Содержание

Введение……………………….……………………………………..…….....3

ГЛАВА 1. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1.1Характеристика и оценка деловых качеств в менеджменте…………………………………………….......…………..…….7

1.2 Анализ знаний и умений менеджера…………..………………...…...…12

1.3 Методы оценки деловых качеств руководителя ……………………………………………………………...………………......20

ГЛАВА 2МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ МУП «БОЛХОВТЕПЛОСЕТИ»

2.1Организационно-экономическая характеристика предприятия 26

2.2Анализ деловых качеств руководителей на предприятии… …………………………………………..…………………………………….....29

2.3Рекомендации по совершенствованию работы и устранению недостатков… …………………………..………………………………...……35

Заключение………………………………………...……….…………………...38

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………...…………….……………………....…42

ВВЕДЕНИЕ.

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит, и те, кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значения самому понятию управление. Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку под названием менеджмент и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, какими качествами должен обладать и как должен руководить менеджер (руководитель), чтобы организация работала эффективно. Сейчас не только качества менеджеров и способы их обретения, но и роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя являются предметом многих дискуссий. Родоначальники концепции менеджмента как специализированного вида деятельности - американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и т.п.), вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразнейших научных исследований и публикаций в области управления, диверсифицированных деловых услуг. Человек не рождается с готовыми способностями, интересами, характером и т.п. Эти свойства формируются при жизни человека. На сколько эффективно развиваются эти качества, на столько будет определена его дорога в жизни, одни становятся управляющими, другие — управляемыми. Потребность в управлении возникает в повседневной нашей жизни, абсолютно не важно в какой ситуации это происходит: договариваясь о месте встречи или строя дом. То есть когда хотя бы два человека объединяют свои усилия для достижения какой либо общей цели, возникает задача координации их совместных действий, решение которой кто- то из них берет на себя. При этом один становится руководителем, управляющим, а другой — его подчиненным, исполнителем. Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. Умение эффективно руководить, что это, наука или искусство? Однозначного ответа на этот вопрос, наверное, не даст никто. Можно лишь предположить, что это некий синтез науки и искусства управления. Искусство управления во многом определяется личностью менеджера, присущими ему деловыми качествами. Основными качествами, присущими современному менеджеру, являются умение управлять собой, способность влиять на окружающих, стремление к личностному росту, изобретательность, умение обучать подчиненных.В наше время лидерами, руководителями становятся не только мужчины, как преимущественно было ранее, но и женщины. Женщина-руководитель уже больше не вызывает такого удивления, как всего лишь несколько лет назад. Об этих особенностях поведения и личностных качествах не только мужчин — руководителей, но и женщин — руководителей пойдет речь в этой работе. Для успешного руководства тем или иным коллективом руководителю, прежде всего, необходима профессиональная подготовка. Руководителю необходима система качеств, которые характеризуют его профессиональную подготовленность. Во-первых, в профессиональную подготовку включаются, таким образом, те качества руководителя, которые связаны со знанием специфики данного производства или другой - учебной, научной, правовой или общественно - политической - деятельности. Вот почему руководитель должен иметь специальные знания, которые характеризуют основную деятельность данного коллектива. Руководитель должен уметь прислушиваться к мнению специалистов и проникать в сущность вопросов. Требования к качествам профессиональной подготовки необходимы для всех руководителей, от низшего звена до министра соответствующего ведомства. Это требование обязывает иметь соответствующий уровень знания специфики деятельности, которой они руководят. В рамках профессиональной подготовки следует учитывать и практический опыт. Личный опыт руководителя как исполнителя, как руководителя более низкого уровня служит исключительно важным условием для проверки его знаний и их пополнения. Наряду с профессионально-важными качествами личности руководителя необходимо изучать современного руководителя как объект. Современный этап развития экономики требует перестройки психологии руководителей в соответствии с новыми требованиями. Понятие “психология руководителя” не тождественно понятию “психология личности”. Последнее понятие включает весь внутренний мир человека, тогда как понятие “психология руководителя” относится лишь к некоторым специфическим образующим психологии, непосредственно “обслуживающим” социальную активности в рамках системы управления. Совокупность этих образующих психологии личности руководителя, соотнесенных с функцией управления возглавляемым коллективом, назовем деятельностным ядром личности. Выделение их психологии личности ее деятельностного ядра довольно сложно хотя бы по той причине, что в качестве субъекта труда, общения, учения, поведения и деятельности выступает один и тот же человек, и в каждом случае активность его регулируется всем арсеналом средств его внутреннего мира. В психике человека нельзя выделить рядоположенные деятельностное ядро, поведенческое ядро, общественное ядро и другие, соответствующие разным формам активности, ибо в каждой форме активности человек проявляет себя как целостная личность. Цели, мотивы и другие психологические образующие социальной активности руководителя не только охватывают сферу системы управления, но выходят далеко за ее рамки. Можно, конечно, ставить задачу изучения руководителя как человека и как личности, чтобы получить полное представление о всем наборе социальных ролей, реализуемых конкретным человекам. Но для психологии хозяйственного управления руководитель представляет наибольший интерес как работник, как деятель, вносящий личный вклад в создание материальных и духовных благ. Что касается продуктивности его деятельности, то она определяется не только потребностями, но также знаниями и умениями, которые условно можно обозначить как качества личности руководителя. Все многообразие качеств личности руководителя можно свести в три группы: политические, профессиональные и организаторские. Первая группа качеств определяется тем, что руководитель является представителем государства в денном коллективе. Вторая группа качеств соответствует характеру производственно-отраслевых проблем, решаемых данным коллективом. Третья группа качеств обусловлена тем, что руководитель призван организовать коллектив на выполнение поставленных перед ним задач. Если рассматривать современного руководителя и его профессионально-важные качества неотделимо друг от друга, то приходим к выводу, что модальность профессионально-важных качеств имеет зависимость от соц-психологических и соц. демографических характеристик.. В силу вышесказанного тема работы приобретает актуальный характер

Таким образом, цель данной работы изучение Ии оценка деловых качеств руководителя, рассмотрение функций, деловых качеств руководителя, обеспечивающих выполнение управленческой функции, выработка предложений по повышению эффективности использования потенциала менеджера. Объектом изучения является современный руководитель. Предметом изучения его профессиональные качества. Для изучение этой проблемы ставится ряд задач: оценка и характеристика деловых качеств; методы оценки деловых качеств; анализ деловых качеств на предприятии .Курсовая работа состоит из введения, теоретической части, анализа предприятия Орловской области ,г. Болхова, МУП «БолховТеплосети», заключения и списка использованной литературы.

 ГЛАВА 1.ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.

1.1.Характеристика и оценка деловых качеств в менеджменте.

Оценка деловых качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности. Сегодня фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Польский журналист, исследователь д. Пассент писал: директор должен быть: дипломатом, когда что-то выпрашивает в вышестоящих инстанциях для своего предприятия; жестким, когда требует выполнения своих распоряжений и приказов от подчиненных или выполнения договоров от поставщиков; изворотливым, когда беседует с представителями прессы; многообещающим при встрече с молодыми работниками; важным государственным деятелем, когда принимает заграничные делегации; святым отцом, когда принимает жалобы от посетителей”.[4.] Помимо этих качеств у руководителей добавляются внешние функции — взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимается самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого - координировать деятельность группы менеджеров. Руководствуясь принципами японской народной педагогики, провозглашающей, что “усидчивость и интенсивная работа над собой всегда ведут к успеху”, определяются качества, необходимые руководителям. Большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личные и деловые. К профессиональным относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. Это - компетентность, т.е. система специальных знаний и практических навыков, это культура - общая, техническая, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогическая. Обязанности руководителя: высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии; широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности; стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности; поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение; умение планировать свою работу. Личные качества руководителя в принципе мало чем должны отличаться от личных качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание положительными качествами тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Но в первую очередь, здесь можно сказать о честности и порядочности, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим; упомянуть физическое и психологическое здоровье; высокий уровень внутренней культуры; отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям; оптимизм, уверенность в себе. К деловым качествам необходимо отнести: умение создать организацию, обеспечить её деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду; энергичность, честолюбие, стремление к власти, к личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость и решительность, напористость и воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав; контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой; целеустремлённость, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нём, но при необходимости легко перестроиться; стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчинённых. Деловые качества присущи любому управляющему независимо от пола. Наиболее значимым качеством, на мой взгляд, является единство слова и дела. Именно деловой руководитель всегда верен взятым на себя обязательствам, в этом проявляется его профессионализм. По своей природе женщина более обязательна по сравнению с мужчиной, она может не выполнить дело к определенному сроку, но она постарается довести его до конца, а не бросить при появлении трудностей и заняться чем-то более важным. Самый трудный психологический барьер при этом — заставить себя делать не то, что хочется, а то, что нужно. А.М. Коллонтай называла это преодоление — «застегнуть себя на все пуговицы». Если дело и руководитель — не одно целое, напрасно ждать от него убежденности. У деловой женщины, по сравнению с мужчиной при доведении начатого дела до конца есть своеобразное преимущество — она умеет вовремя остановиться. Мужчина обычно неуклонно стремится к цели. Всякая остановка задевает его самолюбие. Постоянно налегая на дело, он быстро выдыхается. У женщины несколько другая тактика: если дело не идет, она останавливается, исподволь накапливая силы и изыскивая более эффективные средства для «наступления». Вопрос о гибкой тактике при достижении результатов — один из ключевых в процессе руководства. деловитость руководителя проявляется в умении кратко и ясно изложить суть проблемы, длинные и пространные речи можно расценивать как расточительство времени. Многословие — враг деловитости. Единство слова и дела является важным признаком профессионализма руководителя, будь он мужчиной или женщиной. Лучше не говорить, но делать, чем не делать, но говорить. Еще одно из характерных проявлений деловитости — знание цифр, фактов, умение оценить ситуацию. У деловой женщины с хорошо развитым чувством интуиции свои фирменные методы. Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низшем уровне ценятся – решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на высшем уровне на первое место выдвигаются умение стратегически мыслить и оценивать ситуацию, ставить новые цели, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчинённых. В своей работе я рассмотрела следующие требования, которые могут быть положены в основу модели «успешного менеджера»:

Знания и умения. Современный менеджер должен знать: закономерности и принципы функционирования рыночной экономики, теорию и практику современного менеджмента, теорию организации и методы моделирования организационных структур;

Личные качества. - жажду знаний, профессионализм, новаторство, творческий подход к работе. - упорство, уверенность в себе и преданность к делу - нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи. - психологические способности влиять на людей. коммуникабельность и чувство успеха;.

Этические нормы менеджера применительно к экономике следующие: - наивысшая производительность и прибыль не должны достигаться за счет разрушения окружающей среды; - конкуренция должна осуществляться по честным правилам, то есть, соблюдая правила рыночной игры; - созданные трудом блага должны распределяться так, чтобы не углубляться в расслоение общества; Она должна подчиняться действующим моральным нормам. Менеджер в своей деятельности с коллегами и партнерами дол- жен руководствоваться общепринятыми правилами и нормами. Следовать методам честной конкуренции, не использовать «грязные деньги» в своей деятельности, «играть в открытую », если партнер делает так же стараться выполнять данное партнеру обещание при любых условиях, использовать только честные методы при попытке повлиять на подчиненного, быть требовательным, но не оскорблять достоинство, быть внимательным и предупредительным.;

Личные ресурсы. Менеджер должен иметь и уметь эффективно распоряжаться своими ресурсами, информацией, временем, имеющимися в его распоряжении людьми, финансами, материалами, то есть достигать высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организацией;

Навыки и способности эффективно управлять. На эффективность управления могут влиять: способность управлять собой; разумные личные ценности; четкие личные цели, упор на постоянный личный рост; навыки и упорство в решении проблем.

Таким образом, собирательный образ эффективного руководителя можно создать, используя в той или иной мере следующий набор свойств:

Интеллектуальные способности: ум и логика; рассудительность; проницательность; концептуальность; образованность; знание дела; речевая развитость; любопытство и познавательность; интуитивность. 2.Черты характера личности: инициативность; гибкость; бдительность; созидательность и творчество; честность; смелость и уверенность в себе; независимость; амбициозность; настойчивость и упорство; энергичность; работоспособность; обязательность; участливость;

Приобретенные умения: заручаться поддержкой; завоевывать популярность и престиж; организовывать; убеждать; менять себя; быть надежным; шутить и понимать юмор; разбираться в людях.

1.2 Анализ знаний и умений менеджера.

Вопросам определения комплекса знаний, умений, личных и деловых качеств, которыми должны обладать менеджеры, уделяется большое внимание. Некоторые специалисты высказывают сомнение, что сформулировать такие конкретные требования практически невозможно. Однако большинство специалистов считают, что нельзя общие требования к менеджерам ставить в непосредственную зависимость от условий работы на предприятиях. Условия работы в процессе развития предприятия могут изменяться, и поэтому менеджеру необходимо иметь способность менять методы и стиль руководства в зависимости от создающихся условий. В этом и заключается способность менеджера при любых условиях успешно управлять производством. Как считают многие ученые, общие требования к знаниям, умениям, деловым и личным качествам менеджеров могут быть сформулированы, однако конкретные требования, конечно, будут отличаться для менеджеров разного уровня. Знания служат для того, чтобы знать, что делать; умения и навыки дают возможность знать, как сделать; деловые и личные качества обеспечивают знание обстановки, правильную ее оценку, уверенность в принятии решений и энергичные действия по реализации принятых решений. Менеджеру необходимо иметь соответствующие занимаемой должности знания в области техники, экономики, организации производства и управления. Знания должны быть не только теоретическими, но и практическими, полученными в процессе работы на производстве. Общий объем комплекса теоретических и практических знаний и соответствие знаний в различных областях науки и техники, экономики, организации производства и управления, требующихся для осуществления квалифицированного руководства, зависит от тех функций управления, которые выполняет менеджер. Следует учитывать и потенциальные возможности каждого человека. Например, если работник, которого выдвигают на новую работу, трудолюбив, добросовестно и ответственно относится к выполняемой работе, систематически и успешно повышает свою квалификацию, но имеет несколько недостаточную теоретическую подготовку или опыт практической работы, то его при отсутствии более подходящих кандидатур можно назначить на новую работу. Чем крупнее подразделение, которым управляет менеджер, тем большим общим комплексом знаний он должен обладать. Объем необходимых менеджеру знаний в различных областях науки зависит от того, каким участком работы он управляет. Так, для руководителей технических служб наиболее важным является наличие у них глубоких технических знаний, для начальников цехов - знаний организации производства и управления. Однако и тем и другим руководителям необходимо иметь достаточные экономические знания. Практика показывает, что не все даже высококвалифицированные специалисты, обладающие соответствующими знаниями, могут успешно руководить. Менеджеру необходимо иметь организаторские способности. Ведь управление заключается, прежде всего, в руководстве людьми. Интересны высказывания по этому вопросу А.Файоля.[24,с.154] Он считает, что чем выше ранг менеджера, тем большее значение для него имеют административные способности. Роль технических способностей при этом уменьшается. Успех на поприще управленческой работы во многом определяется аналитическими способностями, гибкостью в отношениях с людьми, а также ответственным отношением к работе, предприимчивостью. Способности каждого менеджера лучше всего проявляются на практической работе. Только здесь можно проверить, как он может использовать имеющиеся возможности, преодолевать трудности и добиваться успеха. Под “внешними данными” руководителя понимаются такие черты, как тактичность, уравновешенность, самообладание и т.п. Не менее важны и индивидуальные качества менеджера, такие, как честность, порядочность, человечность, справедливость и т.д. Эти личные качества менеджера помогут ему завоевать авторитет как среди своих подчиненных, так и среди всего коллектива предприятия, а наличие авторитета является первым и наиболее важным условием для успешного руководства предприятием Наконец, познакомимся с требованиями, предъявляемыми к менеджерам маркетинговых служб образцовых американских фирм. А.Знание по проблемам Ценовая политика ;Формирование спроса и стимулирование сбыта; Исследования рынков; Прогнозирование; Бюджет маркетинговое планирование; Б.Умение: Организовывать и планировать; принимать решения; Руководить (быть лидером); общаться с людьми устно и письменно; побуждать людей к деятельности. В.деловые и личные качества: аналитические способности; широта интересов; гибкость в отношениях с людьми; устойчивость к стрессам; терпимость к чужим мнениям. Определенный интерес представляет концепция ограничении [1, с.49-241]. Идея состоит в том, что все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы. Однако присутствуют области, в которых они, мягко говоря, не компетентны. Такие действия менеджера и трактуются как ограничения. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера. В этой связи выделяются следующие 11 потенциальных ограничении в деятельности руководителя:

Неумение управлять собой. Каждый менеджер должен научиться управлять собой и общаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом. Те руководители, которые не умеют управлять собой (правильно бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать время, энергию и навыки), ограничены неспособностью управлять собой;

Размытые личные ценности. Менеджеры должны ежедневно принимать великое множество решений, базирующихся на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится;

Неясные личные цели. Есть менеджеры, которым не хватает ясности в своих личных целях, но есть и такие, кто проявляет в своей жизни необыкновенную собранность и сосредоточенность. Почему так происходит? дело в том, что одни хорошо знают, чего они хотят, а другие нет. Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности, и ограничен нечеткостью личных целей;

Заторможенное личное развитие. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. В связи с этим выделяют семь основных стадий в жизни человека. Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно работать над собственным ростом. Отсутствие признания потенциала менеджера - это главное ограничение. Руководители, для которых характерно остановленное самообразование, часто избегают острых ситуаций, не развивают имеющиеся скрытые способности;

Неумение решать проблемы (принимать решения). Особый талант менеджера - это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты. Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять нерешенные вопросы на завтра. В результате накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско;

Отсутствие творчества в работе. Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода;

Неумение влиять на людей. Ключевую роль в вопросах влиятельности играет личный фактор. На многих людей производят впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.);

Непонимание специфики управленческого труда. Основная мысль этого ограничения сводится к тому, чтобы менеджер добивался результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор пока руководители не оценят эффективность того, как они управляют другими людьми, высоких результатов в деятельности организации им не добиться. Поэтому менеджеры, недостаточно понимающие мотивацию работников, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда;

Низкие организаторские способности (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера энергией членов коллектива, умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и соответственно работают ниже своих возможностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить;

Неумение обучать. Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, - важнейший элемент управленческой эффективности. Поэтому менеджер, которому не хватает способности и терпения помогать развитию других, ограничен неумением обучать

Неумение формировать коллектив. Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны признаки трудового коллектива: общность интересов всех его членов; единая общественно полезная и личностно значимая цель; совместная деятельность по достижению этой цели; определенная организационная структура коллектива; наличие отношений руководства и подчинения.

 Исследуя политические, социальные, экономические к психологические силы, действующие в странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, могло придти к обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволили авторам книги «Раскрепощенный менеджер» М.Вудкоку и Д.Фрэнсису [8,с.436-452] выделить одиннадцать факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия, и предсказать способности и умения, необходимые умелому менеджеру в настоящее время и в будущем:

стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Менеджер должен обладать способностью эффективно управлять собой и своим временем;

эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. От менеджера требуется способность прояснить свои личные ценности;

имеется широкая возможность выбора. Поэтому нужно, чтобы менеджер четко определял как цели выполняемой работы, так и собственные цели;

организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения современного руководителя. Следовательно, каждый менеджер должен поддерживать постоянное собственное развитие;

проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения зачастую более ограничены. Способность решать проблемы быстро и эффективно, становится все более важной чертой управленческих кадров;

постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспосабливание. Руководитель должен быть изобретательным и способным гибко реагировать на изменения ситуации;

традиционные иерархические отношения затрудняются. Для эффективного управления целесообразно использовать навыки влияния на окружающих, не прибегая к приказам;

многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают требованиям настоящего и будущего. Необходимы новые, более современные управленческие приемы. Менеджеры должны освоить иные подходы к подчиненным;

большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется умелое использование людских ресурсов;

возрастающие масштабы изменении обосновывают разработку новых подходов к управлению. Менеджеру обязательно умение самому быстро освоить новые методы и практические навыки и оказать помощь в этом другим сотрудникам;

сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилии нескольких людей для их решения. Менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные к изобретательской деятельности и к достижению значительных конечных результатов.

Таким образом, исходя из изложенного, если менеджеры хотят “уцелеть” и добиться успеха в будущем, они должны иметь способности эффективно управлять.Каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, поэтому неправильно было бы считать, что для ее решения менеджеру нужны одновременно все способности и навыки. Однако в совокупности они обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей. Но несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он прежде всего человек. Со всеми его особенностями, особенностями его характера, формой взаимоотношения с другими людьми. Как всякому человеку, ему присущи характер и темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип руководства. В итоге мы видим, что каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы считать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы.

1.3.Методы оценки деловых качеств руководителя.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулятивную функцию в отношении деятельности оцениваемых управленческих работников и руководителей. Сегодня в некоторых организациях одним из важнейших принципов работы с кадрами является требование объективно оценивать управленческого работника по деловым и личностным качествам. Главными методами оценки деловых качеств менеджера принято считать качественные, количественные и комбинированные методы.

К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Например, если правильно организовать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника со стороны не только администрации, но и различных общественных организаций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты.

К количественным методам относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике “свои коэффициенты” или “баллы “, оценить результативность своего труда.

 К группе комбинированных методов относят широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинаций качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

 Широкое распространение получила оценка руководителей по методу черт. В ее основе - признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени корректируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах, для этого с помощью ЭВМ выбирается такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает каждого руководителя и помогает составить его деловой портрет. Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков – личностные качества руководителя. В результате всегда получается социально- психологическая характеристика оцениваемого и констатируется обладание им определенными свойствами. Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток - субъективизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или некомпетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки. используемые перечни качеств в слабой степени привязаны к управленческой деятельности и скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к психологическим характеристикам руководителя как субъекта управления. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального управленческого труда, а на том, что думают о руководителе окружающие.

Определение деловых качеств на основе анализа труда управленческого персонала происходит в рамках ситуационной оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают относительно инвариантные особенности поведения управленца, проявляющиеся в процессе решения им конкретных управленческих задач. В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа управленца, а затем оценивается его поведение. Рациональным основанием такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач управленческой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий управленца, безусловно, определяется его личностными особенностями. Основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда управленческого работника, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации (отсутствие согласованности в планах работ со смежными подразделениями, конфликты, вызванные нечетким разграничением функций, необеспеченность финансовыми ресурсами, неукомплектованность подразделения персоналом) являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления. Результатам оценки поведения управленческих работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких - менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

Функциональная оценка руководителя основывается на анализе процесса труда, выяснении, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специфических функций по регулированию совместной деятельности. Например, в одной из методик выделяют такие управленческие функции, как планирование, организация, комплектование штатов, руководство и лидерство, контроль. В основе такого способа - представление о особых задачах организаторской деятельности, отличающих управленческий труд от исполнительского и имеющих некоторое универсальное содержание, а также понимание места и роли руководителя в трудовом коллективе. Можно говорить, что основными задачами его (руководителя) деятельности как субъекта управления являются: устранение расхождений в подходе, времени действия, усилиях совместно работающих индивидов; задание и поддержание правил и норм трудового поведения и взаимодействия в коллективе, а также определенной системы ценностей в сфере труда; согласование общих и индивидуальных целей деятельности; обеспечение максимального вклада каждого в получении общего результата. Условия управленческой деятельности, сфера совместного труда, параметры возглавляемого коллектива лишь конкретизируют эти задачи, заполняют их предметным содержанием, не изменяя сути выполняемых функций. Функциональная оценка имеет то достоинство, что основывается на анализе того, чем в действительности занимаются руководители. Она позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

Важно знать методы для определения стиля руководства. Руководитель создает ценности не напрямую, а посредством других людей, регулируя их поведение и модифицируя его в необходимом для реализации общих целей направлении. Средством решения всех задач в коллективе для него выступает целенаправленное и систематическое воздействие на людей в процессе совместного труда. Главными в деятельности руководителя являются личностная позиция, стиль делового общения, выбранный способ взаимодействия с подчиненными, и если анализ управленческих функций позволяет раскрыть содержание выполняемой руководителем работы, круг решаемых задач, то определение стиля руководства раскрывает систему ответственности, вносимую руководителем в процесс работы и выступающую в качестве важного средства его влияния на других людей. При таком подходе предметом оценки является характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. Она позволяет раскрыть личностные особенности поведения руководителя в системе отношений “руководства- подчинения”. Способ воздействия на людей имеет принципиальное значение для успешной работы руководителя, обеспечения эффективной совместной деятельности, поэтому оценка применяемых средств руководства - важный аспект анализа качества управленческого труда.

Целевой метод по содержанию близок к методу оценки по результатам. Известно, что цели - предвосхищаемые результаты деятельности. Процесс оценки в этом случае состоит в том, чтобы определить, насколько компетентно, руководители устанавливают цели масштабные, но достижимые. Целеполагание лежит в основе любого управления и является важнейшим элементом управленческого труда. В настоящее время целевое управление рассматривается как необходимый компонент эффективного руководства. Кроме того, трудно ожидать от руководителя (как и от любого другого работника) эффективного труда, пока остаются неясными его конечные результаты или хотя бы не намечены ориентиры, к которым ему необходимо стремиться. Этим определяется то рациональное основание, на котором строится данный способ оценки. Достоинством подхода является возможность планировать и контролировать деятельность руководителей, намечая ее цели и отслеживая степень их реализации. Информация, полученная в ходе такой оценки, позволяет судить о том, насколько хорошо сработал руководитель, были ли достигнуты намеченные цели управления. Слабой стороной целевой оценки является то обстоятельство, что руководитель может достигать и не достигать целей не по своей воле. И дело здесь не только в разграничении компетенции, но и в необходимости учета неконтролируемых или непредвиденных факторов - тех обстоятельств, которые могут в значительной мере повлиять на результаты деятельности руководителя независимо от его личных усилий. Поэтому с помощью этого метода оценивается только оперативная работа руководителей. И хотя целевая оценка не получала еще должной теоретической и методической разработки, такой способ рассматривается специалистами как один из многообещающих. Батаршев А.В. в книге «Тестирование:основной инструментарий практического психолога.»

рассматривается сущность и значение тестирования, психодиагностические методики, требования, предъявляемые к тестам, морально-этические нормы поведения практического психолога. Обобщает опыт применения методик психодиагностики с использованием личностных тестов. Таким образом, мы видим, что каждая фирма, компания и корпорация стремиться к более эффективной деятельности и поэтому серьезно относится к подбору кадров. Поэтому и появились новые методы в подборе людей на руководящие должности. Для этого привлекаются к работе психологи, которые разработали ряд методик для определения совместимости личности и требования, предъявляемых к работнику на занимаемой должности. Приведенные в работе методы оценки деловых качеств работников помогают подобрать более квалифицированные кадры и должны использоваться в каждой организации.

ГЛАВА 2МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ МУП «БОЛХОВТЕПЛОСЕТИ»

2.1.Организационно-экономическая характеристика предприятия

Муниципальное Унитарное Предприятие «Болховтеплосети»создано на базе МУПП «Болхов-Теплосеть»в 2006году 21 июля.Учредителем предприятия является отдел по управлению муниципальным имуществом администрации Болховского района.Устав,утвержденный учредителем ,является единственным учредительным документом предприятия.Оно расположено по адресу: Орловская область,г.Болхов,ул.Тургенева,д.96а. Общая площадь предприятия равна 625 кв.м. Оно осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ и уставом предприятия. МУП «Болховтеплосети» создано в целях снабжения теплом и горячей водой потребителей жилищно-коммунального сектора,объектов здравоохранения, просвещения и других объектов соцкультбыта, повышения технического уровня эксплуатации и экономичности работы коммунальных теплоустановок,дальнейшего развития централизованного теплоснабжения в населенных пунктах района,получения прибыли К ним относят гимназию№1, СОШ №3,Болховский педагогический колледж и принадлежащие ему общежития, детский садик «Лучик», РОНО, торговые ряды, частный сектор. При работе используются котлы марки «КВА 1 и 7» и «Вулканы». Основным фактором производства являются трудовые ресурсы. Они как главная и производительная сила общества представляют собой важный фактор производства, рациональное использование которого обеспечивает рост производства и его экономической эффективности. Трудовые ресурсы - это часть населения страны, обладающая совокупностью физических возможностей, знаний и практического опыта для работы на данном предприятии. В МУП «Болховтеплосети» трудовой коллектив состоит из 28 человек, из которых 5 управленцев: директор, гл. бухгалтер, инженер-экономист, инженер по охране труда, мастер. Управление предприятием осуществляется в соответствии с Уставом и действующим законодательством. Учредитель осуществляет свои права по управлению предприятием через специальные Гос. органы. Они решают вопросы создания и прекращения деятельности предприятия, определяют предмет и цели деятельности предприятия; назначают руководителя предприятия; осуществляют контроль за использованием по назначению и сохранностью принадлежащего предприятию имущества; другие вопросы, упоминаемые в законодательстве РФ. Организационная структура управления предприятием имеет оптимальный уровень централизации управления, обоснованное количество ступеней и звеньев управления, обеспечивающих минимальное время передачи информации, выработки на ее основе управленческих решений и доведения, последних до объекта управления. Органом управления предприятия является директор, который назначается на должность и освобождается от должности Учредителем и подлежит периодической аттестации. С директором заключается в письменной форме контракт, которым определяются его права, обязанности, ответственность, условия его материального обеспечения и освобождения от занимаемой должности с учетом гарантий, предусмотренных действующим законодательством РФ, а также конкретный срок действия контракта. Директор предприятия действует без доверенности от имени предприятия и в интересах предприятия в соответствии с законодательством и Уставом предприятия, представляет его интересы в отношениях с государственными органами Орловской области, юридическими и физическими лицами, заключает договоры; организует работу предприятия; утверждает организационно-штатную структуру предприятия; нанимает и увольняет работников в соответствии с законодательством о труде РФ и условиями трудовых договоров (контрактов), выдает доверенности. Предприятие самостоятельно организует свою деятельность исходя необходимости производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) и определяет перспективы развития, если иное не установлено. Правительство РФ или уполномоченный орган в случаях и в порядке, предусмотренных законодательством, могут устанавливать предприятию задания по объемам производства. Отношения предприятия с юридическими и физическими лицами строятся на основе договоров. Предприятие реализует свою продукцию, работы, услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе, а в случаях, предусмотренных законодательством РФ, - по ценам и тарифам, регулируемым государством. На предприятии осуществляется оперативный и бухгалтерский учет результатов деятельности, представляет в установленном порядке статистическую отчетность, а также оперативную информацию о результатах финансово-хозяйственной деятельности вышестоящей организации, налоговым органам, органам статистики.

Важным фактором, оказывающим влияние на уровень использования рабочей силы и эффективность производства, является обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами. Их недостаток может привести к невыполнению плана производства, к несоблюдению оптимальных сроков проведения работ, в конечном счете - к сокращению объема производства. Напротив, избыток рабочей силы приводит к ее неполному использованию и снижению производительности труда. На данном примере можно просмотреть ситуацию недостатка рабочей силы. В период 2000-2005 гг.большая часть частного сектора и некоторые организации постепенно перешли на индивидуальное отопление, вследствие чего сократился объем производства и часть кадров попала под «сокращение».

На протяжении анализируемого периода МУП «Болховтеплосети» работало прибыльно за счет наступления отопительного сезона и, следовательно, увеличения объемов производстваИзучив организационно-экономическую характеристику предприятия, проанализируемделовые качества руководителей данного предприятия..

2.2Анализ деловых качеств руководителей на предприятии.

 Каждое предприятие стремится к более эффективной деятельности и поэтому серьезно подходит к подбору кадров. В моей курсовой работе я предложила несколько методов оценки деловых качеств.Различие методик связано с используемыми способами анализа деловых качеств и предлагаемыми перечнями черт.Однако,несмотря на многообразие модификаций таких методик ,предмет оценки везде одинаковый-деловые качества менеджера.На примере данной организации хотелось бы рассмотреть их применение на практике.Начнем с качественного метода.В его рамках необходимо выделить совокупность оценок работника со стороны администрации и различных общественных организаций на основе сбора информации путем дискуссии.Сюда можно отнести написание деловой характеристики рабочего,специальные устные отзывы.Этот метод является наиболее простым, доступным и по времени получения информации самым быстрым.Данные,полученные при помощи качественного метода ,можно быстро откорректировать ввиду простоты структуры метода.

Оценка руководителей по методу черт в наибольшей степени корректирует с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах,для этого с помощью ЭВМ выбирается такой перечень свойств,который помогает составитьего деловой портрет.Разновидностью данного метода может стать составление таблицы профессиональной пригодности.

В МУП «Болховтеплосети»небольшой рабочий коллектив,поэтому для каждого рабочего можно разработать прогноз профессиональной пригодности по деловым качествам, например, как это показано в табл.

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
| Категории | Данные |
| Ф.И.О. |  |
| Пол |  |
| Возраст |  |
| Основная профессия |  |
| Уровень образования |  |
| По каким качествам,необходимым для избранной профессии,имеет абсолютную профпригодность |  |
| Какие выявлены противопоказания к избранной профессии |  |
| Какие качества необходимо тренировать |  |

Как видим,в данной таблице поднимается и учитывается проблема деловых качеств На основании данных из таблицы можно сделать анализ качеств и предложить рабочему набор профессий, к которым он более или менее пригоден. В условиях грамотного построения системы оценки конечных результатов, как правило, удается увязать интересы организации. трудовых коллективов и работников, разработав систему сквозных показателей. В условиях горизонтальной коммуникации, где персонал рассматривается как главное достояние фирмы, такой подход вообще является единственно возможным.

В МУП «Болховтеплосети» происходило определение деловых качеств в рамках ситуационной оценки.Напомню,что основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда управленческого работника.Используемые в ходе оценки ситуации(отсутствие согласованности в плане работ со смежными подразделениями,конфликты ,вызванные нечетким разграничением функций, необеспеченность финансовыми ресурсами,неукомплектованность подразделения персоналом)являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления. Учитывались добросовестность, доброжелательность в отношениях с коллегами.

Результатами анализа в МУП «Болховтеплосети» стало составление профессионально-ориентированной характеристики ,которая содержит информацию о том, каким образом(эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, а в каких менее эффективно. По мнению руководителей предприятия, эксперимент себя оправдал. Полученные данные показали, что все работники ,занимающие управленческие должности, создали свой определенный комплекс задач и условий управленческой деятельности.Плюсом данного метода анализа ,по-моему мнению, становится сложность решения этих задач и вследствии этого эффективность действий управленца,безусловно ,определяется его деловыми качествами.

 Чтобы определить какими именно качествами должен обладать руководитель данного предприятия, я предлагаю использовать метод, предложенный К.Томасом[12,с.185] .В своем Опроснике по выявлению типичных форм поведения К.Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможный вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой их которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Например: для определения профессионально важных качеств руководителя были подвергнуты тестированию несколько работников этого предприятия:

Савенков Евгений Петрович

Куликов Виктор Анатольевич

Евсеева Елена Сергеевна

Литвинова Светлана Ильинична

Алеко Константин Владимирович.

В процессе тестирования получены следующие данные:

Меланхолик, не коммуникабелен, направленность на себя, высокий коммуникативный контроль, избегание конфликтов.

 Сангвиник, организаторские способности, направленность на общение, высокий коммуникативный контроль, соревнование.

Холерик, организаторские способности, направленность на общение, высокий коммуникативный контроль, компромисс.

Холерик, организаторские способности, направленность на себя, низкий коммуникативный контроль, соревнование.

Холерик, организаторские склонности, личностная направленность на общение, высокий коммуникативный контроль, стремление к сотрудничеству. Тестирование показало психологические портреты предложенных руководителей. Необходимо, обратить внимание и на работу возглавляемых ими отделов. Т.о. мы видим, что отдел Алеко К.В. работает более эффективно, нежели отделы других руководителей. В итоге мы приходим к выводу, что при отборе кандидатов на должность необходимо в обязательном порядке подвергать их тестированию по предложенным методикам. При прохождении тестирования можно подобрать кандидатов наиболее подходящих с психологической точки зрения на руководящую должность. На основании анкеты проходило тестирование руководителей. Получены следующие данные: руководитель должен иметь темперамент - холерика, организационные склонности, личностную направленность на общение, высокий коммуникативный контроль, стремление к сотрудничеству. При таком стечение обстоятельств мы получим универсального руководителя со всем набором профессионально-важных качеств.

 Но как видно с курсовой работы в МУП «Болховтеплосети» методы оценки персонала практически не используются, и это большая проблема, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Эта система должна учитывать и отражать ряд факторов - стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Собрав в единую группу высококвалифицированных специалистов, но не проведя оценку личностных и деловых качеств каждого в отдельности или оценку работы группы, руководитель может получить «трудный коллектив», как в психологическом, так и в производственном плане. Не всегда профессиональная оценка совпадает с личностной, и опытный сотрудник может оказаться неуживчивым человеком, что внесет дисгармонию в работу коллектива и организации в целом.

В другом примере - сотрудник, которого можно позвать «душа - человек» или «рубаха - парень», умеющий найти общий язык и подход к каждому, как специалист или руководитель может оказаться никчемным, что в конечном итоге отрицательно может повлиять на выполнение производственной задачи и цели.

Поэтому многие руководители современных предприятий, причем любой формы собственности, уже приходят к выводу, что без предварительной оценки - тестирования, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы предприятия и в конечном итоге получения положительных результатов, как деятельности предприятия, так и каждого из сотрудников.

Следовательно, в проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

 Таким образом я привела ,по –моему,мнению самые эффективные методы ,помогающие проанализировать наличие деловых качеств у работников и руководителей МУП «Болховтеплосети».проведенные исследования показали,что руководитель данного предприятия должен иметь организационные склонности, личностную направленность на общение, высокий коммуникативный контроль, стремление к сотрудничеству.

2.3Рекомендации по совершенствованию работы и устранению недостатков.

На любом предприятии при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. Первой моей рекомендацией для управленцев данного предприятия станет своевременное улаживание назревающих конфликтов и поддерживание дружеской, теплой атмосферы в коллективе, т.к. он не большой по численности, его легче удержать вместе и создать дружескую, теплую и пригодную для работы атмосферу. Атмосфера доброжелательности, внимания к человеку развивает чувство коллективизма, способствует удовлетворению потребности в уважении и самоуважении;успешное решение проблем способствует улучшению конечных результатов деятельности организации, что укрепляет чувство собственного достоинства их членов. Доказано, что творческий труд стимулирует активность, снижает утомляемость работников, повышает интерес к работе; постоянная учеба повышает квалификацию, а успехи и достижения повышают ценность работника для организации, создают гарантию занятости, способствуют приобретению контекстуальных навыков.

Все это вместе определяет положительную мотивацию работников к труду и стремление к постоянному развитию, повышению уровня профессионализма.

Организация деятельности также направлена на повышение удовлетворенности трудом с помощью использования факторов повышения привлекательности труда .Мне кажется,что на любом предприятии является обязательным проведения исследований по одной или нескольким методикам,приведенным и описанным в моей курсовой работе.При изучении деловых качеств работников данного предпрятия я заметила,что там используют в основном только качественный метод и оценку по методу черт.Мне кажется,что необходимо использовать больше разнообразных методик,чтобы получать наиболее достоверные данные.

Так как есть недостаток рабочей силы на предприятии(коллектив всего 28 человек) предлагаю принимать на работу по такому порядку:

· Первичное собеседование гражданином, который желает устроиться на работу с отделом кадров с целью выяснения наличия у гражданина формальных оснований для трудоустройства на ту или иную должность;

· Освидетельствование профессиональной пригодности - выявление уровня соответствия профессиональных, деловых и личных качеств гражданина квалификационным требованиям по предлагаемому месту работы - осуществляется функциональными отделами, линейными руководителями с использованием таких методов оценки, как экзамен, тест - вопросы, тест-задания;

· Медицинское освидетельствование кандидата;

· Анализ результатов освидетельствования и принятия решения о найме работника.

Отбор кандидатов для трудоустройства в МУП «Болховтеплосети» следует производить на основе комплексной оценки их профессиональных, деловых и личных качеств. Отбор управленческого персонала производить на основе системы конкурсного отбора на вакантные должности. Трудоустройство на основное производство допускать только после предварительной оценки соответствия тем или иным квалификационным требованиям индивидуально- психологических и деловых качеств кандидата.

Если руководитель хочет, чтобы эффективно работал персонал, он должен знать мотивы работников. И для этого предлагаю провести анкетирование работников из числа управленческого персонала, специалистов и рабочих. Им предложить выбрать и оценить из 11 предложенных мотивов наиболее значимые, но не более 6. По каждой графе вывести средний балл мотива и его величину в процентах от числа опрошенных. Анализ данных позволит выявить степень сходства взглядов людей на работу, выявить главные мотивы трудового поведения, определить мотивацию работников - которую хотел бы видеть у своих подчиненных руководитель.

После проведения анализа определить, что нужно работнику для эффективной работы и из этого вывода в дальнейшем строить работу с персоналом.

 В конце,хотелось бы сказать .что при использовании данных приемов МУП «Болховтеплосети»может улучшить организацию производства и создать эрудированный,квалифицированный рабочий коллектив

Заключение.

Попробуем обобщить те черты, которые характеризуют современного руководителя. Еще в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление — руководство и лидерство стало объектом исследования. В разные времена к руководителям предъявлялись различные требования. В советское время основной акцент делался на политическую грамотность. Современное время предъявляет к руководителю более широкие требования: знание экономики; знание психологии человека; знание организационной структуры; знание конфликтологии; и т.д. Каждая фирма, компания и корпорация стремиться к более эффективной деятельности и поэтому серьезно относится к подбору кадров. Поэтому и появились новые методы в подборе людей на руководящие должности. Для этого привлекаются к работе психологи, которые разработали ряд методик для определения совместимости личности и требования, предъявляемых к работнику на занимаемой должности. Приведенные в работе методы тестирования людей помогают подобрать более квалифицированные кадры, которые с большей отдачей будут работать на своем месте. Я считаю, что главные деловые качества - это глубокое осознание равноправия, равенства своих возможностей и способностей к участию во всех сферах жизни общества. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчинённых и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Руководитель всегда должен быть готовым к переоценке суждений. В отношениях руководителя с подчиненными главную роль играет сам руководитель. Он должен уметь создавать благоприятную обстановку, располагающую к взаимопониманию. Беседы помогают установить отношение взаимного доверия, которое необходимо для руководителя в любой обстановке. Она также повышает деловые качества, как руководителя, так и подчиненных. Беседы являются испытанным методом обмена информацией, необходимой для работы, и к тому же самым простым, доступным и результативным из всех известных методов. Знание и практическое применение лучших технических приемов проведения бесед помогают организовать дружный коллектив и его слаженную работу. В заключение своей курсовой работы приведу конкретные рекомендации, которые помогут менеджеру создать карьеру и упрочить свой авторитет:

Следует выполнять в срок все обещания. Если что-то не удалось выполнить, необходимо согласовать новый срок, который надо выдержать;

Будучи уверенным в себе, следует избегать самоуверенности;

Помните, что ваше мнение не единственное и не всегда правильно. Анализируйте предложения подчиненных и коллег;

Учитывайте, что знание личных побудительных мотивов людей — одно из важнейших условий взаимодействия;

Будьте терпимы к недостаткам людей, если они не мешают эффективной работе;

Занимайтесь только теми вопросами, в решении которых Ваше участие обязательно;

Хвалите на людях, порицайте с глазу на глаз;

Умейте слушать, имейте бесконечное терпение;

Отклоняйте ненужные предложения, но тактично и вежливо;

Помните, что ничто так не компрометирует менеджера, как его растерянность;

Не оставляйте без тщательного анализа ни один случай промаха.

 Данные рекомендации, безусловно, помогут любому начинающему менеджеру в своей профессиональной деятельности. В своей курсовой работе я проанализировала:

деловые качества менеджера и их формирование;

методы оценки деловых качеств;

требования, предъявляемые к менеджерам в современной организации; Цели работы, по-моему, мнению, достигнуты.

Список литературы.

Андреева Н.М. «Первые 100 дней молодого менеджера». – М.: Вершина, 2006.-189с.

Басовский Л.Е. «Менеджмент» Учебное пособие: - М.: ИНФРА-М, 2003.-465с.

Батаршев А. В. «Тестирование:основной инструментарий практического психолога: Учеб. Пособие»/. - М.: Дело, 1999. - 240с.

www.monax.ru (Д. Пассент)

«Управление организацией» Под ред. Поршнева А. Г., Румянцевой Н. А., Саломатина Н. А. – М.: ИНФРА-М, 2000.-214с.

Беликов К. Ф. Конспект лекций по курсу “Научно-производственный менеджмент” на факультете МТМиК за 8 семестр. МИЭТ. 1996г.-241с.

Вершигора Е. Е «Менеджмент». – М.: ИНФРА-М, 2003.-245с.

Веснин В.Р. «Основы менеджмента» Учебник: - М.: Элит-2000.-100с.

Виханский О. С., Наумов А. И. «Менеджмент». – М.: Гардарики, 2001.-458с.

Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент (человек, стратегия, организация, процесс)» Учебник: - М.: Гардарика, 2002.487с.

Вудкок М., Фрэнсис Д. «Раскрепощенный менеджер». – М.: «Дело», 1991.450с.

Герчикова И. Н. "Менеджмент", М–1994, издательское объединение “Юнити”.378с.

Дораховский И. С «Бизнес и менеджер». и др. - М.: Азимут-центр, 1992.-396с.

 Трейси “Менеджмент с точки зрения здравого смысла”, “Автор” 1993г.-377с.

Журнал «Управление персоналом»Рязанцева М.В.;М.:МИИГАиЛ,2004.-93с.

Зельдович Б.З., Сперанская Н.М., Фаенсон М.И., Шерстнева Н.Г. «Этика и психология управления» Учебное пособие.: - М.: Мир книги, 1994.-386с.

Кабушкин Н. И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2000.-239с.

Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» Учебное пособие:-Минск: Новое знание, 2002.285с.

Кнорринг В. И. «Теория, практика и искусство управления». – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2001.-342с.

Макашова З.М. «Основы менеджмента». Учебное пособие:. М.: КНОРУС, 2004.-218с.

Материал лекций

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». – М.: «Дело», 1992.372с.

Попов С.Г. «Основы менеджмента». – М.: Ось-89, 2006.-321с.

Поршнева А. Г., «Менеджмент: теория и практика в России». / Под ред. Разу М. Л., Тихомировой А. В. – М.: ИД ФКБ-ПРЕСС, 2003.-225с.

Резник С. Д., Соколов С. Н., Удалов Ф. Е., Бондаренко В. В. «Персональный менеджмент». - М.: ИНФРА-М, 2004.-467с.

Розанова В. А. «Психология управления». - М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003.-157с.

Савельева О. «Менеджер - талант, призвание, успех» Космополитен, 1996, № 5-122с.

Семенов А. К «Основы менеджмента»– М.: «Дашков и К», 2000.-271с.

Сперанская Н.М. «Основы менеджмента» – М.: НИЕВ, 2005.-563с.

Столяренко Л. Д. «Психология и этика деловых отношений». – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2003.382с.

Яккока Л. «Карьера менеджера» – Минск: Попурри, 2005.-284с.