать максимальному удовлетворению потребностей сотрудников, что сделает их труд более эффективным.

Если, скажем, у подавляющего числа сотрудников после инструментального преобладает комфортно-ориентированный тип мотивации, то необходимо самое серьезное внимание уделить условиям труда сотрудников и гармонизации морально-психологического климата в коллективе, для чего должны быть разработаны соответствующие программы на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы.

5.5.2. Типологизация видов по В. Герчикову

Типология видов мотивации по В. Герчикову [17] приведена на рис. 12.

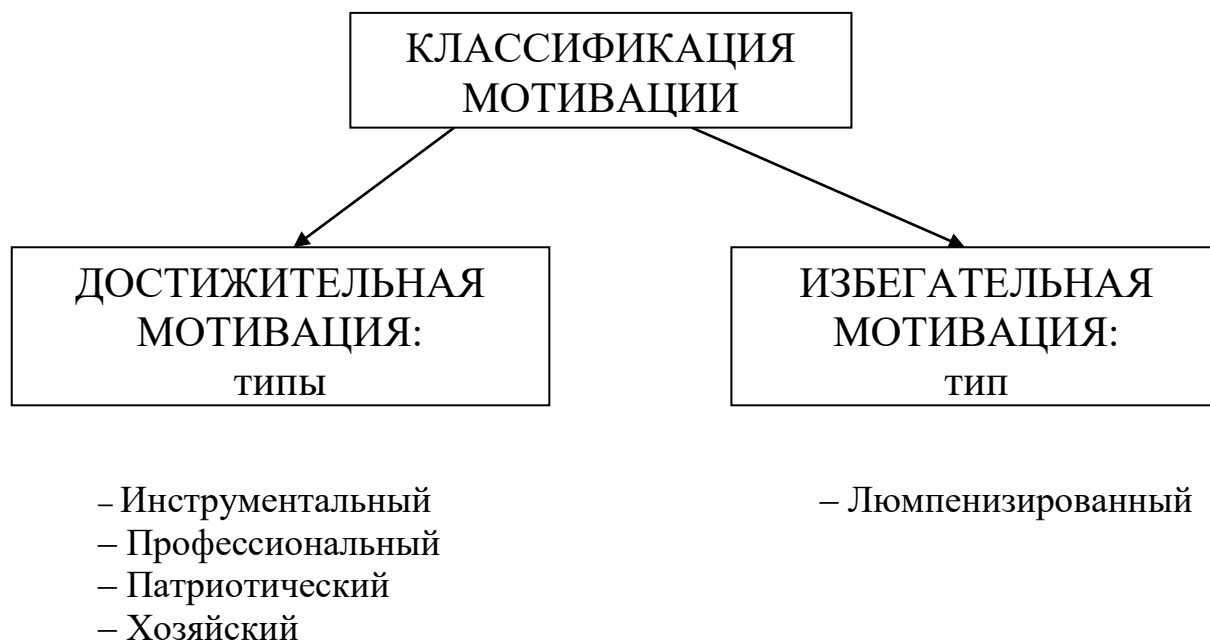


Рис. 12. Типология мотивации

– **Инструментальный**

Интересует цена труда, а не содержание.

Важна обоснованность цены; не желает «подачек».

Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

– **Профессиональный (достижительная мотивация)**

Интересует содержание работы.

Не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили.

Интересуют трудные задания – возможность самовыражения.

Считает важной свободу в оперативных действиях.

Важно профессиональное признание, как лучшего по профессии.

– **Патриотический**

Необходима идея, которая будет им двигать.

Важно общественное признание участия в успехе.

Главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

– **Хозяйский**

Добровольно принимает на себя ответственность.

Характеризуется обостренным требованием свободы действий.

Не терпит контроля.

– **Люмпенизированный тип**

Все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений.

Согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше.

Низкая квалификация.

Не стремится повысить квалификацию, противодействует этому.

Низкая активность и выступление против активности других.

Низкая ответственность и стремление переложить ее на других.

Не привередлив, согласен к минимизации условий.

Таблица 2. Классификация форм стимуляции
для данной типологизации мотивации

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструмен- тальный	Профессио- нальный	Патрио- тический	Хозяйский	Люмпенизи- рованный
Негативные	Нейтр.	Запрещен.	Примен.	Запрещен.	Базовая
Денежные	Базовая	Примен.	Нейтр.	Примен.	Нейтр.
Натуральные	Примен.	Нейтр	Примен.	Нейтр.	Базовая
Моральные	Запрещен.	Примен.	Базовая	Нейтр.	Нейтр.
Патернализм	Запрещен.	Запрещен.	Примен.	Запрещен.	Базовая
Организационные	Нейтр.	Базовая	Нейтр.	Примен.	Запрещен.
Участие в управлении	Нейтр.	Примен.	Примен.	Базовая	Запрещен.

Формы стимулирования:

1. Негативные – выражение недовольства, наказания, угрозы потери работы.
 2. Денежные – зарплата, все виды премий и надбавок.
 3. Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля, автобуса.
 4. Моральные – грамоты, почетные знаки, награды.
 5. Патернализм – (забота о работнике – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха.
 6. Организационные – условия работы, ее содержание и организация.
 7. Привлечение к совладению и участию в управлении.
- (В. Герчиков – тест на «Профиль мотивации» в интернете).

5.5.3. Как создать климат для мотивации

Основные принципы взаимоотношений руководства с персоналом:

Нужно изо всех сил стремиться:

1. Обеспечивать создание на работе климата взаимного доверия, уважения, поддержки.
2. Давать каждому интересную работу, побуждать, развивать свои умения, знания.
3. Устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки.
4. Давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи.
5. Давать возможность для роста сотрудников и раскрытия их потенциала.
6. Предоставлять всем равные возможности при найме и продвижении сотрудников, обусловленных их способностями, результативностью, опытом.

7. Компенсировать затраты сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, достигнутые фирмой, посредством повышения зарплаты и премий по результатам года.

8. Давать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности, честности.

9. Признавать необходимость сбалансированного образа жизни, охватывающего сферы деловых, семейных, личных и групповых интересов.

5.5.4. Типология внешних мотиваторов

Различают следующие виды внешних мотиваторов, условия и способы воздействия на сотрудников при использовании тех или иных внешних мотиваторов:

1. Экономические

Условия: Материальное стимулирование должно отражать зависимость между общественно-полезным результатом деятельности работника и величиной материального стимула или штрафа.

Воздействия:

- повышение должностного оклада;
- установление персональной надбавки, персональных премий и т.п.;
- снижение должностного оклада;
- временное снижение должностного оклада;
- лишение персональной надбавки, премий.

2. Социальные методы

Условия: Создание равных возможностей для всех членов коллектива вне зависимости от их должности, трудового вклада и прочих заслуг при получении различных социальных благ; ликвидация зон, запретных для критики; создание условий, позволяю-

щих конструктивно критиковать любое должностное лицо и проводимые мероприятия; повышение ответственности за критику.

Воздействия:

- организация и проведение социального планирования, направленное на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива;

- применение методов повышения социальной активности сотрудников.

3. Организационные методы

Условия: Невозможность принимать важные перспективные решения без обсуждения и одобрения трудовым коллективом; предварительное гласное обсуждение; установление материальных стимулов за подготовку, принятие и реализацию наиболее эффективных научно-обоснованных решений.

Воздействия:

- преобразование, рационализация и согласование структуры коллектива;

- повышение и понижение работников в должности; ротация кадров.

4. Психологические методы

Условия: Невозможность назначения на должность профессионально непригодных; периодическая оценка профессиональной пригодности, психологического климата в коллективе; тщательность при отборе и найме сотрудников с использованием научных методов.

Воздействия:

- выведение из малых контактных групп и коллективов работников, ухудшающих морально-психологический климат и деморализующих коллектив;

- формирование у работников внутренней психологической мотивации с учетом индивидуальных и коллективных целей, интересов, потребностей;

- психологическое просвещение и консультирование;

- корпоративные тренинги.

5. Правовые методы

Условия: Правовое закрепление перечисленных выше условий и воздействий в нормативных актах.

Воздействие:

- тщательная проработка управленческих решений;

- тщательное изучение объектов управления;

- разработка методов и способов управления с учетом правовых и нормативных актов.

ГЛАВА 6. ПОСТАНОВКА ЖИЗНЕННЫХ И КАРЬЕРНЫХ ЦЕЛЕЙ

*Случайные успехи хороши, но редки.
Запланированные успехи лучше,
поскольку они управляемы и
случаются чаще.*

Лошар Зайверт

Ранее отмечалось, что мотивация – это побуждение себя и других людей к активной деятельности для достижения личных целей и целей организации. Не вызывает сомнений тот факт, что осознание каждым сотрудником своих жизненных и карьерных целей представляет собой определенный вызов, побуждает его к действиям и означает значительную самомотивацию для работы. Целеустремленность сотрудников как в личной, так и в профессиональной сфере является важным показателем ценности сотрудника для организации, поскольку характеризует его социально-психологическую зрелость.

Ниже приводятся методические материалы и рекомендации, облегчающие сотруднику постановку целей в личной и профессиональной жизни. Постановка целей – это процесс, который состоит из нескольких этапов [29]:

1. Анализ и нахождение жизненных целей. Здесь следует ответить на вопрос: «Чего я хочу в личной жизни (жизненные цели) и в профессиональной сфере (карьерные цели)?».

2. Проведение ситуационного анализа. А здесь нужно ответить на такой вопрос: «Что я могу сделать в личной жизни и в профессиональной сфере?». Для ответа на этот вопрос анализируются собственные сильные и слабые стороны, ситуации, ближайшее

окружение, что позволяет отразить положение дел в жизненной сфере и принять правильное решение.

3. Формулировка целей:

– личных (план жизни);

– профессиональных (план карьеры).

Рассмотрим этапы этого процесса более подробно.

6.1. Анализ и нахождение жизненных целей

6.1.1. Добейтесь ясности целей и попытайтесь установить цели, означающие действие.

Пример:

Как не надо: «Я хочу вести более здоровый образ жизни».

Как надо: «С завтрашнего дня я бросаю курить и начинаю ежедневно делать 30-минутную пробежку на свежем воздухе».

6.1.2. Точно опишите, чего вы конкретно хотите достичь. Письменная регистрация целей будет вас дисциплинировать, побуждать к перманентному анализу, уточнению и ревизии. Кроме того, зафиксированные в письменном виде цели, ярко визуально представленные на видном месте, менее подвержены опасности забвения.

6.1.3. Нарисуйте «кривую» своей жизни и пометьте на ней, где вы находитесь (см. рис. 13). Проанализировав основные события своей жизни и их значимость, можно подсчитать индекс жизненной успешности, что должно побудить вас к желанию его повысить.

6.1.4. Попробуйте представить свое будущее и продолжите свою «кривую» дальше.

6.1.5. Назовите пять важнейших целей, которые вы хотите достичь до конца жизни.

6.1.6. Дифференцируйте свои жизненные цели по временным критериям (см. рис. 14).

К особым событиям, например, можно отнести поступление детей в вуз, возможное вступление детей в брак, критический возраст родителей, выход на пенсию непосредственного руководителя, с которым установились хорошие отношения, и др.

Временной ряд составят ваши желания и цели во взаимосвязи с другими датами из жизни людей вашего ближайшего личного окружения.

Возраст						
Неудачи			Успехи			
-3	-2	-1		+1	+2	+3
событие			5			
			10			
			15		событие	
			20			
			25			
	событие		30			
			35			
			40			
			45			
			50	событие		
		событие	55			
			60			событие
			65			
			70			
			75			
			80			

Рис. 13 «Кривая» жизни

Год	Собственный возраст	Возраст ближайшего окружения					Особые события
		Дети	Родители	Муж (жена)	Друзья	Руководство	
2017							
2018							
2019							
2020							
2021							
2022							

Рис. 14. Временной ряд для нахождения личных жизненных целей

6.1.7. Впишите в графы следующего формуляра (рис. 15) все жизненные цели на ближайшее и отдаленное будущее:

- долгосрочные > 5 лет – 20-30 лет;
- среднесрочные ~ 5 лет;
- краткосрочные - 1 год.

Жизненные цели	
<i>Личные цели</i>	<i>Профессиональные цели</i>
Долгосрочные	Долгосрочные
Среднесрочные	Среднесрочные
Краткосрочные	Краткосрочные

Рис. 15. Формуляр целей

6.1.8. Методом попарного сравнения определите рейтинг личных целей (целей жизни) и профессиональных целей (целей карьеры).

Личные цели (цели жизни):

п _____

Профессиональные цели:

6.1.9. Определите, какой опыт вы хотели бы приобрести:

Личный

Профессиональный

6.1.10. Опишите, что бы вы хотели еще совершить (мечты):

В личной жизни	В профессиональной сфере

6.2. Ситуационный анализ

Ситуационный анализ проводится в 4 этапа.

6.2.1. Сначала необходимо ответить на направляющие вопросы ситуационного анализа (табл. 1, 2).

6.2.2. Затем методом саморефлексии проведите анализ уровня сформированности личностных и деловых качеств (табл. 3).

6.2.3. Одновременно оцениваются сильные и слабые стороны (табл. 4).

6.2.4. Далее разрабатывается баланс личных успехов и неудач (табл. 5, 6).

Ситуационный анализ позволяет человеку глубже осознать себя и наметить пути самосовершенствования. Большую помощь на этом пути может оказать комплексная социально-психологическая диагностика (КСПД) (см. гл. 4, приложение 4).

Таблица 1 – Ситуационный анализ в личной сфере

<i>Направляющие вопросы для ситуационного анализа в личной сфере</i>	
Мой жизненный путь: какими были мои крупнейшие успехи и неудачи	
Влияние семьи: детство, юность, родители, братья и сестры, близкие	
Мои личностные параметры, черты характера и сильные стороны	
Моя гармония. В чем состоят мои конфликты с окружающим миром? Чем я их объясняю?	
Дружеские связи. Вражда	
При каких обстоятельствах я чувствую себя сильным? Победленным, слабым?	
Каких успехов я до сих пор не смог достичь? По каким причинам?	
Какие опасности, трудности, проблемы и т.п. могут у меня возникнуть? В каких областях?	
Какие меры я хочу предпринять для их предотвращения?	
Кто из окружающих стимулирует мою жизненную активность? Кто ей препятствует?	
В чем могут раскрыться мои возможности? В чем не могут? Что я хочу против этого сделать?	
Какие негативные для меня посторонние воздействия я хочу устранить?	
Какие позитивные воздействия я хочу поддержать, использовать?	
Чего хотят окружающие? Что я могу им дать?	
Кому я могу принести пользу сейчас и в будущем?	
Что я хочу конкретно сделать, чтобы принести пользу окружающим?	
Какими денежными средствами я мог бы пожертвовать для своих друзей?	
Приношу ли я максимальную пользу тем людям, которые приносят максимальную пользу мне?	
Кому и какую радость я доставляю немедленно? Завтра?	
И т.п.	

Таблица 2 – Ситуационный анализ в профессиональной сфере

<i>Направляющие вопросы для ситуационного анализа в профессиональной сфере</i>	
Знаю ли я задачи моей должности?	
Знаю ли я, чего от меня ждут?	
Согласованы ли мои цели с моим руководством?	
Знаю ли я рутинные, однообразные дела, относящиеся к сфере моей деятельности?	
Планирую ли я эти дела?	
Имею ли я в любое время представление о задачах, которые предстоит решить?	
Известны ли мне срочность и важность моих задач?	
Устанавливаю ли я приоритеты?	
Выполняю ли я своевременно свои задачи?	
Часто ли я при этом испытываю давление?	
Нуждаюсь ли я в напоминании об исполнении своих обязанностей?	
Откладываю ли я свои дела?	
Приступаю ли я сам самостоятельно к делам?	
Исполняю ли я свои дела полностью и окончательно?	
Часто ли я получаю запросы или рекомендации?	
Получаю ли я жалобы на то, что неудовлетворительно информирую другие инстанции?	
Как велико влияние моей работы на мою личную жизнь?	
Какую пользу я приношу своими действиями?	
На какой встречный эффект я могу рассчитывать (повышение заработка, продвижение по службе, налаживание контактов и т.д.)?	
Каких успехов, в том числе частных, я могу добиться в обозримое время?	
С какими неудачами я должен считаться?	
Каковы главные преимущества моей работы?	

Таблица 3

Личностные и деловые качества	Степень выраженности						
	ОВ	В	ВС	С	НС	Н	ОН
Специальные знания:							
знание производства							
техника сбыта							
знание менеджмента							
специальные производственно-экономические знания							
общая эрудиция							
контакты и связи							

Личностные качества:	
физическая конституция	
умение быть в форме	
выносливость	
манера держать себя	
активность	
выдержка	
коммуникабельность	
умение выслушать	
интуиция	
приспособляемость	
готовность прийти на помощь	
восприимчивость к критике	
самокритика	
Способности руководителя:	
пробивная сила	
умение убеждать	
умение распределять обязанности	
умение давать указания	
умение стимулировать и мотивировать труд отдельных людей и коллектива	
способность к работе «в команде» и в кооперации	
Интеллектуальные способности:	
рассудительность	
творческий потенциал	
логическое мышление	
структурное, системное мышление	
Рабочие приемы:	
рациональность и системность в работе	
техника принятия решений и «снятия» проблемы	
умение концентрироваться, рациональное чтение	
методика работы, организация труда	
умение говорить, техника владения дискуссией и переговоров	

ОВ – очень высокий уровень выраженности качества,

В – высокий уровень,

ВС – уровень «выше среднего»,

С – средний уровень,

НС – уровень «ниже среднего»,

Н – низкий уровень,

ОН – очень низкий.

Таблица 4 – Сильные и слабые стороны личности

«Срез» способностей	Сильные стороны (+)	Слабые стороны (-)
Профессиональные знания и опыт	1	1
	2	2
	3	3
Социальные и коммуникативные качества	1	1
	2	2
	3	3
Личные способности	1	1
	2	2
	3	3
Способности руководителя	1	1
	2	2
	3	3
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1	1
	2	2
	3	3
Прочее	1	1
	2	2
	3	3

Таблица 5 – Баланс личных успехов

Мои крупнейшие успехи, достижения и т.п.	Как я этого добился (способности, которые были для этого необходимы)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Таблица 6 – Личный отрицательный баланс

Мои крупнейшие поражения, неудачи и т.п.	Способности, которых мне не доставало	Как я преодолел неудачи?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Прочее		

6.3. Проведение анализа «цель – средство»

Таблица 7 – Анализ «цель – средство» (пример)

Цель	Средства	Имеются в наличии
Стажировка за рубежом в процветающей компании за счет бюджетных средств	Повышение квалификации в рамках Президентской программы обучения	+
	Свободное владение иностранным языком	+
	Знание особенностей национальной культуры, этики, этикета	-

Проведенный анализ позволяет поставить конкретные цели в проблемной сфере.

6.4. Формулировка целей в личной сфере

Таблица 8 – Формулировка целей (извлечение из примера)

Сфера жизни	Жизненная цель	Значимость	Практические цели	Срок	Контроль
Имущество, деньги	Собственный дом (коттедж)	высокая	- поиск участка - оформление кредита - накопление собственных средств - продажа квартиры - поиск подрядчика	2017 2017 2020 2020 2018	

6.5. Постановка карьерных целей

Объект управления – карьера.

Обозначим факторы, влияющие на выбор карьеры.

6.5.1. Идентификация стадии цикла карьеры возрасту личности:

а) стадия роста (рождение – 14 лет). На этой стадии ребенок оформляется как личность. На этот процесс сильное влияние оказывают семья, друзья, школа. Важны эксперименты с различными типами поведения. Желательно проведение различных проб: спорт, живопись, компьютеры, математика, языки, радиоэлектроника, конструирование и т.д.;

б) стадия исследования (15 лет – 24 года). На этой стадии развития проводятся серьезные исследования различных профессиональных альтернатив. Очень важно реалистичное понимание своих интересов, талантов, способностей;

в) стадия формирования (24–44 года). Здесь можно выделить три подстадии:

1) подстадия испытания (25–30 лет). Человек анализирует, удовлетворен он или не удовлетворен своей настоящей профессиональной деятельностью;

2) стабилизационная подстадия (30–40 лет). На этом этапе выявляются и укрепляются профессиональные цели;

3) подстадия карьерного кризиса (35–45 лет). В этот период зачастую идет переоценка своего успеха. Человек, как правило, задает себе вопросы:

- Чего я действительно хочу?
- Чего я могу реально достичь?
- Чем нужно пожертвовать?

г) стадия сохранения (45–60 лет). Обычно человек к этому времени создал свою нишу в мире и профессиональной сфере и все усилия направляет на сохранение достигнутого;

д) стадия снижения активности (предпенсионный и пенсионный возраст). На этом этапе:

- необходимо смириться с ограничением власти и ответственности;
- необходимо искать новые пути альтернативного использования времени и сил, прежде расходуемых на работе (вступить в новое амплуа советника, наставника, писать книги, мемуары и т.д.).

6.5.2. Идентификация профессиональной ориентации.

В настоящее время наибольшее распространение получили три основные метода:

1. Метод Джона Голланда (консультант по персоналу, США).
2. Метод карьерного якоря.
3. Диагностика врожденных индивидуально-типологических черт личности и ее предрасположенности к той или иной сфере деятельности.

6.5.2.1. Метод Джона Голланда. Эмпирическим путем он установил шесть основных личностных ориентаций, которые определяют виды карьер, к которым люди наиболее склонны (рис. 14).

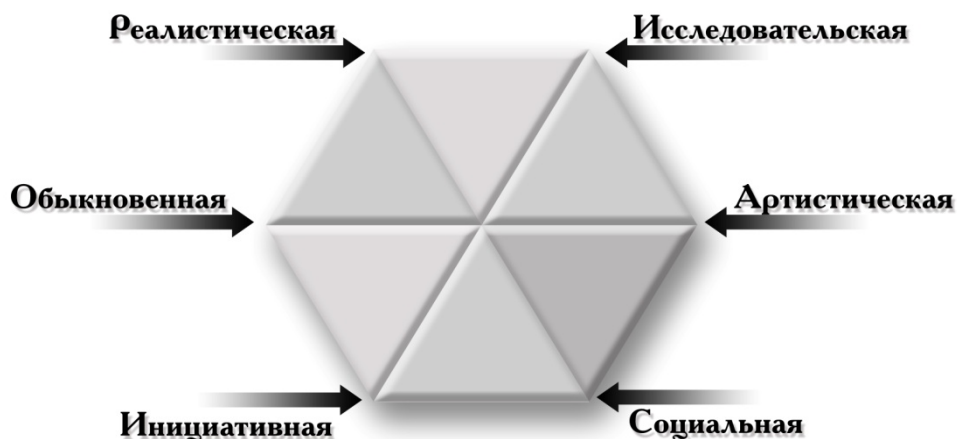


Рис. 14. Основные личностные ориентации

1. Реалистическая ориентация.

Люди, обладающие такой ориентацией, склонны к занятиям, связанным с физической силой и требующим определенных навыков, силы и координации (лесоводство, спорт, сельское хозяйство, фермерская деятельность, заготовительная деятельность и т.п.).

2. Исследовательская ориентация.

Люди с такой ориентацией склонны к карьере, связанной скорее с интровертированной деятельностью (размышления, интерпретация, прогнозирование), чем эффективной (чувства, межличностное общение, эмоции). Такая ориентация чаще всего встречается среди биологов, химиков, ученых в разных отраслях и сферах жизнедеятельности ориентация.

3. Артистическая ориентация.

Люди с такой ориентацией склонны к карьере, которая требует самовыражения, артистического созидания, выражения эмоций и индивидуальности (художники, музыканты, создатели рекламы).

4. Социальная ориентация.

Люди склонны к карьере, которая подразумевает скорее межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие (социальная работа, дипломатическая служба, педагогическая деятельность и т.д.).

5. Инициативная ориентация.

С такой ориентацией люди склонны к карьере, которая подразумевает вербальную (речевую) активность, связанную с влиянием на других (менеджеры, адвокаты, пресс-секретари и т.п.).

6. Обыкновенная ориентация.

Люди с такой ориентацией предпочитают карьеру, обеспечивающую структурированную, регулируемую деятельность, а также профессии, в которых необходимо, чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности с организационными (администраторы, бухгалтеры, банкиры и т.п.).

Большинство людей имеют более чем одну ориентацию. Голланд полагает, что чем более похожи или совместимы ориентации, тем меньше внутренний конфликт и тем легче принимать решение о выборе карьеры.

Наиболее совместимы близкие ориентации (например, реалистическая – исследовательская, обыкновенная – инициативная и т.д.).

Если ориентации противоположны (реалистическая – социальная, исследовательская – инициативная, обыкновенная – артистическая), человек будет иметь большие проблемы при выборе карьеры и в дальнейшей работе, поскольку его интересы предполагают различные типы карьер.

6.5.2.2. Метод карьерного якоря. Когда человек узнает самого себя и осознает некий определяющий пункт своей карьеры, то есть интерес или ценность, от которой он ни за что не откажется; если придется делать выбор, то он бросит «свой карьерный якорь». Ключевые моменты карьеры трудно предсказать за-

ранее, потому что они эволюционируют и являются продуктом процесса открытия. Люди не могут установить свои ключевые моменты карьеры, пока не столкнутся с необходимостью сделать главный выбор.

Возможны 5 карьерных якорей.

1. Техничко-функциональный карьерный якорь. Избежание сферы общего управления. Люди остаются и растут в выбранных технических или функциональных областях (программирование, конструирование, технология и т.п.).

2. Управленческая компетентность как карьерный якорь:

- аналитическая компетентность (способность сравнивать, анализировать, решать проблемы в условиях неполной информации и неопределенности);

- межличностная компетентность (способность влиять на людей, вести их за собой, управлять ими на всех уровнях);

- эмоциональная компетентность (способность находить стимул в эмоциональных и межличностных кризисах – стрессах, конфликтах и т.д.).

3. Созидательность и инициативность как карьерный якорь (предпринимательство, бизнес, коммерция).

4. Автономия и независимость как карьерный якорь. При этом главная ценность – независимость и свобода от всех связей, где повышение по службе, переводы, жалование делают человека зависящим от других (консультанты, внештатные журналисты, писатели и т.д.). Некоторые из таких имеют сильную технико-функциональную ориентацию (мастера по ремонту радиоаппаратуры, компьютеров и т.п.).

5. Безопасность как карьерный якорь.

Различают:

- географическую безопасность, т.е. поддержание устойчивой карьеры в знакомой среде. Нежелание отрыва от своих

корней и переезда из своего города, несмотря на блестящую возможную карьеру;

– организационную безопасность (рабочие места в госсекторе, где срок службы совпадает со сроком ухода на пенсию). Здесь люди готовы позволить своим руководителям решать, какова должна быть их карьера. Ниже приводятся рекомендации в определении Вашего карьерного якоря.

Чтобы помочь Вам определить Ваш карьерный якорь, возьмите несколько листов чистой бумаги и напишите свои ответы на следующие вопросы:

1. Какова (если была) сфера Ваших основных интересов в старших классах? Почему Вы выбрали эту сферу? Что Вы сейчас думаете об этом?

2. Что является (или являлось) сферой Ваших основных интересов при получении профессионального образования? Почему Вы выбрали эту сферу? Что Вы сейчас думаете об этом?

3. Какой была Ваша первая работа после школы (включая армию)? Почему Вы там работали?

4. Каковы были Ваши амбиции или перспективные цели, когда Вы только начинали свою карьеру? Они изменились? Когда? Почему?

5. Когда Вы впервые кардинально поменяли место работы или компанию? Что Вы искали в новой работе?

6. Когда Вы в следующий раз сменили место работы или карьеру? Что Вы искали? (Является ли это одинаковым для любой кардинальной смены работы?).

7. Оглядываясь назад на свою карьеру, вспомните о том времени, когда Вы были не особенно довольны.

8. Приходилось ли Вам когда-нибудь отказываться от работы или продвижения? Почему?

9. Теперь взгляните на все Ваши ответы внимательно, а также на описание пяти карьерных якорей (умение управлять, техника/функционирование, безопасность, творчество, автономия).

Основываясь на своих ответах, оцените каждый якорь от 1 до 5:

1 – наименее важное, 5 – наиболее важное.

Умение управлять _____

Техническое/функциональное умение _____

Безопасность _____

Творчество _____

Автономия _____

6.5.2.3. *Диагностика врожденных индивидуально-типологических черт личности и ее предрасположенности к той или иной сфере деятельности.*

Ранее говорилось о том, что одним из принципов эффективности деятельности организации является справедливое отношение к персоналу. По Г. Эмерсону, самая «безобразная несправедливость» в отношении персонала заключается в том, когда человек должен выполнять те функции на своем рабочем месте, к которым он в силу врожденной психической конституции не предрасположен. Здесь в первую очередь речь идет о врожденных способностях и талантах личности [31]. Из теории способностей известно, что степень их выраженности имеет следующую градацию:

1. Гениальность – высший уровень способностей, позволяющих человеку создавать принципиально новое, кардинально изменять деятельность (стиральная машина, компьютер и т.п.).

2. Талантливость – высокий уровень способностей, позволяющий человеку углублять, развивать дело гения и создавать новое в пределах заданных гением направлений.

3. Одаренность – средний уровень способностей, позволяющий человеку варьировать новое, созданное талантом.

4. Задатки как возможность деятельности (нераскрытые способности). Здесь способность существует как возможность. Но выявляются, формируются и развиваются эти способности только в процессе адекватной деятельности. Выявление так необходимых для организации врожденных талантов и способностей сотрудников – задача довольно сложная. Перспективными направлениями для ее решения являются труды А. Аугустинавичуте [33] и В.П. Казначеева [34]. Основные идеи, озвученные в этих трудах, были использованы авторами комплексной социально-психологической диагностики (КСПД), в итогах которой врожденной психической конституции личности и ее предрасположенности к той или иной сфере деятельности уделяется довольно большое внимание [35].

Выводы

1. Для повышения уровня мотивации необходимо создать в организации все условия для того, чтобы каждый сотрудник был заинтересован в постановке своих жизненных и карьерных целей.

2. Необходимо сделать все для того, чтобы диагностировать врожденные способности и предрасположенность сотрудника к той или иной сфере деятельности с тем, чтобы сделать его труд более радостным, творческим и эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время обострившаяся борьба за мировое лидерство предъявляет особые требования к устойчивому развитию нашей страны. Но сегодня успешное решение управленческих задач на всех иерархических уровнях – от федерального до муниципального – оставляет желать лучшего. Причин недостаточно эффективного управления в органах государственной и муниципальной власти много. Одна из них заключается в том, что в управлении не используются такие хорошо зарекомендовавшие себя методы, как управление по результатам. Вместе с тем, несмотря на большое число публикаций по этой проблеме, желающие разработать и внедрить у себя эту систему управления сталкиваются с большими трудностями: нет ясности в понятийно-категориальной базе, отсутствуют четкие алгоритмы в постановке целей и задач, не рассматриваются факторы, влияющие на эффективность управления и т.д.

Цель учебного пособия – изложить ключевые положения концепции управления по результатам и восполнить этот пробел. Для критически мыслящего читателя не останется незамеченным изложенный в пособии кибернетический подход в управлении, что позволяет реализовать системный, конструктивный подход, формировать процессы и описывать их количественно.

Как известно, ядром управления по результатам является проблема целеполагания. В пособии этому вопросу уделено большое внимание, что позволит руководителям освоить технику и технологию постановки целей и задач как для организации в целом, так и для отдельных сотрудников.

Управление по результатам невозможно в организациях, где руководители не обладают профессиональной компетентностью.

Одним из последствий этого является низкий уровень мотивации персонала. Этим вопросам в пособии также уделяется большое внимание.

Пособие отличает научно-практический подход с иллюстрацией конкретных примеров, что поможет многие описанные подходы в управлении реализовать на практике.

Представляется, что учебное пособие будет способствовать повышению качества управления, а, следовательно, повышению эффективности деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Романов В.Л. Социальная самоорганизация и государственность / монография. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 235 с.
2. Муниципальное управление: учебное пособие для вузов / Под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева; Академия наук социальных технологий и местного самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2002. – 560 с.
3. Drucker Peter F. The Practice of Management. – New York: Harper and Brothers, 1954. – 416 p.
4. Управление по результатам: пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна. – М.: Прогресс, 1988. – 320 с.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2003. – 832 с.
6. «Управление персоналом и организация труда – Управление людскими ресурсами с целью повышения конкурентности предприятия»: семинар в Японских центрах Самара/МИРБИС, Санкт-Петербург. – Администрация Губернатора Самарской области, МИР, АНО «Японский центр» (г. Самара, июнь 2004 г.)
7. Лафта Дж.К. Теория организации: учебное пособие. – М.: Изд-во «Проспект», 2003. – 416 с.
8. Теория управления: учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 608 с.
9. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие. – М.: Русская деловая литература, 1999. – 320 с.
10. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 251 с.
11. Калиниченко Л.А. Организация муниципальной службы. – Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 1998. – 168 с.
12. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Изд-во «Экономика», 1972. – 224 с.

13. Даль. Толковый словарь живого великорусского языка в 4-х томах. – М.: Госиздат, 1955.
14. Афанасьев В.Г. Системность и общество. – М.: Политиздат, 1980. – 318 с.
15. Черняк Ю.И. Системный анализ управления экономикой. – М.: Экономика, 1975. – 190 с.
16. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. – М.: Изд-во иностранной литературы, 1959. – 432 с.
17. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) // Мотивация и оплата труда, 2005. – №2. – С. 53–62.
18. Бондаренко Н.И. Методология системного подхода к решению проблем: история, теория, практика. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1997. – 286 с.
19. Платонов К.К. О системе психологии. – М.: Мысль, 1979. – 216 с.
20. Баранников А.В. Теория организации. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 700 с.
21. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
22. Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. – М.: Наука, 2000. – 376 с.
23. Винер Н. Кибернетика или управление и связь с животным миром. – М.: Наука, 1983. – 344 с.
24. Винер Н. Кибернетика и общество. – М.: Изд-во иностранной литературы, 1958. – 200 с.
25. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике: пер с англ. – М.: Изд-во иностранной литературы, 1963. – 829 с.
26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедроури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
27. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: пер. с нем. – М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. – 267 с.

28. Акбердин Р.З., Кибанова А.Л. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учебное пособие. М.: ГАУ, 2003. – 76 с.

29. Акофф Р. Планирование будущих корпораций. – М.: Прогресс, 1999. – 327 с.

30. Смирнова Е.С. Формирование модели специалиста с высшим образованием. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 1984. – 198 с.

31. Антропономия / под ред. Л.А. Зеленова. – Н. Новгород, 1991. – 167 с.

32. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд.; пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 2008. – 832 с.

33. Аугустинавичюте А. Соционика. – «Издательство АСТ», 1988. – 444 с.

34. Казначеев В.П. Здоровье нации. Просвещение. Образование. – М.: Исследовательский центр, 1966. – 349 с.

35. Макарова Л.В., Макаров А.А. Неоклассический автоматизированный ASSESSMENT CENTER как эффективное средство диагностики личности: сборник научных статей «Актуальные проблемы и новые технологии медицинской (клинической) психологии и психотерапии», ноябрь, 2016 / Под общей редакцией академика РАН Г.П. Котельникова и О.С. Ковшовой. – Самара: Изд-во «Типография ЦРП», 2016. – 235 с.

36. Макарова Л.В. Управление персоналом: методические указания по выполнению курсовой работы. – МИР, 2014.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Пример целеполагания в стационарном учреждении социального обслуживания для престарелых граждан и инвалидов с общими заболеваниями (г. Самара)

Целеполагание включает следующие этапы:

1. На основании изучения научно-методической литературы и нормативно-правовой базы был проведен анализ современных проблем в сфере повышения качества жизни пожилых людей.

2. С целью изучения проблем качества обслуживания пожилых граждан в стационаре были разработаны инструментальные средства и проведены широкомасштабные экспериментальные исследования по направлениям:

- Оказание социально-медицинских услуг (реабилитация, процедуры, уход, врачебная помощь, лекарства).
- Оказание социально-экономических услуг (информация, помощь, льготы).
- Оказание социально-педагогических услуг (библиотека, кружки, развлечения, праздники).
- Оказание социально-психологических услуг (консультации психолога, психологические тренинги, психологическое просвещение).
- Оказание социально-бытовых услуг (пища, одежда, помещение, мебель).

При обработке результатов опроса была использована индексная квалиметрия и рассчитаны соответствующие индексы удовлетворенности клиентов стационара.

При относительно высокой общей оценке качества услуг, предоставляемых в стационаре, пожилые люди отметили факторы, требующие улучшения:

- питание;
- обеспечение лекарственными препаратами;
- проведение групповых занятий;
- организация праздников;
- помощь по вопросам пенсионного обеспечения.

3. По итогам экспериментальных исследований была разработана причинно-следственная диаграмма проблем (рис. 1).

4. На основе причинно-следственной диаграммы построено «Дерево целей» (рис. 2).

5. Методом попарного сравнения пятью привлеченными высококвалифицированными экспертами был определен рейтинг целей и выбраны две главные цели:

- Финансирование.
- Кадры.

Распределение результатов с целью определения главной цели методом попарного сравнения приведены в таблице 1.

Таблица 1. Определение главной цели
методом попарного сравнения

Цели	Нормативно-правовая база	Медицинское обслуживание	Материально-техническая база	Финансирование	Кадры	Итог
Нормативно-правовая база		2	1	1	2	6
Медицинское обслуживание	3		1	1	2	7
Материально-техническая база	4	4		1	1	10
Финансирование	4	4	4		3	15
Кадры	3	3	4	2		12

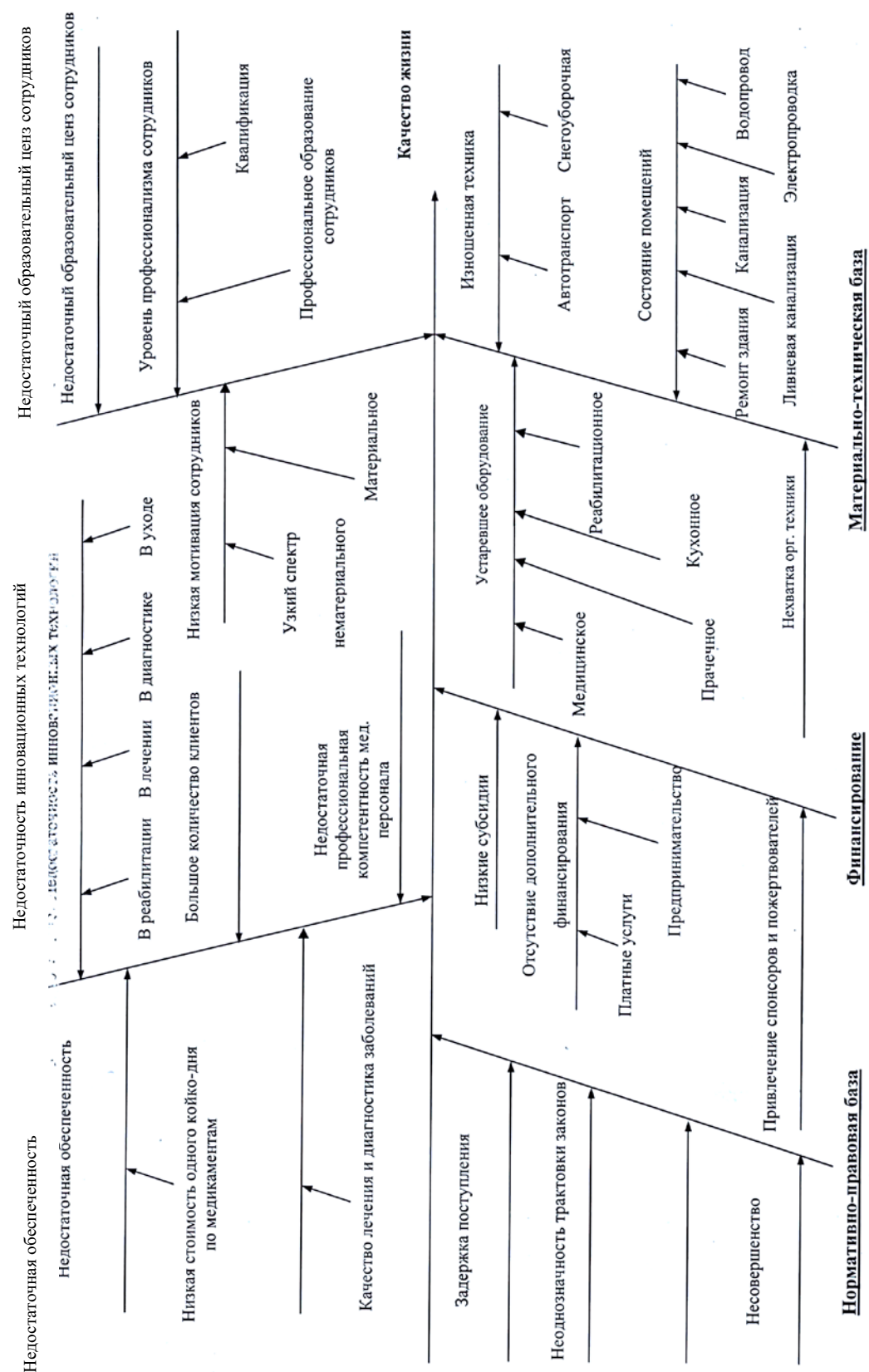


Рис. 1. Причинно-следственная диаграмма качества жизни пожилых людей стационарного учреждения социального обслуживания



Рис. 2. Целеполагание в сфере повышения качества оказания социальных услуг пожилым людям

Вывод: главной целью в повышении качества оказания социальных услуг пожилым людям в стационарном учреждении социального обслуживания является увеличение финансирования. На втором месте по значимости расположилась цель, заключающаяся в обеспечении геронтологического центра профессиональными кадрами. И на третьем месте находится состояние материально-технической базы учреждения.

Пути решения проблемы недостаточного финансирования возможно осуществить через:

- увеличение субсидирования;
- использование дополнительного финансирования;
- привлечение спонсоров и пожертвований.

6. По каждой из них были сформулированы конкретные задачи и разработана программа действий с указанием ответственных и сроков реализации.

В личных целевых планах сотрудников приведены критерии оценки, необходимые для эффективного контроля их деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Системно-целевой подход к организации предвыборной кампании кандидатов в депутаты

Данный материал изложен в монографии Бондаренко Н.И. «Методология системного подхода к решению проблем» [18]. В основе разработки лежит большой личный опыт автора, полученный в процессе ее участия в организации предвыборных кампаний, а также в международных семинарах.

Лидер, принявший решение выдвинуть себя кандидатом в депутаты, должен предварительно выполнить подготовительную работу. Во-первых, он должен поставить цель. С учетом объективной оценки своих шансов на успех он ставит свою **цель как минимум поражения** для получения положительного опыта, который будет необходим в будущей выборной компании, или он ставит **цель как максимум успеха** в данной выборной компании. Различие в подготовке будет состоять, в основном, в объемах финансовых затрат.

Во-вторых, **лидер должен выяснить отношение к своему решению** членов своей семьи, родственников, своих друзей, сослуживцев. Для этого лидер может организовать встречу родных и друзей дома и сослуживцев на работе. Он должен **мотивировать свое решение** и объяснить, **какую цель он будет стремиться достичь в случае победы на выборах.** Цель таких встреч может состоять в том, чтобы, выявив мнение интересующих его лиц, **найти среди них сторонников (соратников) и поклонников, готовых оказать ему бескорыстную поддержку своим личным участием в его борьбе.**

В-третьих, распределить функции среди своих сторонников по организации и проведению предвыборной кампании: выбрать доверенных лиц, секретаря-диспетчера, организатора-менеджера предвыборной кампании, агитаторов, а также подыскать политологов-аналитиков, психологов, юристов, экономистов-финансистов, а также выявить специалистов, знакомых с информационной, редакционной и рекламной деятельностью и др. С учетом личного согласия каждого сторонника **создать оргкомитет («группу поддержки»)** и организовать его работу.

Цель функционирования оргкомитета – первоначально обеспечить регистрацию кандидата в депутаты, а затем победу на выборах.

Структура оргкомитета. В непосредственной связи с кандидатом в депутаты должно быть не более 5-7 человек. Это – «золотой фонд» кандидата. Целесообразно установить такой состав: доверенные лица, идеолог-теоретик, экономист-финансист, юрист-адвокат, практический психолог и организатор-менеджер предвыборной кампании. В подчинении организатора-менеджера могут находиться секретарь-диспетчер и руководители следующих групп: группы информации, группы «разведка», группы рекламы, группы агитаторов.

Задачи, предписанные соратникам кандидата в депутаты.

1. Доверенные лица представляют кандидата в официальных структурах власти, на предприятиях, встречах с трудящимися, на передачах в средствах массовой информации и т.д. в случае невозможности одновременного участия кандидата сразу в нескольких мероприятиях.

2. Идеолог-теоретик излагает в доступной для широкой массы избирательной форме сущность и основные положения научной концепции, на основе которой строится предвыборная

программа кандидата в депутаты и его дальнейшая практическая деятельность в случае победы на выборах. Идеолога-теоретика следует выбрать в кругу ученых с помощью своих единомышленников.

3. Экономист-финансист проводит работу по обеспечению кандидата финансовыми ресурсами, выявляет потенциальных спонсоров, взаимную заинтересованность сторон: готовит финансовый план, ведет финансовые дела, оказывает консультативную помощь кандидату по вопросам экономики и т.п.

4. Юрист-адвокат изучает и знакомит кандидата с законодательной основой выборной и предвыборной кампании, следит за соблюдением законности действий соперников кандидата в течение всего периода предвыборной кампании, принимает правовые действия в случае шантажа, ложных обвинений, угроз в адрес своего кандидата и т.п.

5. Практический психолог принимает меры для обеспечения требуемого физического и психологического состояния кандидата в депутаты, выявляет и анализирует психологическое состояние соперников своего кандидата, проводит подготовку агитаторов и разведчиков.

6. Организатор-менеджер организует функционирование оргкомитета на основе разработки программы деятельности и достижения цели предвыборной кампании кандидата.

Задачи, предписанные руководителям групп, находящимся в подчинении организатора-менеджера:

1. Руководитель группы информации осуществляет сбор информации о регионах страны, анализирует информацию, выявляет регионы, в которых может быть достигнут наибольший успех; на основе идентификации населения региона выявляет его нужды, потребности, трудности и возможности их преодоления; готовит

статьи о кандидате в средствах массовой информации, отслеживает информацию о кандидате во всех регионах страны и т.п.

2. Руководитель группы «разведка» обеспечивает сбор документов, отражающих предвыборные программы кандидатов-соперников; сбор информации в средствах массовой информации о соперниках кандидата; выявление нетактичных высказываний, ложных обвинений, фактов некорректного отношения к своему кандидату со стороны других кандидатов; выявление и предотвращение фактов угроз, шантажа, насилия и т.п.

3. Руководитель группы рекламы обеспечивает подготовку программы кандидата, в форме, запоминающейся для восприятия избирателей; осуществляет связь со средствами массовой информации (пресса, радио, TV), разрабатывает тексты листовок, обращений, оформляет стенды, передвижение выставки и т.п.

4. Руководитель группы агитаторов обеспечивает связь с избирателями, знакомит их с программой кандидата, распространяет среди них листовки, приглашения; с помощью опросов выявляет нужды населения, разрабатывает совместно с избирателями пути их преодоления, доводит их до организатора-менеджера и отлаживает исполнение решений.

5. Секретарь-диспетчер обеспечивает оперативное управление в реальном времени.

Функции структурных звеньев в значительной мере взаимосвязаны, так, доверенные лица могут взаимодействовать со всеми структурными звеньями внутри оргкомитета и вне его; идеолог-теоретик взаимодействует с организатором-менеджером и руководителями групп последнего; юрист-адвокат с руководителем группы «разведка», экономист-финансист с идеологом-теоретиком.

Организация предвыборной кампании предполагает подбор и подготовку кадров. Кадровое обеспечение предвыборной кам-

пании должно расти ежедневно по закону цепной реакции. Это должны обеспечивать все: оргкомитет и, в первую очередь, агитаторы, разведчики, секретарь-диспетчер.

Оргкомитету необходимо получить служебное помещение для проведения встреч, заседаний, повседневной работы, а также иметь средства технического оснащения: два телефона (с автоответчиком и опознавателем номера), персональный компьютер, ксерокс, радио, TV, частные автомобили. Служебное помещение может предоставить организация, где работает кандидат в депутаты, если он получил одобрение со стороны своего руководителя, а средства технического оснащения (во временное пользование) могут быть предоставлены либо организацией, либо сторонниками и соратниками кандидата.

Члены оргкомитета и все участники предвыборной кампании должны быть объединены целью. **Необходимо сформировать соответствующие механизмы достижения цели.** Рассмотрим некоторые из них.

Личность кандидата в депутаты

Критерий качества достижения цели - высокий рейтинг кандидата.

Механизмы достижения цели кандидата в депутаты:

1. Наличие мощной теоретической концепции при разработке программы кандидата является основой для формирования механизмов ее реализации, обеспечивает единство слова и дела в деятельности депутата, и на такой основе повышает его рейтинг. И наоборот. Отсутствие мощной теоретической концепции при разработке программы кандидата обуславливает лозунговый характер программы и, поэтому иллюстрирует расхождение слов и дела в деятельности депутата.

2. Глубокая проработка теоретической концепции, положенной в основу программы, и ее интерпретации на привычный для кандидата язык изложения, обуславливают свободу изложения мысли в процессе выступления и тем самым повышает его рейтинг.

3. Подготовив заблаговременно варианты стереотипных ответов, кандидат снижает возможность растерянности при неожиданном вопросе и тем самым не снижает свой рейтинг.

4. Репетиция выступлений для различной аудитории позволяет выявить недоработки материала, отработать текст и тем самым повысить качество выступлений перед избирателями, то есть повысить свой рейтинг.

5. Имея в своем окружении (постоянно) квалифицированных специалистов в той области знаний, которой кандидат владеет недостаточно хорошо, он снижает возможность неквалифицированных решений (ответов на вопросы) и тем самым повышает свой рейтинг.

6. Простота речи – доступность ее понимания для широких слоев населения и отсюда – высокий рейтинг кандидата.

7. Респектабельность (порядочность, честность, отзывчивость и внешний вид) вызывает симпатии избирателей, придает уверенность кандидату и тем самым повышает его рейтинг.

8. Прочность семейных отношений вызывает симпатии избирателей к кандидату, и это повышает его рейтинг.

9. Чем больше степень незнания обсуждаемого вопроса, тем меньше должна быть глубина погружения кандидата в обсуждаемый вопрос для того, чтобы не проявить некомпетентность в нем и тем самым не снизить свой рейтинг.

10. Обеспечивая себе свободу в выборе средств, например, формируя несколько возможных линий поведения в незнакомой

ситуации, кандидат приобретает уверенность в себе и спокойствие, что повышает его рейтинг.

11. Подготовив заранее «путь отступления» (например, обеспечив себе место работы в случае неизбрания депутатом), кандидат приобретает уверенность и спокойствие, что повышает его рейтинг.

12. Корректность в отношении к соперникам ослабляет средства их борьбы с вами, отчего Вы выигрываете и повышаете свой рейтинг.

На основе анализа сформированных механизмов достижения цели можно определить требования к подготовке кандидата.

Кандидат в депутаты должен «оснастить» себя мощной теоретической концепцией, на основе которой должна будет формироваться его программа. Он должен глубоко проработать ее с тем, чтобы легко и свободно излагать ее на простом, понятном для избирателей языке. Необходимо репетировать свои выступления с учетом характера аудитории. Для уверенности необходимо подготовить несколько стереотипных ответов на неожиданные вопросы. При ответственных мероприятиях, если кандидат не уверен в собственных силах, он должен иметь в своем окружении квалифицированных специалистов в конкретной области. Нужно запомнить правило: чем больше степень незнания вопроса, тем меньше должна быть степень погружения в него. Кандидат должен всегда иметь несколько продуманных им линий поведения в незнакомой ситуации. Необходимо всегда готовить путь для отступления.

Респектабельность, доступность общения, простота речи, прочные семейные отношения, корректность в отношении к соперникам – все это повышает рейтинг кандидата.

С учетом перечисленных требований к подготовке кандидата должна формироваться его **предвыборная программа и программа (ЦКП) достижения цели предвыборной кампании.**

На основе изложенных требований ясно, что для подготовки предвыборной кампании кандидат в депутаты должен подобрать альтернативные концепции, выбрать среди них лучшую или синтезировать новую на основе интеграции положительных сторон разных концепций.

При формировании ЦКП по достижению поставленной цели кандидат должен выделять время на репетицию своих выступлений, на обдумывание своего поведения накануне ответственных мероприятий в незнакомой ситуации, на поиск или бронирования места своей работы в случае неизбрания его депутатом.

Практический психолог

Критерий качества достижения цели – бойцовские качества кандидата.

Механизмы достижения цели:

1. За счет психологического тренинга снижается неуверенность в себе и тем самым повышаются бойцовские качества кандидата.

2. Систематический психологический тренинг вырабатывает спокойствие в случае собственных ошибок, промахов, неудачных решений, а также в случае ложных обвинений, намеренных искажений содержания твоего выступления средствами массовой информации, шантажа, угроз и тем самым повышаются бойцовские качества кандидата.

3. Психологическая подзарядка (в технологический перерыв по регламенту ответственного мероприятия) способствует восстановлению требуемого физического состояния и сохранению бойцовских качеств кандидата.

4. Готовность к нейтрализации возможного «взрыва» в напряженных семейных отношениях обеспечивает спокойствие и сохраняет бойцовские качества кандидата.

5. Готовность к перераспределению функций, подключению новых людей в случае отступления соратников обеспечивает спокойствие кандидата и сохраняет его бойцовские качества.

На основе анализа сформированных механизмов можно определить требования к работе психолога.

Психолог должен проводить психологический тренинг кандидата, обеспечить его психологическую подзарядку в ответственной обстановке, готовить механизмы нейтрализации возможного «взрыва» в семье, подсказать кандидату возможные варианты принятия решения в случае отступления части его соратников и т.п.

В ЦКП по достижению поставленной цели должно систематически выделяться время на психологический тренинг. В ответственной ситуации психолог должен не упустить момент перерыва для «подзарядки» физического (психологического) состояния своего кандидата (в обход рвущихся к интервью журналистов). Кандидат обязан подчиниться требованиям психолога.

Идеолог-теоретик

Критерий качества достижения цели – эффективная деятельность кандидата.

Механизмы достижения цели:

1. Формирование мощной концепции отражает не лозунги и побуждения, а раскрывает механизмы достижения цели, что обуславливает высокую эффективность деятельности кандидата. Слабая концепция отражает «что делать?», но не раскрывает механизмы «как делать?», что не дает шансов на достижение эффективности результатов деятельности.

2. Субъективизм концепции обуславливает ошибочность решений и тем самым снижает эффективность деятельности кандидата (депутата), приводит даже к отрицательным последствиям, соизмеримым с преступлениями.

3. На основе мощной концепции снижется сложность и время подготовки докладов, выступлений, а эффективность самого выступления растет.

4. Универсальность концепции позволяет интерпретировать ее на большое разнообразие слушателей и тем самым достигается всенародная поддержка кандидата.

5. На основе житейского опыта, собственной эрудиции, логики здравого смысла можно одержать победу в предвыборной кампании, но нельзя добиться успеха в депутатской практической деятельности. За счет мощной концепции снижается лозунговый характер предвыборной кампании и достигается высокий практический результат депутатской деятельности.

На основе анализа сформированных механизмов цели определяются требования к идеологу-теоретику.

Идеолог-теоретик должен подобрать несколько теоретических концепций, выявить в них объективные и субъективные стороны, отразить достоинства и недостатки, сформировать целостное представление путем интеграции объективных сторон разных концепций. Чтобы не допустить плагиата, необходимо поставить в известность авторов отобранных концепций о желании конкретного кандидата строить свою предвыборную программу на основе применения тех или иных результатов исследований. Целесообразно сделать предложение авторам концепций принять участие в предвыборной кампании кандидата. Это повысит его рейтинг.

При формировании ЦКП по достижению цели кандидата идеологу-теоретику планируется **работа по подготовке программы кандидата**, для анализа предвыборных программ дру-

гих кандидатов в депутаты, выявления их сильных сторон, подготовка корректного обоснования их действенности для оглашения избирателям, встречи с учеными – авторами концепций, труды которых положены в основу предвыборной программы кандидата, по подготовке тезисов докладов для представления кандидата в различных организациях, структурах власти, при подготовке набросков выступлений перед избирателями.

Доверенные лица

Критерий качества работы – высвобождение рабочего времени и адекватность представления самого депутата.

Механизмы достижения цели:

1. При глубоком знакомстве с кандидатом (знание его биографии, результатов его полезной деятельности, семейных отношений и т.п.) снижается количество «белых пятен» (неизвестных сторон его жизни) и тем самым повышается качество его представления в той или иной обстановке.

2. Способность системного мышления создает доверенному лицу основу для принятия объективных решений в отсутствии кандидата и тем самым высвобождает рабочее время кандидата.

3. Свободное распоряжение временем в период предвыборной кампании обеспечивает оперативность действий доверенного лица и тем самым высвобождает рабочее время кандидата.

4. Активная позиция доверенного лица в качестве необходимых сведений о личности кандидата повышает качество его представления.

5. Закомплексованность снижает уверенность доверенного лица в своих возможностях и не способствует достижению цели высвобождения рабочего времени кандидата.

6. Высокая эрудиция доверенного лица придает ему уверенность в себе и способствует высвобождению времени кандидата.

7. Умение управлять своими чувствами обеспечивает спокойствие, выдержку доверенного лица в напряженной ситуации, что, безусловно, отражается положительно на качестве представления кандидата.

8. Предоставление автомобиля по запросу доверенного лица для оперативного выполнения предписанной ему функции повышает его мобильность и тем самым повышает качество представления кандидата.

На основе анализа сформированных механизмов достижения цели определяются требования к доверенным лицам и условия организации их деятельности.

Доверенные лица должны обладать системным мышлением, высокой эрудицией. Им должна быть свойственна активная жизненная позиция, несовместимая с закомплексованностью, способность управлять своими чувствами. Желательно, чтобы в период предвыборной кампании доверенные лица могли свободно распоряжаться своим временем для представления кандидата в различных инстанциях (в случае отсутствия кандидата). До начала предвыборной кампании они должны глубоко изучить автобиографию кандидата, а в ходе кампании исключать «белые пятна», предоставляя информацию о личности кандидата всем интересующимся сторонам.

При формировании ЦКП по достижению цели кандидата необходимо предусмотреть два характера деятельности доверенных лиц: выполнение заранее спланированных мероприятий и оперативное выполнение заданий, поступающих лично от кандидата, организатора-менеджера, практического психолога, экономиста-финансиста.

Экономист-финансист

Критерий движения цели – обеспеченность финансовыми ресурсами предвыборной кампании кандидата.

Механизмы достижения цели:

1. На основе организации бухгалтерской службы выполняется работа по формированию начального капитала за счет собственных ресурсов кандидата, денежной помощи родственников, друзей, сослуживцев, и на такой основе формируется исходное финансовое обеспечение.

2. Выявляя возможных спонсоров кандидата, экономист согласует их взаимные интересы и на такой основе получает финансовые средства для кандидата.

3. Выявляя организации, готовые оплатить целевые командировки кандидата, экономист оформляет документы на целевое финансирование и тем самым способствует сохранению наличных финансовых средств.

4. Осуществляя подготовительную работу в среде колеблющихся спонсоров, экономист создает благоприятные условия для личного обращения кандидата к ним с просьбой о поддержке в финансировании, помогает им преодолеть страх отчуждения от собственных финансовых средств и тем самым формирует финансовое обеспечение кандидата.

5. На основе систематического контроля затрат в процессе предвыборной кампании осуществляется строгий учет имеющихся финансовых средств и таким образом не допускается снижение их ниже допустимого уровня.

6. Отказываясь от услуг сомнительных лиц для выполнения функции экономиста-менеджера, кандидат застраховывает себя от возможности его исчезновения и тем самым сохраняет свои

финансовые средства для осуществления намеченной предвыборной и выборной кампании.

На основе анализа сформированных механизмов достижения цели определяются требования к экономисту-финансисту.

Он должен быть квалифицированным специалистом с практическим опытом; иметь безупречную репутацию, активные, но не авантюристические позиции; уметь пользоваться справочной информацией и другими источниками для потенциальных спонсоров; проявлять гибкость, уметь заинтересовать, привлечь внимание организаций, владеющих финансовыми ресурсами. В ЦКП по достижению цели кандидата устанавливаются «вехи», к моменту наступления которых планируется конкретный уровень требуемого финансового обеспечения. Задача экономиста – достичь этот уровень ресурсов.

Организатор-менеджер

Критерий достижения цели – результативность выполнения ЦКП кандидата и высокий рейтинг кандидата.

Механизмы достижения цели:

1. Анализируя информацию, поступающую от руководителей групп и секретаря-диспетчера, организатор-менеджер принимает решения, направленные на выполнение работ по ЦКП (координация деятельности групп, корректировка сроков, перераспределение ресурсов, подключение новых кадров, обращение к научным организациям или специалистам за необходимой консультацией и т.п.), и тем самым достигает высокую результативность своей деятельности.

2. Анализируя предвыборную программу кандидатов-соперников, выявляются их сильные стороны, оценивается возможность объединения с достойными противниками и на такой

основе достигается интеграция усилий, исключается из борьбы один или несколько соперников, повышается результативность выполнения ЦКП.

3. То же самое по отношению к сильным противникам, но оценивается возможность диалога; организатор-менеджер на основе эвристики (искусство одерживать победу в споре) снижает сепаратистские настроения, достигает потенциальную готовность сильных кандидатов к интеграции усилий на условиях: «побеждает сильнейший» и на такой основе достигает высокой результативности.

4. Анализируя предвыборную программу кандидатов-соперников и этику их поведения с другими кандидатами (в том числе в неформальной обстановке), организатор-менеджер на основе интегрированных усилий с достойными кандидатами дает публичное опровержение ложных обвинений, снижает рейтинг недостойного кандидата и тем самым повышает результативность своей деятельности по выполнению ЦКП.

На основе анализа сформированных механизмов достижения цели определяются требования к организатору-менеджеру.

Наряду с организаторскими способностями, знанием теоретических основ управления, организатор-менеджер должен владеть эвристикой, обладать системным масштабным мышлением, широкой эрудицией, способностью принимать решения в быстро меняющейся обстановке. Организатор-менеджер – ответственный разработчик ЦКП и ответственный ее исполнитель. Ближайший помощник в деле учета, контроля, принятия решений по выполнению работ ЦКП – это секретарь-диспетчер, с помощью которого он осуществляет координацию действий всех своих подчиненных и оперативное управление.

Руководитель группы информации

Критерий достижения цели – получить наибольшую потенциальную поддержку избирателей на больших (по численности) территориях страны (с учетом объективного выбора указанных территорий).

Механизмы достижения цели:

1. Ориентируясь на главное содержание предвыборной программы, кандидат определяет интересы каких классовых слоев (рабочие, крестьяне, интеллигенция, предприниматели, служащие, молодежь, пенсионеры) она выражает в первую очередь, и с учетом этого группа информации выбирает наиболее населенные территории страны с предпочтительным классом избирателей, обеспечивая тем самым наибольшее потенциальное количество их голосов в пользу своего кандидата.

2. Вычислив необходимое количество голосов для победы на выборах, группа информации определяет количество густонаселенных территорий, за счет которых суммарное количество избирателей потенциально обеспечит победу кандидата на выборах.

3. С учетом идентификации населения в избранных объектах, группа информации собирает сведения о потребностях объекта, ресурсном обеспечении, социальных условиях жизни населения, специфических особенностях избранного объекта и на основе системного подхода разрабатывает механизмы устранения недостатков, улучшение условий жизни населения, частично реализовывая их и, таким путем, достигает потенциально наибольшего количества голосов избирателей.

4. Используя средства массовой информации местных органов, группа информации публикует статьи, сообщения, рекламные средства, объявления в печати и на такой основе добивается наибольшего количества потенциальных голосов избирателей.

На основе анализа сформированных механизмов достижения цели определяются требования к руководителю и членам группы.

Это, в первую очередь, – масштабность мышления, знание географии страны, умение добывать и анализировать информацию, владение методами системного анализа. Основное содержание работ ЦКП по достижению цели кандидата определяется на основе данных, добытой группой информации.

Руководитель группы «реклама»

Критерий достижения цели – обеспечить узнаваемость кандидата в массах избирателей и предпочтительное отношение к нему по сравнению с другими кандидатами.

Механизмы достижения цели:

1. На основе изучения, переработки и привлекательного оформления информации о кандидате разрабатываются листовки, передвижные стенды, витражи, выставки достижений кандидата, создаются видео и звукозаписи и т.п., и многочисленными способами вся информация передается в массы избирателей (индивидуально, групповым методом, в том числе визуально и на слух, стационарно и в динамике).

2. Разрабатывая нестандартные способы представления информации и содержания о кандидате, реклама заинтересовывает средства массовой информации (радио, TV, печать) и тем самым достигает не только узнаваемости кандидата широкими массами избирателей, но и предпочтительного к нему отношения среди избирателей и средств массовой информации.

3. Интеллект, оригинальность мысли, талант художника, поэта (писателя), эмоциональность – все эти качества в целом должны быть присущи членам группы рекламы, так как именно они позволят создать нестандартное, нестереотипное представле-

ние о кандидате и обеспечат ему привлекательность и предпочтительное к нему отношение.

4. Выдержка и достоинство в период, когда команда противника использует максимум усилий на последнем этапе предвыборной кампании, чтобы снизить рейтинг Вашего кандидата, часто оборачивается в пользу Вашего кандидата, особенно, если своевременно и убедительно будет подготовлено последнее слово Вашего кандидата (с участием теоретика-идеолога), и оно будет услышано избирателями.

На основе анализа сформированных механизмов достижения цели определяются требования к руководителю группы «реклама».

Руководитель группы «реклама» должен владеть стратегией и тактикой, выдержкой, чувством меры, иметь чувство ответственности за свои действия, обладать смелостью, присущим чувством юмора, владеть разговорной и письменной речью, уметь пользоваться техническими средствами для подготовки информации на современных носителях информации.

В ЦКП по достижении цели кандидата включаются работы по разработке текста листовок и их оформлению, несколько этапов тиражирования, пересылка (перевозка) в другие регионы и передача в группы агитаторов для распространения. То же относится и к другим видам наглядной агитации, таким как стенды, витражи, видео и аудиозаписи и т.п. Значительная часть работ планируется без конкретизации и уточняется уже в оперативных планах.

Руководитель группы «разведка

Критерий достижения цели – информация о предвыборной программе кандидатов-соперников, информация о планах их мероприятий в предвыборную кампанию, информация о неэтичных

действиях других кандидатов; информация, выявляющая слабые и сильные стороны кандидатов-соперников.

Механизмы достижения цели:

1. Отслеживая информацию на пункте регистрации кандидатов в депутаты конкретной территории (республики, округа, района и т.д.), «разведчик» выявляет места дислокации (опорные пункты) кандидатов-соперников и получает информацию о программах кандидатов, о мероприятиях по плану предвыборной кампании.

2. Отслеживая информацию по планам мероприятий кандидатов-соперников и принимая личное участие на встречах с кандидатами (как избиратель), «разведчик» оценивает сильные и слабые стороны кандидатов и выявляет факты неэтичного отношения к другим кандидатам.

3. Мобильность, быстрота реакции, эрудиция и оснащённость техникой (магнитофон, фотоаппарат) помогают «разведчику» охватить большое количество мероприятий, получить интересующую его информацию и в случае выявления фактов нелегального неэтичного отношения к другим кандидатам позволяют получить и предоставить своему кандидату документальное подтверждение этих фактов (кассеты, фотоснимки и т.п.).

На основе анализа сформированных механизмов достижения цели определяются требования к руководителю группы «разведка».

К числу тех требований, которые были отмечены в п. 3, добавляется конспирация, находчивость. При формировании ЦКП по достижению цели кандидата должны учитываться планы мероприятий кандидатов-соперников, либо может возникнуть потребность в корректировке сроков выполнения отдельных позиций ЦКП с учетом сроков проведения интересуемых событий кандидатов-соперников.

Руководитель группы агитаторов

Критерий достижения цели – получить наибольшую потенциальную поддержку избирателей на всех территориях, где будут сформированы группы агитаторов.

Механизмы достижения цели аналогичны тем, которые будет использовать группа информации в густонаселенных объектах агитации.

Агитаторы – это «доверенные лица» кандидата в гуще избирателей. Главные требования, предъявляемые к агитаторам – это умение работать с разными людьми, легкость общения, умение не только говорить, но и слушать, иметь чувство сострадания к людям, уметь обнадежить и показать примеры практической помощи избирателям за время предвыборной кампании. Работа агитатора требует большой физической выносливости, волевых усилий над собой. Способ облегчения «участия» агитатора только один – ежедневное привлечение новых агитаторов.

Секретарь – диспетчер

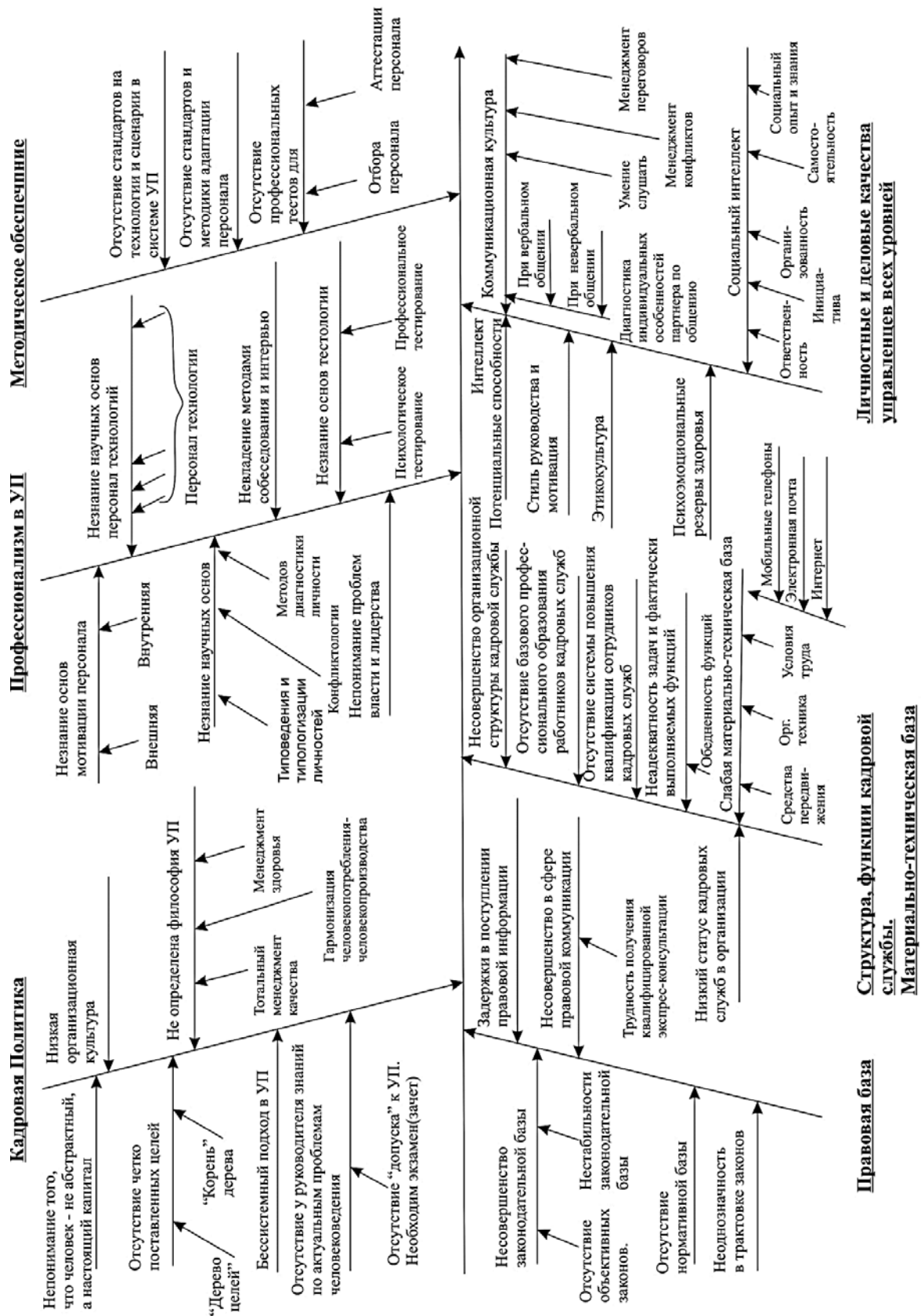
Критерий достижения цели – отсутствие сбоев при выполнении ЦКП по достижению цели в реальном времени.

Механизмы достижения цели:

1. На основе разработки сетевых графиков (на месяц, неделю, день) диспетчер своевременно оповещает всех исполнителей о содержании работ, сроках, требуемых ресурсах, а также выявляет возникающие трудности выполнения работ по отчетам исполнителей и на такой основе принимает решения (лично или по согласованию с организатором-менеджером), способствующие выполнению работ, предупреждая «сбой» в выполнении ЦКП.

2. Используя средства оргтехники (персональная ЭВМ, принтер, ксерокс и др.), средства связи (телефон, телефонные магнитные карты и др.), транспортные средства (автомобиль, проездные билеты на транспорте), секретарь-диспетчер осуществляет подготовку и хранение информации, а также перераспределение и передачу всех видов ресурсов (кадровых, материальных, информационных, денежных), корректирует и согласовывает с ответственными руководителями сроки (время) выполнения работ.

Изложенный материал по организации деятельности оргкомитета предвыборной кампании кандидата в депутаты не следует рассматривать как инструкцию. Это – образец того, какие вопросы необходимо будет решать кандидату в депутаты для организации предвыборной кампании, если он примет решение выдвинуть себя кандидатом в депутаты, какие классические механизмы можно будет сформировывать для достижения цели. Каждый кандидат в депутаты, организуя свою деятельность, может создавать другие структуры, другую организацию, может выявить значительно более действенные механизмы, проявить более глубокое знание эвристики. Именно его личные знания и опыт должны привести его к победе, а изложенный выше материал может оказаться полезным при выборе способа ее достижения



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Комплексная социально-психологическая диагностика личности сотрудника

Общие сведения

1	
Фото	
Работа	Город: Самара
	Организация: ***
	Подразделение: ***
	Должность: Маркетолог
Опыт	Год рождения: 1965
	Общий трудовой стаж: 15
	В данной организации с: 2000
	В занимаемой должности с: 2000
Образование	Образование: Высшее образование
	Что закончил: Политехнический институт
	Когда: 1987
	По специальности: Нефтехимия
Другие сведения	Рабочий телефон: ***
	Домашний телефон: ***
<u>Результаты:</u>	
Качества:	Формальные: С
	Интеллектуальные: В
	Руководителя: НС
	Исполнителя: С
	Коммуникативные: НС
	Эмоциональные: С
Рейтинга (кач. шкала) С	
Комментарий. Оценка выставляется по 7 – балльной шкале: ОН – очень низкая; Н – низкая; НС – ниже средней; С – средняя; ВС – выше средней; В – высокая; ОВ – очень высокая	

Общая характеристика:	2 В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ТАКИЕ ЛЮДИ: Общительны, имеют большой круг друзей и знакомых; склонны все планировать и действовать «без глупостей». Считают, что важнее быть правым, чем кому-то нравиться. Враги всех революций. Обладают способностью все обдумать и принять решение с минимальным напряжением. Хорошо разбираются в тонкостях бюрократической машины. Соблюдают субординацию, но перед начальством не робеют.
Сильные стороны:	Профессиональны во многих областях. Преуспевают во всем, за что берутся. Деятельные и напористые люди. Хорошие администраторы: способны координировать деятельность разных людей и подразделений. Зря не рискуют. Любят во всем порядок, надежность, основательность. Очень прагматичны. Поступки людей оценивают с точки зрения их пользы. Обладают развитым чувством долга.
Возможные проблемы связаны с:	* излишним консерватизмом в своих вкусах и привычках и недостаточными способностями к прогнозированию * склонностью высказываться прямо, «без обиняков» * недостаточными способностями признавать свои ошибки и воспринимать критику * скупостью на похвалы и комплименты * возможностью неожиданно разнервничаться, сорваться, проявить резкость и нетерпимость.
От него (неё) нельзя требовать и ожидать:	* гибкого изменения своего поведения соответственно ситуации * мягкости и динамичности в отношениях с людьми * выдержки и хладнокровия в экстремальных ситуациях * генерации нестандартных идей * умения прогнозировать
Здоровье:	У ЛЮДЕЙ С ТАКОЙ ПСИХИКОЙ: Предрасположенность к болезням легких и бронхов. Нередки хронические ангины и запоры.
Общие рекомендации:	ДЛЯ БОЛЬШЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В РАБОТЕ НЕОБХОДИМО: * высказываться более нейтрально, исследовать сферы невербального общения, изучать психологию, учиться отдыхать и заботиться о своем здоровье * иметь рядом людей, генерирующих идеи, обладающих интуицией, способных к риску, решительно настроенных на перемены и новации, ориентированных на работу с людьми и создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе.
Сфера деятельности:	ВОЗМОЖНАЯ СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: наиболее продуктивна и комфортна деятельность, где необходимо планировать, координировать, контролировать, руководить людьми (другими словами – управлять) в любой сфере: технической, гуманитарной и т.д.: <Администратор> , <Юриспруденция> , <Правоохранительные органы> , <Производство> , <Строительство> , <Сопровождение технического процесса (ремонт и эксплуатация техники)> , <Экономисты, работники кредитных отделов банков> , <Технические секретари с распорядительными функциями в фирмах> , <Сельское хозяйство, фермерство>.

"Гуманитарный" интеллект

СРЕДНЯЯ степень развития вербального интеллекта. Вербальный интеллект, как правило, характеризует способности работника к гуманитарным и творческим профессиям. Для этих профессий важны: способность к восприятию словесной информации, ее анализу и синтезу; широкий кругозор; умение «схватывать суть» событий и явлений; навыки формулировки выводов и обобщений на основании имеющейся информации.

Поскольку, в результате диагностики выявлена СРЕДНЯЯ степень развития вербального интеллекта, с этой точки зрения, возможно использование работника на рабочих местах, с элементами творчества (реклама, работа с клиентами, дизайн и т.д.).

"Технический" интеллект

ВЫСОКАЯ степень развития невербального интеллекта. Невербальный интеллект, как правило, характеризует способности работника к техническим и инженерным профессиям. Для этих профессий важны: умение концентрировать внимание, наблюдательность, гибкость ума, способность быстро постигать логику качественных и количественных изменений и закономерностей в предметах и явлениях.

Поскольку, в результате диагностики выявлена ВЫСОКАЯ степень развития невербального интеллекта, с этой точки зрения, прогнозируется весьма эффективное использование работника на рабочих местах, особенно требующих технической или инженерной смекалки.

Качества руководителя:

Самостоятельность:	Н		
Организованность:	НС	Социальный опыт:	НС
Инициатива:	НС	Ответственность:	Н

Коммуникативные качества: характеризуют способ взаимодействия с другими людьми при решении проблем, а также в конфликтных ситуациях:

			Доминирующая направленность в решении проблем - ИЗБЕЖАНИЕ: желание уйти от конфликта, отсутствие стремления как к кооперации, так и к достижению собственных целей; уход от ситуаций, которые провоцируют возникновение противоречий и необходимость обсуждения вопросов, чреватых разногласиями. Возможные неблагоприятные последствия: снижение (или потеря) авторитета в коллективе и снижение эффективности участия в производственной деятельности.
Сотр.	20	%	
Комп.	20		
Прис.	13		Реже, но проявляется направленность в решении проблем на СОПЕРНИЧЕСТВО: стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому любой ценой; агрессивное поведение; для влияния на других используется власть в форме принуждения. Возможные неблагоприятные последствия: отчуждение людей, ухудшение отношений с людьми. Потеря авторитета, должности, материального благополучия.
Изб.	23		
Соп.	23		

Оценка уровня эмоциональной восприимчивости :	4 УРОВЕНЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ВОСПРИИМЧИВОСТИ НОРМАЛЬНЫЙ. Имеется тенденция к снижению эмоциональной восприимчивости. Хороший уровень контроля над чувствами, нормальный баланс флегматичности и эмоциональности.
Оценка уровня властности:	УРОВЕНЬ ВЛАСТНОСТИ НОРМАЛЬНЫЙ. Хороший баланс напористости и кроткости, настойчивости и уступчивости, осторожности и смелости.
Оценка уровня беспечности :	СООТНОШЕНИЕ БЕСПЕЧНОСТИ И ОЗАБОЧЕННОСТИ НОРМАЛЬНОЕ. Имеется тенденция развития беспечности. Хороший баланс между живостью и апатичностью, пессимизмом и оптимизмом .
Оценка уровня моральной нормативности :	ОТНОШЕНИЕ К ОБЩЕПРИНЯТЫМ МОРАЛЬНЫМ СТАНДАРТАМ НОРМАЛЬНОЕ. Хороший баланс дисциплинированности и инициативы, обязательности и независимости, моралистичности и свободой в трактовке правил.
Оценка уровня устойчивости к стрессу :	УРОВЕНЬ УСТОЙЧИВОСТИ К СТРЕССУ НОРМАЛЬНЫЙ. Наблюдается тенденция к повышению устойчивости к стрессу. Соотношение устойчивости и неустойчивости к стрессу нормальное. Хороший баланс между реакцией на неожиданные раздражители и способностью выдерживать эмоциональные перегрузки.
Оценка уровня практичности:	СКЛОННОСТЬ К ФАНТАЗИРОВАНИЮ В НОРМЕ. Имеется тенденция к росту приземленности. Хороший баланс идеалистичности и практичности, воображения и приземленности, увлеченности внутренними иллюзиями и прозаичности.
Оценка уровня уверенности :	УРОВЕНЬ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ В НОРМЕ. Хороший баланс ранимости и самоуверенности, озабоченности и жизнерадостности, напряженности и расслабленности, подавленности и активности, чувствительности и нечувствительности к одобрению или порицанию окружающих.
Оценка уровня консерватизма:	УРОВЕНЬ КОНСЕРВАТИЗМА В НОРМЕ. Имеется тенденция к снижению консерватизма. Хороший баланс свободомыслия и установившихся взглядов, либеральности и притяжения испытанных временем идей, консерватизма и экспериментаторства.
Оценка уровня самоконтроля:	УРОВЕНЬ САМОКОНТРОЛЯ В НОРМЕ. Имеется тенденция к росту самоконтроля. Хороший баланс между волевыми качествами и импульсивностью, стремлением действовать по осознанному плану и импровизацией.
Оценка уровня внутренней напряженности:	УРОВЕНЬ ВНУТРЕННЕЙ НАПРЯЖЕННОСТИ В НОРМЕ. Хороший баланс напряженности и расслабленности, собранности и вялости, стремления и безразличия к достижениям.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Расстановка приоритетов в решении задач с помощью анализа АБВ и принципа Д. Эйзенхауера

1. Техника анализа АБВ. Опытным путем установлено, что все задачи можно подразделить на 3 категории:

Важнейшие задачи категории А составляют примерно 15% всех задач и дел, которыми занят непосредственно руководитель. Вместе с тем значимость этих задач при достижении целей организации составляет примерно 65%. Эти задачи нельзя делегировать подчиненным. Их нужно выполнять самому.

На важные задачи категории Б приходится в среднем 20% всех задач, и их значимость для достижения целей организации составляет также около 20%. Эти задачи можно частично делегировать, предварительно обучив подчиненного. Лучше всего разработать инструкцию, сценарий и другие методические материалы, облегчающие сотруднику выполнение этих задач.

Менее важные и несущественные задачи категории В составляют примерно 65% всех задач, но их значимость при достижении целей организации незначительна – всего 15% в общей «стоимости» всех дел. Эти задачи необходимо полностью делегировать, по возможности вычеркивать из общего списка дел, не тратить больших усилий и энергии сотрудников на их выполнение.

Анализ приоритетов по принципу Д. Эйзенхауера

Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауером правило основано на двух критериях: «срочность» и «важность» дела. Правило позволяет быстро принять решение по приоритетам в выполнении задач (рис. 1.).

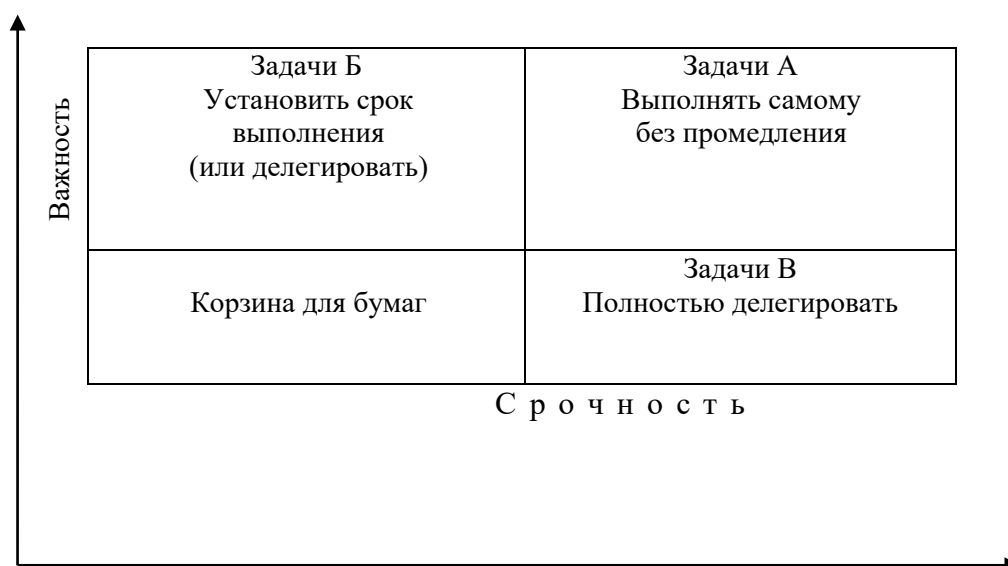


Рис. 1. Принцип Д. Эйзенхауера

Менее срочные и менее важные дела необходимо тщательно проанализировать и почаще прибегать к «корзине для бумаг».

Самая большая проблема в использовании этих двух способов расстановки приоритетов в решении задач заключается в нежелании руководителя проводить аналитическую работу по созданию банка всех задач и распределению этих задач по категориям. Другими словами, проблема в отсутствии системного подхода в управленческой деятельности. В этом случае руководителю не следует жаловаться на перегрузку работой.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Методические указания к выполнению контрольных работ

Контрольная работа должна состоять из следующих частей:

- содержание;
- введение;
- основной текст из двух глав;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

Общий объем контрольной работы – 12-15 стр. машинописного текста. В перечисленных выше разделах должны быть отражены следующие моменты:

1. В содержании дается формулировка составных частей контрольной работы применительно к выбранной теме исследования с указанием страниц.

2. Во введении обосновывается актуальность и новизна выбранной темы, перечисляются использованные методы, даются характеристики объекта и предмета исследования (общий объем – 2-3 стр.).

3. Основной текст контрольной работы должен быть представлен в двух главах, в которых выделены самостоятельные подразделы. Объем каждой главы – 6-7 стр.

В первой главе проводится анализ, систематизация и структуризация научно-методических материалов по проблеме. Желательно рассмотреть различные научные подходы и концепции в решении проблемы.

Во второй главе осуществляется целеполагание в выбранной сфере в соответствии с алгоритмом и рекомендуемой в пособии техникой и технологией процесса (оценка тенденций в выбран-

ной сфере, разработка банка проблем, определение глобальной цели с учетом миссии организации, декомпозиция глобальной цели, выбор главных целей, разработка причинно-следственной диаграммы проблем, построение «Дерева целей» и «Корня дерева», формирование целевых планов на различных иерархических уровнях и т.д.).

4. Заключение должно быть в форме синтеза изложенной в основном тексте теоретической, аналитической и практической информации.

Более подробные рекомендации по выполнению и оформлению контрольной работы даны в [36].

**Примерный перечень тем контрольных работ по курсу
«Управление по результатам»**

Таблица 1 – Фасетная форма заданий

Фасет 1		Фасет 2
1. Постановка целей и задач	в сфере	1. Мотивация персонала
2. Управление по целям		2. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе
3. Целеполагание и управление по целям на основе кибернетического подхода		3. Оценка и аттестация персонала
		4. Формирование резерва на выдвижение
		5. Повышение квалификации персонала
		6. Формирование корпоративной культуры в организации
		7. Адаптация персонала
		8. Создание системы отбора и найма на работу
		9. Организация работы персонала.
		10. Мотивация персонала
		11. Делегирование полномочий в организации
		12. Управление конфликтами
		13. Создание системы дифференцированной оплаты труда
		14. Постановка личных жизненных целей
		15. Постановка карьерных целей
		16. Стандартизация бизнес-процессов
		17. Управление лояльностью сотрудников
		18. Контроль исполнительской деятельности
		19. Оптимизация стиля управления
		20. Оценка качества деятельности руководителя
		21. Конкурентоспособность организации

Например, выбранная тема может называться так: «Постановка целей и задач в сфере создания системы отбора и найма на

работу» и «Управление по целям в сфере формирования корпоративной культуры»; «Целеполагание и управление по целям на основе кибернетического подхода в сфере мотивации персонала».

Возможны другие темы, например:

1. «Роль и место целеполагания в деятельности организации»
2. «Управление по целям: проблемы и пути решения»
3. «Эффективность деятельности: проблемы и пути решения»

P.S. Студенты могут выбрать темы из любой другой интересующей их сферы деятельности как организации, так и личной жизни (см. раздел 2.4.2).

Учебное издание

Чумак Павел Вадимович

УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Учебное пособие

Редакционно-издательская обработка Ярославцевой А.В.

Подписано в печать 20.12.2022. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 10,0.

Тираж 120 экз. (1-й з-д 1-25). Заказ № .

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.