**Дипломная работа**

***Психологическое управление производственной организацией в рыночных условиях***

**Содержание**

**Введение 3**

**I. Системы методов психологического управления
в условиях рыночных отношений. 4-8**

1.1 Динамика управления и преобразования**. 4-5**

1.2 Руководитель на предприятиях и его роль.
Теория и практика. **5-6**

1.3 Структура руководства и управления. **6-8**

**II. Проблемы психологического
управления внутри завода. 9-12**

**III. Особенности социально-психологических
методов кадровой службы . 13-21**

3.1 Основные аспекты деятельности
кадровой системы. **13-15**

3.2 Роль кадровой системы в формировании
и управлении промышленным производством**. 16-18**

3.3 Коммуникативность на производстве. **18-20**

3.4 Кадровая аттестация персонала. **20-21**

**IV. Аспекты планирования психологического
управления на предприятии. 22-23**

**V. Перспективные направления совершен-
ствования производственного механизма. 24-31**

5.1 Внедрение рациональной модели
трудовых отношений **. 24-27**

5.2 Важность службы маркетинга в
повышении производительности труда. **27-29**

1. Подготовка специалистов за рубежом. **30-31**

**VI. Заключение. 32-34**

**VII. Прилагаемая литература. 35-36**

1. **Приложения. 37-54**

**Введение.**

В процессе перехода российского общества к рыночным отношениям, безусловно, одной из самых острых и многозначительных проблем является подготовка управленческих кадров. Ориентируясь на работы консультанта Международной Академии Психологических Наук Г. М. Мануйлова: «В этом вопросе сошлись многие дискуссионные положения теории и практики реформирования всего социально-политического, социально-экономического и социально-психологического комплекса нашей страны, её прошлого, настоящего и будущего. Сама жизнь с её жестокими законами само выживания, конечно же, когда-нибудь решит и эту проблему. Но когда и какими средствами и какой ценой?» ( С-9 Г. М. Мануйлов).

С входом в нашу жизнь рыночных отношений, страна поворачивается к капиталистической экономике, меняется социально-психологический климат российского общества и каждой его ячейки в отдельности. В экономической сфере появляется все больше и больше негосударственных предприятий и организаций: акционерные общества, коммерческие, кооперативные и хозрасчетные компании, корпорации, концерны. И в этой связи, современная деятельность промышленных предприятий с их широким спектром экономических и социальных задач уже не может быть успешной без применения психологических знаний вообще, и методов психологического управления в частности.

**I. Системы методов психологического
управления в условиях рыночных
отношений.**

**1.1. Динамика управления и преобразования.**

Этот завод– одно из основных (по численности и объёму производства) градообразующих химических предприятий в городе. В настоящее время завод является акционерным обществом закрытого типа, которое одним из первых (чем большинство других) начало у себя путь к развитию рыночных преобразований. Инициатором существующих изменений на предприятии стал заместитель генерального директора по техническим вопросам. (традиционно второе лицо на социалистическом предприятии), специалист высокой квалификации, сторонник радикальных рыночных преобразований. Под непосредственным руководством генерального директора завода началась разработка программы предприятия к приватизации. Причем, это была программа преобразований, поскольку включала в себя и цели и систему средств их реализации.

Анализ производственной деятельности предприятия, социально- экономические аспекты развития свидетельствуют, что действия администрации по реализации разработанной программы были хорошо продуманными и скорректированными. Это проявлялось и в том, что значимые изменения в жизни фирмы происходили настолько часто, что противники реформ не успевали организовывать им серьёзное сопротивление, именно ввиду координальности и скорости перемен, а также их инициаторов. Изменения предприятия в дальнейшее акционирование повлекли серьезные изменения в структуре управления. Так были укрупнены путем объединения основные выпускающие цеха. Это позволило устранить дублирование в их работе, повысило маневренность. Преобразования затронули так же отделы и службы заводоуправления. Объединены финансовый и экономический отдел, отдел труда и заработной платы и плановый объединились в социально-плановый отдел, отдел рекламы, сбыта и снабжения объединился в маркетинговую службу завода и т. д.

На базе старых нерентабельных цехов, после реконструкции и введения новейшего оборудования организовались дополнительные производственные линии, при заводе открыто коммерческо-торговое предприятие «Торговый дом», имеющее сегодня несколько филиалов. С переходом к системе рыночных отношений завод, хоть и приобрел элементы рыночной модели, но вместе с тем сохранил тип традиционной советской модели: сосредоточение фактической власти в руках одного лица– генерального директора. Изменение общественно-политического строя, форм собственности, переход на рыночные отношения с иной системой ценообразования, финансовой, кредитной и налоговой жесткостью– все это объективно влияет на ход производственного процесса всего завода в целом, на психологию личности, как производителей, так и подчиненных.

**1.2. Руководитель на предприятии и его роль.**

Генеральный директор завода вот уже тринадцать лет является его бессменным руководителем. На языке психологии– он приверженец директивного стиля руководства, но вместе с тем является активным сторонником современных демократических методов руководства (то есть создание необходимых предпосылок для самовыражения и самореализации в подчиненных звеньях, цехах, управленческих отделах и т. д. в рамках их компетенции).

Активность руководителя завода и вне стен фирмы, в частности на общегородской политической арене: он был избран в Городскую Думу. А также возглавил «Совет директоров города». Что свидетельствует о дальнейшем повышении уровня знаний, политической подготовленности, желанию участвовать во всех социально-экономических аспектах города Переславля, на пути нелегкого перехода к рыночным отношениям. Здесь в полной мере можно судить о психологической стратегии директора – как современного производственника, его долговременных перспективах развития, не только своего предприятия, но и всего города.

Все изменения, происходящие на заводе, не могут осуществляться старой управленческой командой. По мнению руководителя, это должны быть «новые люди», являющиеся высококвалифицированными специалистами в области экономики, финансов, менеджмента. Таким людям свойственен коммерческий, менеджерский («прозападный») образ мышления. Именно они должны выступать инициаторами, катализаторами процессов преобразований на фирме, выполняя роль «мозгового центра» управленческой команды. Позиция руководителя завода как внутри коллектива, так и вне его в различных производительных случаях зависит от объективных условий, а также от своеобразия жизненного и профессионального опыта.

По характеру деятельности руководитель завода, на мой взгляд, относится к универсальному лидеру, которому в полной мере присущи также качества, как принципиальность, инициативность, коллективизм, уверенность в своих силах, самообладание, умение проявлять организаторские и научно-технические способности, желание систематически повышать профессиональный уровень. Из сказанного можно сделать следующий вывод: руководитель завода является настоящим хозяином предприятия, а так же фактическим его владельцем (контрольный пакет акций имеет высшее руководство фирмы).

**1.3 Теория и практика.
Структуры руководства и управления.**

Аппарат управления завода постоянно разрабатывает основы поведения управляющих (руководителей, начальников отделов, менеджеров и т. д.); мотивация выбора сферы деятельности индивидуально-психологические особенности личности успешных руководителей предпринимательского риска, роли успеха и неудачи и т. д. Понятия «управление и управленец» на сегодняшний день разделились у таких ученых-психологов, как: В. П. Зинченко (см. 91; 145; 146 с).

«Перед психологией управления стоит проблема выделения таких исходных единиц анализа, которые строго соответствовали поставленным целям исследования и изначально содержали бы в себе целостные характеристики процессов управления в различных сферах социальной практики».

Другие исследователи считали и считают, что управление– это искусство, в основе которого лежат врождённые специальные способности. Отсюда, подобная деятельность индивидуальна и неповторима. Примерно так рассуждает М. Аргайл (165), Д. Холпин (149), Т. Шибутани (155). (См. в книге В. В. Марченко). Они считают, что это природный тип, он родился, а не делается, «не выращивается».

Классик отечественной психологии А. Г. Ковалёва (49) уверенно полагает, что на практике руководитель, овладев наукой, начинает более искусно управлять, то есть между искусством и наукой существует взаимодействие. Другие же авторы, такие как К. К. Платонова считают, что руководителю необходимо иметь минимум врождённых свойств и качеств, что более значимы качества, приобретаемые в ходе обучения и практической деятельности. Но в качестве единицы анализа эти авторы рассматривают только руководителя.

Позднее произошло расширение единиц анализа до рамок «руководитель-подчинённый». А это повлекло за собой более глубокие исследования психологического управления стилей руководства, лидерства в группах и подразделениях, взаимоотношение и авторитет.

Как справедливо заметил Г. М. Мануйлов: «Стиль деятельности определяется не сразу, он складывается в ходе практической работы руководителя, под влиянием, прежде всего объективных условий и только потом всей его личности».

С проблемой лидерства и руководства связаны различные стили осуществления данной деятельности, которые сводятся к следующему: содержание, стиль руководства и характер деятельности лидера.

Рассматривая аспекты управленческого аппарата, руководитель завода относится к вдохновителю-организатору по типу личности лидера. По стилю руководства– авторитарно-демократический.

Хотя ученый С. Б. Каверин «Мотивация труда» (с. 65-88) считает заблуждением укоренившееся в психологии мнение о том, что «авторитарный и демократический стили управления оцениваются одинаково положительно, в одних, мол, ситуациях предпочтительнее и эффективнее авторитарный, в других– демократический стиль, но и тот и другой имеют равное право на существование. Напротив, анализ потребностей власти показал, что при авторитарном управлении человек в большей степени озабочен собственными удовлетворениями властных амбиций».

С. В. Каверин убеждён, что «мера таланта и способности руководителя измеряется соотношением наград и наказаний, адресуемых подчинённым».

Учёный предполагает заменить тактику руководства по формуле: «указание– контроль– санкция» на совершенно другую. Она, по его мнению, должна строиться на следующих принципах:

1. Не лезь с указаниями, потерпи, когда у подчинённого инициатива появится, дай ему шанс, не один ты на свете такой умный.
2. Не надоедай контролем, не унижай недоверием, думай, изобретай, как создать обстановку уверенности друг в друге.
3. Перестань ругаться, добром больше возьмёшь. Награждай малые достижения, думай и изобретай способы отметить самое малое проявление старательности и преданности делу.

В конечном итоге С. Б. Каверин раскрывает суть на основе психологической теории потребностей: «Человек, каждый без исключения, нуждается в признании и авторитете, каждый, пусть на равном уровне осознанности, имеет потребность быть личностью, потребность смысла жизни и весь набор, объединяемый понятием «духовная потребность». Каждый человек хочет быть ответственным и, поэтому, уважаемым, каждый хочет работать и гордится своим трудом».

Возвращаясь к реале завода, позиция руководителя как внутри коллектива, так и вне его; в различных производственных случаях зависит от объективных условий, а также от своеобразия жизненного и профессионального опыта генерального директора завода. Поэтому, по характеру деятельности руководителя завода можно отнести к универсальному лидеру, которому, в полной мере, соответствуют такие качества, как принципиальность, инициативность, коллективизм, уверенность в своих силах, самообладание, умение проявлять организаторские и научно-технические способности, желание систематически повышать профессиональный уровень.

Управленческая деятельность завода, как и любых других типов предприятий, способствует выполнению как общих, так и специфических функций.

Под общими функциями подразумевается: планирование, организация, координирование, стимулирование, контроль. Под специфическими функциями рассматриваются: подбор и расстановка кадров, технико-экономическое планирование, контроль за качеством продукции, заработная плата, снабжение, организация сбыта, техническое и организационно-хозяйственное обслуживание.

Тип организации фирмы – линейно-функциональный.

Высшее звено – руководство требует выполнения заданий по всем вытекающим функциям. Руководители низшего звена в управленческой системе завода выполняют функции своими участками (цехами, подразделениями), исполняя поручения, приказы «сверху».

**II. Проблемы психологического управления внутри завода.**

Конечно же, в сегодняшнее нестабильное экономическое время, завод испытывает многие затруднения. Одно из первых– это финансово-экономическая нестабильность (катастрофическая нехватка материальных и оборотных средств), огромная конкурентная борьба на рынке сбыта, сокращение кадров в связи с реорганизацией всего предприятия в целом, внутренние изменения социально-экономической кадровой политики.

Частичный переход на повременную оплату труда (в связи с падением объёмов производства) тоже не обошёлся без обострений на предприятии.

Производственная организация (ПО) как сама, так и какая-либо её структурная единица требует коренных преобразований в психологическом функционировании, в связи с этим могут возникать напряженные и даже конфликтные ситуации, требующие специального регулирования некоторых подсистем организации. Говоря о психологических проблемах производственной организации, специалистами-психологами разработаны системный подход и комплексный метод анализа. По мнению профессиональных психологов, цель любой формы собственности промышленного предприятия– коренное единство экономических и социальных факторов и эффективности производства. Критерием эффективности производственной организации могут быть:

1. Оптимальные условия труда.
2. Оптимальная система оплаты труда.
3. Действенная система охраны здоровья.
4. Оптимальные условия для производственной и общественной активности.
5. Оптимальные жилищно-бытовые условия и условия для использования свободного времени.
6. Профессиональный оптимальный образовательный состав.
7. Оптимальный половозрастной состав.
8. Наличие действенных общественных организаций, обеспечивающих интересы человека в производственной организации.

Среди основных психологических проблем функционирования завода является проблема стабилизации его организованной структуры: основного коллектива, первичных и простейших звеньев, а также социально-профессиональных, социально-психологических, социально- демографических и других подструктур.

Технологическая связь различных звеньев предприятия (цехов, участков, рабочих мест) на каждом участке подразумевает связь между людьми, занятыми в этих звеньях– это, прежде всего отношение ответственной зависимости и кооперационные связи; возможности не будут реализованы, если люди недобросовестно относятся к работе, если в отношениях между людьми вместо взаимопомощи и чувства товарищества проявляется эгоизм, безразличие к успехам и неудачам друг друга, не только в одном, но и в различных подразделениях, составляющих часть большой производственной организации.

Эффективность деятельности производственной организации зависит от того, насколько созрели в ней условия, благоприятные для развития положительных качеств работников, и условия для наиболее полного проявления этих качеств в практической деятельности. А в этой связи особую значимость для завода имеют следующие стороны:

1. Техническая сторона– охватывает связь между работниками определённого технического процесса. Недоброжелательность смежников, их не исполнительность, небрежность, необязательность в исполнении зачастую становятся причиной конфликта в подразделениях, что ведёт к осложнению не только психологических, но и производственных процессов.
2. Технико-экономическая сторона включает выполнение работниками определённой нормы выработки и выражается в показателях экономии труда. Всякие недостатки в этой связи создают ненужную для завода напряжённость, ставит её работников в неравное положение, что отрицательно сказывается на психологическом климате фирме и на её стабильности.
3. Социально-экономические стороны внутри организационных и коллективных связей охватывают систему учёта результатов деятельности, её экономическое стимулирование.
4. Административно-правовая сторона содержит перечень должностных инструкций, административных мер, направленных на чёткое исполнение работниками своих обязанностей и допустимое использование своих прав.

Любые несоответствия оказывают отрицательное воздействие на психологический климат в коллективе, а значит и во всей организации.

1. Общественно-политическая сторона связей завода отведена совету трудового коллектива, который имеет права контроля за деятельностью администрации.

Анализируя систему и принципы оплаты труда, можно заметить следующее; с началом «инновационного натиска» заработная плата ИТР (инженерно-технических работников) и специалистов была резко увеличена по сравнению с зарплатой рабочих. Психологически система материального стимулирования до сих пор является одним из наиболее острых конфликтных вопросов (рабочие оценили и продолжают оценивать разницу в оплате труда, как несправедливую). Что касается вопросов собственности, то ситуация на предприятии такова: крупные пакеты акций имеет практически всё высшее руководство завода.

Основываясь на работы практического психолога Г. М. Мануйлова «Психологическое управление в рыночных условиях», по словам автора: «Одной из проблем, с которой сталкиваются руководители предприятия– это конфликты, порождённые всевозрастающим спадом производства, безработицей и инфляцией. Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель– это игнорирование конфликтов, стремление представить дело таким образом, что всё идёт гладко, без расхождения во мнениях и позициях. Лучший выход из ситуации состоит в том, чтобы конфликты решались при участии конфликтующих сторон, которые знали бы о мотивах того или иного решения. Руководитель (менеджер) должен не избегать конфликтов, а правильно вести себя в конфликтной ситуации».

В психологии конфликтов существует десять основных правил разрешения конфликтных ситуаций, которые могут быть применимы в системе управления любой организацией (в том числе и для завода «ЛИТ»):

1. Признать права, мнения и позиции друг друга.
2. Выслушивать до конца, не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого.
4. Выяснить отношение другого к конфликту.
5. Чётко сформулировать предмет обсуждения.
6. Определить общие позиции.
7. Выяснить, что разъединяет.
8. Описать содержание конфликта.
9. Искать общее решение.
10. Подвести итоги.

Руководитель (менеджер) не должен допускать в конфликтной ситуации следующие ошибки:

1. Сваливать собственные промахи на другую сторону.
2. Скрывать свои истинные мотивы.
3. Прятаться за производственной необходимостью.
4. Настаивать на признание своей власти.

По мнению руководства завода наиболее важным на фирме является преодоление финансово-экономических проблем.

На первое место руководство завода ставит ослабление давления налогового пресса, на второе– увеличение ёмкости рынков и острую нехватку финансовых средств, на третье– повышение квалификации и компетентности персонала, а также состояние трудовой дисциплины на предприятии. Руководство завода ставит перед собой задачу совершенствования работы с персоналом для создания системы управления кадрами на базе экономических стимулов и социальных гарантий. Для её решения необходим комплекс работы с кадрами на производстве, начиная с учёта экономического положения акционерного общества, установления связи между численностью занятых и уровнем финансовой устойчивости предприятия и заканчивая осуществлением программ по подготовке и переподготовке персонала, трудовыми отношениями и социально-психологическим климатом на производстве.

**III. Особенности социально-психологических методов службы.**

**3. 1. Основные аспекты деятельности кадровой системы.**

Одной из самых многогранных, острых и сложных проблем перехода российского общества к рыночным отношениям, бесспорно, является подготовка новых управленческих кадров. По вполне понятным причинам, особый интерес у современных психологов представляют исследования той части экономического поведения, которая связана с кадровыми службами.

Переход промышленного предприятия к рыночным условиям, бесконечные преобразования требуют принципиально нового механизма кадровой работы, одним из ключевых звеньев которого является оценка персонала. Поэтому каждому руководителю предприятия, совместно с кадровой службой необходимо широко внедрять в практику психологические методы, предусматривающие как оценку качеств и свойств работников, так и их личного вклада в результаты деятельности конкретной организации. Кадровая политика опирается на анализы и прогнозы качественного состава и структуры персонала в соответствии с преобразованиями на производстве и изменениями объектов управления, учитываются также и внутренние проработки по каждому трудовому коллективу.

Необходимо разрабатывать и внедрять систему материальных и моральных стимулов, заинтересовывающих как самих работников, так и руководителей организации.

В монографии практического психолога Г. М. Мануйлова о кадровой службе предприятия сказано следующее: «Необходимость кардинальной перестройки кадровой службы предприятия, определение её статуса, Организационной структуры, специфики выполняемых функций обусловлена качественно новыми требованиями, предъявленными производством к человеку в условиях углубляющегося перехода на рыночные отношения, обострение безработицы, внешнего избытка трудовых ресурсов и повышение роли человеческого фактора в решение социальных задач» . (см. 259 с.; 260 с. )

Основными задачами отдела кадров и социального развития предприятия являются:

1. Разработка единых принципов управления персоналом, форм и методов кадровой работы;
2. Изучение социально-демографической и профессионально квалификационной структуры предприятия, планирование кадров с учётом их изменения;
3. Обеспечение постоянного роста деловой квалификации, профессионализм и личного развития работников.
4. Создание таких условий, при которых интересы работников отождествляются с интересами предприятия.
5. Конструктивное сотрудничество с представителями рабочих и служащих.
6. Повышение ответственности персонала за экономическое состояние и развитие предприятия.
7. Оценка кадров по деловым и личностным качествам.
8. Обеспечение социальной справедливости по отношению к каждому работнику, защита его интересов.
9. Совершенствование организации управления персоналом, форм и методов кадровой работы.
10. Изучение деловых и личностных качеств руководителей и специалистов.
11. Укомплектование производства работниками требуемой квалификации, способными достигать высоких результатов труда.
12. Подготовка резерва кадров.
13. Разработка экономических стимулов и социальных гарантий.

 Основными направлениями деятельности завода «ЛИТ» являются:

1. Разработка и контроль за выполнением разделов коллективного договора, касающихся кадровой и социальной политики предприятия.
2. Отдел кадров, приём, перемещение и увольнение работников, оформление всей документации на протяжении их трудовой деятельности на предприятии.
3. Определение оценочных критериев для установления должностных окладов руководителям, специалистам, служащим и установление тарифных ставок и окладов для рабочих.
4. Планирование и регулирование движения и профессиональной карьеры кадров, процессов их высвобождения и перераспределения.
5. Прогнозирование текущей и перспективной потребности в кадрах и источников обеспечения ими.
6. Изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с требованиями производства.
7. Аттестация руководителей и специалистов.
8. Оформление и предоставление материалов на поощрение, и награждение ведомственными и правительственными наградами.
9. Контроль за адаптацией молодых специалистов и рабочих.
10. Изучение причин текучести кадров, динамики изменения трудового коллектива.
11. Оформление пенсионных дел.
12. Обеспечение обоснованных управленческих решений по вопросам труда, кадров и социального развития на основе анализа социально-экономической ситуации на предприятии.
13. Изучение потребностей и интересов различных категорий работников и имеющихся возможностей их удовлетворения. Разработка положений о социальных гарантиях и поощрениях.
14. Заключение договоров с медицинскими учреждениями на лечение и проведение профилактических мероприятий, а также постоянный контроль за их исполнением.
15. Разработка новых форм материального и морального стимулирования, изучение влияния этих стимулов на повышение трудовой и социальной активности работников.
16. Подготовка и заключение договоров на приобретение путёвок в санатории и дома отдыха, распределение их по подразделениям.
17. Изучение, анализ и разработка методов решения социальных и психологических проблем организации труда, быта и отдыха работников.
18. Контроль за соблюдением в подразделениях социальных требований и нормативов при проведении единой политики в области социального развития предприятия.
19. Проведение социологических исследований.
20. Соблюдение правил техники безопасности работниками на предприятии.

Выполнение и решение такого широкого ряда задач возможны лишь при наличии соответствующего количественного и качественного состава кадровой службы.

**3.2. Роль кадровой системы в формировании и управлении промышленным производством.**

Исследование и опыт кадровой службы завода до настоящего времени свидетельствуют о том, что существование этой службы чрезвычайно мало реализовывало свои функции управления персоналом предприятия. Деятельность вчерашней кадровой службы ограничивалось пассивной и автономной регистрацией: приём, увольнение, учёт личного состава и отчётность. В современных условиях отсутствие системы автоматизированного учёта кадров и специалистов-психологов, социологов лишают кадровую службу возможностей оперативного анализа и планирования целесообразных социальных изменений в коллективе, отстраняет её от выполнения своей сущностной функции. Расширяя свои знания в кадровой политике, начальник социально-правового отдела (так называется отдел кадров на заводе) основывается на новую концепцию кадровой службы предприятия, а это:

1. Прогнозирование потребности в кадрах (планирование, разработка программ и проектов покрытия потребности в рабочей силе, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров в условиях рыночных отношений).
2. Обеспечение потребности в кадрах (профессиональная пропаганда, повышение престижа предприятия, профориентационные работы, профессиональный отбор новых работников).
3. Обеспечение учёта кадров (оформление приёмов, увольнений, перемещений из одного подразделения в другое, ведение личных дел, внедрение компьютерного учёта и обработки данных, системы

 отчётности).

1. Управление движением кадров (регулирования внутрипроизводственным процессом).
2. Осуществление контроля за рациональным использованием кадров (учёт и анализ состояния трудовой дисциплины на производстве, разработка предложений по её укреплению).
3. Оказание социальных услуг (оформление пенсий, больничных листов, отпусков, льготных выплат и т. д.).

С целью повышения экономической и социальной эффективности промышленного предприятия и для более широкого распространения новых форм организации, социально-правовой отдел завода под руководством его начальника проводит всевозможные опросы работников, а в особенности– руководителей, находя огромную возможность в проведение подобных мероприятий. Основываясь на многочисленные работы практических психологов Ю. Красовского «Как преодолеть стресс на работе?», Л. Тобиаса «Психологическое консультирование и менеджмент», которые считают, что «у каждого работника есть свой индивидуальный предел временного давления стресса... Если руководитель или работник перегружены заданиями, а время их выполнения «поджимает», то возникает типичная стрессовая ситуация. Формула стресса такова: «деятельность– перенапряжение– отрицательные эмоции». Ю. Д. Красовский (с 141-148) определяет три позиции людей по отношению к стрессу: «стресс вола» для тех, кто к нему адаптируется, «стресс кролика» для тех, кто его избегает, «стресс льва» для тех, кого стрессовые ситуации мобилизируют.

Анализируя способы психологической самозащиты, определяя их как взгляд в будущее, группа менеджеров кадровой службы завода предложила ответы на вопрос:

«Как бороться со стрессом?»

1. бросить курить
2. чаще общаться с природой (время от времени выезжать на рыбалку)
3. регулярно делать утреннюю гимнастику
4. разгружать себя эмоционально
5. находить новые увлечения (изыскивать время отдыха с семьёй)
6. рационализировать рабочий день
7. планировать работу по своим возможностям
8. относиться ко всему философски
9. переключаться на другие виды деятельности
10. общаться с коллегами и расположенными к тебе людьми
11. переменить привычную обстановку (сменить мебель, переставить её)
12. до начала работы «прикинуть» планы на сегодня и настроить себя
13. комбинировать работу в кабинете и на местах
14. чередовать работу, меняя тактику
15. не затягивать рабочий день для себя и других
16. организовать систему самоконтроля
17. научиться чувствовать стрессовую ситуацию по нарастающим признакам
18. всегда быть готовым к неожиданностям
19. разгружать себя, делегируя полномочия

Индивидуальные опросы руководителей позволили выявить способы преодоления стресса в ситуациях, когда ими были допущены трудно исправимые ошибки и руководители вынуждены были отчитаться за свои просчёты перед генеральным руководством фирмы.

Психологические обследования используются кадровой службой также для подбора подходящих кандидатов на высокие посты. Поэтому важную роль в кадровой системе завода имеет место менеджера-консультанта. Человека, изыскивающего способы помочь работникам трудиться продуктивнее. В его задачи входит:

1. улучшение психологического климата на предприятии и повышение «боевого духа» его сотрудников
2. совершенствование практики подбора кадров
3. модернизация организационной структуры
4. оказание поддержки служащим в развитии их способностей
5. сплочение коллектива в единую команду
6. формирование доброжелательной атмосферы на производстве
7. помощь людям в преодолении стрессов
8. достижение соответствия между внутренним складом человека и его работой
9. устранение конфликтов
10. снижение текучести кадров
11. оценка производственных программ с точки зрения психологии
12. проведение регулярной политики поощрения и наказания на фирме
13. консультирование руководителей по психологическим аспектам деятельности предприятия на рынке, включая переговоры, рекламу, маркетинг и т. д.

Психологические новшества, по мнению кадровой, службы завода, играют очень продуктивную роль; тесты, психологический анализ, наблюдательность, выдержка, доверительность– вот оружие менеджера-консультанта в исследовании человеческой личности, в стремлении сделать её совершеннее.

**3. 3. Коммуникативность на производстве.**

Эффективность коммуникации в организации в настоящее время является одной из важнейших составляющих успешности и конкурентоспособности самой фирмы.

Применительно к практике кадровой службы с внедрением в ней должности менеджера по кадрам, она понимается, как передача информации от одного человека к другому и затрагивает практически все сферы взаимодействия управленцев с персоналом, начиная с поиска кандидатов для организации и кончая их уходом на пенсию. Все это требует изучение оптимальных путей улучшения коммуникации внутри организации.

Психология управленческой организацией выделяет несколько сфер коммуникативного взаимодействия менеджеров с персоналом, которые включают:

1. Наем на работу

2. Адаптацию

3. Функционирование

4. Индивидуальную оценку (аттестацию)

5. Личную безопасность

6. Дисциплину

Коммуникации пронизывают всю организацию, будь то выработка и принятие организационных решений или разрешение внутриорганизационных конфликтов.

Существует 2 типа коммуникативных потоков: горизонтальные - между равными по положению работниками и вертикальные - по иерархии. Вертикальные в свою очередь делятся на восходящие (информация проходит от рядовых работников к руководству) и нисходящие (информация идет от руководства к рядовому работнику).

Рассматривая коммуникативное взаимодействие, как взаимодействие конкретной социально-производственной ситуации и учитывая совокупность взаимосвязанных условий, в которых осуществляется совместная деятельность, а это: производственно-технические условия; экономические, организационные, социально-психологические.

В основе направленности на коммуникативное взаимодействие лежит единство целей руководителя и исполнителя в совместной трудовой деятельности и их сосредоточенность на единых задачах.

В работе Г. М. Мануйлова (с.179-185) “Проблема коммуникативности руководителей современных организаций” “Коммуникация - это процесс двустороннего обмена идеями и информацией, ведущей ко взаимному пониманию. Чтобы убедиться в успехе коммуникации необходимо иметь:

1. обратную связь

2. условие эффективности обратной связи

Большинство ученых склонны считать, что основными принципами плохой коммуникации обычно являются:: недостаточное понимание важности сообщения неправильная установка сознания (безразличие)) плохое построение самого сообщения слабая память неудачное формирование средств обратной связи.

Учитывая важность коммуникаций в организационной работе предприятия, располагая современной литературой по менеджменту, кадровая служба завода “Лит” предложила провести анкетирование для определения проблем коммуникации и получения обратной связи (анкета для определения проблем коммуникации прилагается). Руководство заводом, определяя важность коммуникации взаимоотношений и рассматривая ее как системный подход к управлению производственной организацией, считает, что, так называемая “человеческая составляющая” современного завода призвана обеспечить не только функционирование той сложнейшей техники и соблюдение необходимой технологии, которыми вооружено предприятие, но и выполнение всех социально-экономических задач, стоящих традиционно перед каждой производственной организацией, перед каждым управленцем, перед каждым ее работником.

**3. 4. Кадровая аттестация персонала.**

Изменение политической ориентации и экономических условий хозяйствования во всех отношениях повлияло на трудовые коллективы. Чтобы обеспечивать выпуск продукции высокого уровня в условиях конкуренции необходимо раскрывать потенциальные возможности персонала, повышать квалификацию, поэтому в последнее время многие предприятия начали возвращаться к утерянным методам управления персоналом, т.е. к идее проведения аттестации кадров. При этом умные руководители ставят целью не столько определить формальную профпригодность

(увольнять неугодных и профнепригодных у нас и без аттестации за эти годы научились), сколько в ходе аттестации определить потенциальные возможности человека и в случае необходимости послать на дополнительное обучение. Конечно, возвращаться к старой системе аттестации кадров вряд ли разумно. Поэтому кадровая служба завода предложила более усовершенствованную (чем проводилась ранее) методику оценки персонала.

Условно контингент аттестуемых разделен на 3 группы. Первую группу составляли специалисты всех направлений и руководители первичных трудовых коллективов, во вторую группу вошли так называемые руководители среднего звена (начальники цехов, участков, отделов и т.п.); в третью группу были включены главные специалисты, руководители структурных подразделений и их заместители.

Анкеты для аттестации, после обсуждения в дирекции, были выбраны достаточно объемные, но в тоже время очень простые для понимания как для членов комиссии, так и для аттестуемых. (Копия анкет, положений и рекомендаций по оценке специалиста прилагается).

Подводя итоги проведения аттестации, управления кадрами завода отметила довольно невысокий уровень готовности людей к аттестации. Управление кадрами объясняет это, как первую попытку найти новые формы оценки персонала в пост советский период. Но именно из этих попыток, будем надеяться, и будет создаваться отечественный стиль управления персоналом.

**IV. Аспекты планирования психологического управления на предприятии.**

Основой практической работы планирования психологического управления на заводе по комплектованию штата из внешних источников является привлечение как можно большего числа кандидатов и тщательный отбор персонала. Поэтому фирма все большее внимание уделяет долгосрочному планированию. Отражением этого факта стало направление в работе аппарата управления завода известное как “ планирование человеческих ресурсов”, посредством которого администрация подготавливает условия для того, чтобы иметь столько и таких людей в организации, сколько требуется для достижения корпоративных целей. При этом завод определяет “планирование человеческих ресурсов” только как прогнозирование числа вакантных мест в аппарате управления и определяет источники, за счет которых предстоит их заполнить. Администрация завода, говоря о комплектовании штата руководителей, изнутри имеет две основные схемы продвижения: продвижение на вышестоящую должность работника, имеющее единственную цель заполнение образовавшейся вакансии -сочетании ротации и ускоренного продвижения работника, как метод его подготовки к занятию в будущем должностей в высшем звене управления.

В административном планировании функция “планирование человеческих ресурсов” охватывает прогнозирование перспективных потребностей фирмы в персонале и разработку мероприятий, которые должны обеспечивать эти потребности. “Планирование человеческих ресурсов” характеризуется разработкой “организационных планов”. Имеется в виду определение общей производственной структуры завода, которая должна обеспечить реализацию выбранной хозяйственной стратегии и организационной структуры аппарата управления.

Одной из задач “планирования человеческих ресурсов” является создание “запаса прочности” в управлении фирмой (т.е. подготовка надежной замены по ключевым должностям. Что лежит в основе планирования завода? Основой планирования является конкретный детализированный учет руководящих должностей, в том числе тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки и составление списка кандидатов на замещение каждой из них. Списки формируются по признаку подготовленности кандидата к исполнению должности непосредственно в момент составления.

Это попытка застраховаться от разного рода непредвиденных обстоятельств (болезнь руководителя, его уход из фирмы и пр.). Но также планирование замещения должностей решает более широкие задачи, так как в список кандидатов включены более подготовленные руководители, с высоким потенциалом к продвижению, подготовка которых на должность требует от 1 до 5 лет. Какие требования предъявляются к кандидату в руководители?

Руководитель обязан хорошо знать отрасль.

Считается, что он должен обрести опыт работы в главных функциональных сферах управления, чтобы хорошо ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах, быть способным действовать с учетом социально-экономических, психологических и политических факторов.

Анализ практики завода показал, что формирование резерва происходит в 2 этапа:

1.выдвижение (осуществляют руководители предприятия или производственные подразделения завода)

2.отбор наиболее перспективных из числа выдвинутых различными руководителями кандидатов (его осуществляет специальная комиссия на вышестоящем уровне обычно из руководителей подразделений).

Как правило, предельный возраст на выдвижение в резерв установлен от 35 до 50 лет. Общими принципами работы предприятия с резервами являются результаты труда кандидатов и их квалификация.

**V. Перспективные направления
совершенствования производственного
механизма.**

**5.1. Внедрение рациональной модели трудовых отношений на заводе.**

Социально-психологические аспекты управления промышленным производством многогранны: сюда входят и психологический климат, и удовлетворенность трудом, и текучесть кадров, и адаптация новичков, и соревновательность, и многие другие особенности.

Профессор психологии В. В. Новиков в качестве ведущих социально-психологических факторов управления, формирования и развития коллектива выделяет следующие: мотивация труда именно в этой организации, стабилизация кадрового состава, адаптация новых работников, благоприятный психологический климат, психологические аспекты стимулирования добросовестности и инициативности. Он считает, что целенаправленное использование этих факторов делает процесс развития коллектива целенаправленным (с.91).

Если человек морально не готов занимать определенную должность или эта должность, по его мнению, ниже его возможностей, то это приводит к пассивности, равнодушию. У одних может развиться комплекс неполноценности, у других - агрессивности. Важную роль при этом играет ответственность как свойство личности. Разумеется, все это значимо при относительной удовлетворенности работника заработком (стимулирование труда). Учитывая, в каких труднейших условиях, находятся сегодняшние промышленные предприятия, с жесточайшей конкурентной борьбой на рынке сбыта продукции, текучести кадров, безработицы, то, безусловно, если говорить о людях, удовлетворение материальных потребностей является одной из важнейших задач для производства.

Руководство завода разработало свою модель трудовых отношений в производстве, в рамках которой реализуется его подход к управлению персоналом. Основным достоинством модели является ее полная унификация.

**Унифицированная тарифная система (ТС) -** первая составная часть модели. В основе ТС лежит Положение о тарифах, которая разделяет тарифную систему оплат на 2 составные части: профессия “рабочий” и профессия “ИТР/служащий”. Но регулирование величины тарифа происходит по одному универсальному принципу - комплексная оценка качества труда на основе оценки деловых качеств и обобщенных результатов труда с комплексной оценкой профессионального уровня работника, при которой учитывается его квалификация и сложность выполняемых им функций. Качество труда оценивается результатом аттестации. Оценка профессионального уровня работников производится кадровой службой завода на основе регистрации всех изменений (уровень образования, стаж работы, повышение квалификации, овладение смежными специальностями, перевод на другую должность и т.п.).

Основу тарифов всех работников на заводе составляет единая нормативная тарифная ставка (НТС). Расчет величины тарифа производится путем умножения величины НТС на тарифный коэффициент, присвоенный работнику в соответствии с таблицей тарифных коэффициентов и комплексными оценками качества его труда и его профессионального уровня. Таким образом, величина тарифа для каждого работника зависит, прежде всего, от него самого и его собственных усилий. Анализируя, таким образом, достоинства предложенной тарифной системы руководство управлением завода пришло к выводу: “Периодическая аттестация и возможность периодического изменения величин тарифов (на основе результатов аттестации) в сторону повышения либо понижения является залогом действенного стимулирования работников к высокопроизводительному труду.”

Немаловажным достоинством ТС является и то, что она позволяет регулировать фонд оплаты труда в автоматическом режиме, а тем самым избегать резких его колебаний.

ТС включает в себя следующие документы:

1. Положение о тарифах (включая таблицу тарифных коэффициентов)
2. Положение об аттестации персонала
3. Инструкция линейному руководителю по проведению аттестации (включая аттестационный лист)
4. Инструкция кадровой службы по учету и обработке результатов аттестации.

**Унифицированная контрольная система** (в дальнейшем КС) - вторая составная часть модели, разработанная руководством управления заводом.

Основой КС является трудовое соглашение и единая инструкция для линейного руководителя, позволяющая четко нормализовать иерархическую структуру организации. Трудовое соглашение (контракт) применяется к любым должностям и рабочим специальностям (заключается со всеми работниками).

Психологическая сторона КС построена с учетом следующих принципов:

1. единоначалия;
2. равенства управленческих полномочий, представляемых к линейным руководителям;
3. равных контрактных условий для всех категорий работников, как управленческого, так и исполнительского уровней;
4. экономии рабочего времени;
5. соответствия денежного вознаграждения затратам труда;
6. для совершенствования какого-либо действия, не предписанного контрактом, приказом, инструкцией, производственным заданием, любой работник обязан получить разрешение от непосредственного руководителя.

При строгом соблюдении всех норм трудовой, производственной, технологической дисциплины, при выполнении им точно в срок и надлежащего качества всех порученных ему работ работнику выплачивается зарплата в размере тарифа . “Положительные отклонения” от норм предусмотренных КС (досрочное выполнение задания, сверхурочные работы и т.п.) определяются доплатами. Нарушение дисциплины, невыполнение запланированного объема работ по заданиям в срок - “отрицательные отклонения” определяются удержанием из заработной платы.

**Унифицированная система участия в прибылях** (в дальнейшем УП) - третья составная часть модели управления заводом . Она определяет выплату работнику определенной доли из прибыли организации, с учетом доли его общего трудового вклада как собственника. Фактически - это выплата работникам сверх зарплаты и выплата дополнительных дивидендов акционерам завода.

Эффект от функционирования УП - каждый работник становится причастным к судьбе организации, ему выгоден успех предприятия, эффективное функционирование своего и других подразделений. У работника появляется дополнительная заинтересованность в увеличении прибыли организации путем сокращения производственных затрат за счет постоянной рационализации своего труда, а это всегда в интересах собственника.

Психологическое средство всей предложенной модели в целом в том, что она позволяет нормализовать процесс межличностных отношений в рамках организационных структур, процесс управления людьми становится “технологичным”.

Модель трудовых отношений завода предусматривает выполнение ряда “технических условий”:

1.На предприятии должен быть решен вопрос с бизнесом (какую нишу завод займет на рынке потребления).

2. Продукция должна быть теоретически рентабельной (определенная рыночной конъюнктурой, расчетная рентабельность продукции должна быть не ниже 15-30 %, а расчетный размер заработной платы - не ниже себестоимости рабочей силы).

3.Заработная плата должна выплачиваться всему персоналу регулярно.

4.Руководство должно получать экономический эффект за счет производительного использования оборудования и площадей, за счет снижения брака, за счет ликвидации непроизводственных затрат рабочего времени и т.п.

Внедрение рациональной модели трудовых отношений на заводе началось с 1996 года. Затраты на 1 рубль товарной продукции снизились почти на 10 %. Объемы выпуска товарной продукции значительно увеличились. Рентабельность продукции тоже увеличилась на 10 %. Снизилась текучесть кадров, сократилось число прогулов, улучшилась трудовая дисциплина. Нет затоваренности завода продукцией. Освоены новые производственные мощности. Руководство заводом считает, что этим достижение обязаны новой рациональной модели трудовых отношений, потому что многое другое осталось прежним, а именно в большинстве цехов старое оборудование, взаимные неплатежи, нехватка живых денег.

**5. 2. Важность службы маркетинга в повышении производительности труда.**

Современный подход к проблемам качества требует перестройки технологических систем, новых организационных структур, а вследствие этого, новых социально-психологических отношений на предприятии. Предприятие будет работать эффективнее, если рационально использовать все виды ресурсов: трудовые, материальные, финансовые, энергетические, производя при этом товары и услуги с минимальными затратами и высоким качеством.

В вопросах повышения эффективности руководство заводом особое внимание обращает на такую службу, как маркетинг. Повышение эффективности находит свое выражение в своевременном удовлетворении запросов рынка путем представления потребителю нужных товаров и услуг - вот поле деятельности службы маркетинга.

Использование службы маркетинга, как средства повышения эффективности производственно-коммерческой деятельности позволяет оперативно откликаться на изменение рыночной конъюнктуры, маневрировать ресурсами для достижения поставленных производственных целей на заводе.

Исследования в области маркетинга позволяют эффективно и быстро спроектировать предприятие под запросы рынка, увеличит интенсивность сбыта товаров и услуг в жестких условиях конкурентной борьбы. Коммерческая деятельность этой службы - постоянно изучать, анализировать, сомневаться, усовершенствоваться, не останавливаться на достигнутом, осознавая, что существуют конкурирующие фирмы и что легче потерять клиентов, чем найти их. Значит основными целями и задачами службы маркетинга, в конечном счете, является изучение потребностей клиента, также изучаются их замечания и жалобы, учитываются лучшие идеи, услышанные от потребителей и на этой основе проектируются производство новых товаров, их количество и качество.

Маркетинговый анализ позволяет также разъяснить руководству организации возможности своего предприятия и его продукции, угрожающие им факторы, достоинства и недостатки собственного товара на рынке. Разумеется, анализ деятельности службы маркетинга тесным образом связан с финансовыми и производственными возможностями организации, ее связи с кредиторами и поставщиками сырья.

Опираясь на работы известного практического психолога Г. М. Мануйлова (с.226) отмечаем: “Основой маркетинговой стратегии является изучение условий внешней Среды на рынке сбыта своей продукции, хорошими возможностями на рынке следует пользоваться, возможно, быстрее, даже вопреки угрозам для предприятия. И, наоборот, плохие условия лучше переждать, работая на опережение конкурентов в ближайшем будущем.

Таким образом, результаты такого анализа являются основой маркетинговой стратегии и тактики успешной производственной организации.”

Многие специалисты утверждают, что исследование рынка является самым важным средством из всего комплекса маркетинга. Почему? Потому что эти исследования помогают удовлетворить бесконечную потребность в информации о рынках:

1. какие товары производить и как их продавать
2. где их продавать, в каком количестве и по какой цене?
3. что продают конкуренты, кто они и насколько сильны?

Возможность выживания и развития предприятия обусловлена главным образом качеством маркетинговых исследований.

Для того чтобы найти нишу на рынке, предприятие должно всегда смотреть в будущее. По существу, оно должно добывать такую информацию, которая позволит ему:

1. определить наиболее выгодные рынки сбыта
2. определить зоны, наименее охваченные рынком
3. выбрать новые товары и услуги, пользующиеся спросом покупателей
4. выяснить причины успешной или плохой реализации существующих товаров и услуг
5. определить реальные рыночные цели.

Весьма важное значение для исследования маркетинга на рынке сбыта имеют психо-графические факторы, подразделяющиеся на три основных вида: индивидуальные особенности характера, менеджера маркетинга на рынке, личные мотивы и стиль жизни. К индивидуальным чертам характера менеджера маркетинга, которые учитываются на том или ином рынке относятся независимость, импульсивность, честолюбие, открытость или замкнутость, а также способность к самоанализу. Психо-графический фактор в исследовании рынка эффективен в том случае, когда товар, например, завода похож на товар его конкурента и от продавца требуется мастерство и умение в привлечении клиента на свою сторону.

Мотивы, т.е. движущие силы достижения целей, также могут использоваться для изучения рынка. Примерами мотивов, которые могут повлиять на выбор потребителей (что купить и где?), являются: удобство, социальный статус, экономические показатели и долговечность продукции. Когда при изучении рынка учитываются мотивы потребителей, менеджер маркетинга должен изучить причины приобретения того или иного товара.

После того как менеджер маркетинга понял, что ему нужно делать для того, чтобы привлечь покупателей (клиентов), он может заняться организацией комплекса маркетинга, а это:

1. каналы сбыта
2. цена
3. реклама
4. персональная (личная) продажа
5. стимулирование сбыта
6. сервис
7. паблисити (бесплатное о фирме или ее продукции).

Целью маркетинга является поиск такого набора нужных компонентов, который приводит к удовлетворению спроса покупателей и приносит прибыль. Маркетинг должен постоянно ориентировать деятельность фирмы на рынок.

**5. 3. Подготовка специалистов за рубежом.**

Необходимость в усилении конкурентоспособности неизбежно требует от руководства завода вкладывать деньги в совершенствование обучения - как отдельных людей, так и групп, и организации в целом. Для того чтобы повысить уровень знаний в области новейших достижений промышленности для представителей предприятия организуются специальные конференции, семинары и консультации в развитых странах запада, таких как США, ФРГ, Франция и др. Руководство фирмой считает обучение - одно из необходимых условий успеха. Знания, полученные в стенах зарубежных заведений, очень полезны в решении многих управленческих проблем, где особую активность и значимость в развитии и ведении промышленных предприятий имеют социально-психологические направления. Несомненно, в нынешних условиях каждому конкретному руководителю объективно требуется помощь со стороны профессиональных психологов, располагающих наиболее исчерпывающими программами обучения руководителей и специалистов промышленных предприятий. Безусловно, современная литература в области социально-психологических аспектов управления промышленным производством располагает большим количеством книг, брошюр и статей, но трудности сегодняшнего руководителя трудового коллектива, а если шире - производственной организацией диктуются самой жизнью - острейший дефицит времени, конкуренция на международном промышленном рынке и безостановочное совершенствование производства. Вот почему руководство заводом считает необходимым именно комплексное обучение у столь именитых западных фирм и у них действительно есть чему поучиться.

“Пора думать о глобальной конкуренции, глобальных рынках сбыта, потому, что наши соперники уже сделали свой ход. Каждый руководитель должен задуматься над тем, что он может выложить на стол, то есть, что может послужить для его фирмы средством усиления конкурентоспособности. Если исходить из концепции качества, наша стратегия должна строиться на обратной связи, на работе с потребителем, на условиях, что наше производство не хуже других и услуги тоже не хуже. "(Из выступления генерального директора завода на одном из оперативных совещаний).

Проводя анализ мирового рынка рабочей силы с точки зрения уровня квалификации работников, ученым-социологом Э. Вильховченко было сделано следующее заключение: “Жесткое вытеснение из производства малоквалифицированных людей, носителей устаревших профессий изменили квалификационный состав рабочей силы.” Анализируя процесс квалификационного развития, Э. Вильховченко отмечает появление на мировом рынке рабочей силы особо квалифицированной рабочей элиты - так называемых “золотых воротничков”, выходцев из рабочих, служащих и техников наукоемких отраслей. Эти люди отличаются высоким материальным и социальным статусом, стремятся к автономности, сотрудничеству, ценят отношение партнерства, им свойственен профессиональный рост и должностное продвижение, они сближаются с производственной интеллигенцией, легко находят место в жизни фирмы и влияют своей социальной позицией на характер руководства, политику стимулирования и продвижения кадров, реализуя рабочее участие в принятии решений, с их мнением считается весь персонал и менеджмент, они наименее уязвимы при сокращении занятости.

К каким последствиям ведет эволюция квалификации рабочей силы? Она влияет на отношения власти и собственности в производстве. Обладатели знаний расценивают их как важнейший ресурс современного производства и как свою интеллектуальную собственность.

П. Друкер, рассматривая эволюцию квалификации рабочей силы, отмечает: “Профессиональную компетентность - как обоснование своего права на присвоение труда вместо его нового отчуждения, как интеллектуальный капитал, соединяемый с материальными и финансовыми ресурсами владельцев производства.” Эти обстоятельства П. Друкер считает отправными для пересмотра проблем собственности и производственных отношений. С психологической точки зрения на этой почве развивается новый конфликт “людей знание” с хозяевами производства по поводу эксплуатации современного умственного труда. Это конфликт может углубить поляризацию сторон, но может и сблизить верхушку специалистов с профессиональным менеджментом.

Завершая разговор о росте значения профессионализма в современном мире, можно с полной ответственностью сказать - на рынке труда решающим фактором уже является уровень квалификации и профессионализма. Применение высококвалифицированного труда будет нарастать.

**VI. Заключение**

Рассмотренные в данной дипломной работе психологические аспекты управления промышленной организацией в нынешних условиях рыночных отношений направлены преимущественно на психологические знания от теории к решению практических социально-производственных задач.

Практические психологи В. В. Новиков, Ю. М. Забродин в своей работе “Психологическое управление” дали следующее определение: “Производственная организация - это сложная многофункциональная система, эффективность которой сильно зависит от “человеческого фактора” на разных уровнях: от рабочего места до всего предприятия в целом. Анализ и психологически обоснованное управление производственной организацией возможны лишь с позиции системного подхода при применении комплексного метода работы с ней, как объектом управления.

Повышение эффективности деятельности производственной организации возможно путем согласованного применения различных видов воздействия:

1. стабилизации состава и структуры производственной организации за счет организационно-технических и социально- психологических факторов, облегчающих адаптацию работника к труду и производственному коллективу;
2. совершенствование системы человеческих отношений, управления и самоуправления за счет эффективного взаимодействия администрации и общественных организаций;
3. использование данных о психологическом климате как интегральном показателе состояния “человеческого фактора” в производственной организации”. (см. стр. 185)

Анализируя деятельность производственной организации, ее аппарата управления и в целом всего промышленного предприятия делаем вывод: основными критериями эффективности жизнедеятельности производственной организации является ее стабильность, благоприятный психологический климат, эффективное управление движением кадров, взаимодействие всех подразделений с администрацией, постоянно растущая производительность труда.

Основная роль в психологическом управлении отводится “человеческому фактору”, под которым понимается широкий круг социально-психологических, психологических и психофизических свойств, которыми обладают люди, и которые так или иначе проявляются в их конкретной деятельности, оказывают влияние на эффективность и качество этой деятельности.

Дальнейшие перспективы развития нашего общества, переход его к рыночной экономике ставят все новые и новые задачи перед наукой психологией, а научные психологические знания нужны для развития самого человека. Деятельность же современных промышленных предприятий с их широким спектром экономических и социальных задач уже не может быть успешной без применения психологических знаний вообще, и элементов психологического управления, в частности.

Рассмотрение же в данной дипломной работе конкретное промышленное предприятие, а именно завод , проводя анализ его функционирования и эффективности как объекта производственной организации необходимо сделать наибольший уклон на взаимодействие руководителей и практически работающих психологов (менеджеров) работать с реальными объектами (в данном случае речь идет о людях, выступающими объектами управленческого воздействия). Огромное место в продуктивности производственной организации отводится психологическому проектированию, в частности проектирование управления социальными процессами в реальных условиях жизнедеятельности промышленных предприятий. Речь идет о проектировании правления в таких службах как кадры и маркетинг. Менеджеры, стоящие во главе этих служб становятся фигурами в деятельности производственных организаций, их профессионализм позволяет не только оптимизировать условия и организацию труда различных групп исполнителей, но и добиваться максимального эффекта потенциальных возможностей этих групп.

Безусловно, главенствующую роль в психологическо-управленческом взаимодействии данного предприятия играет сам руководитель завода . От правильности его действий, единстве с исполнителями, их взаимосвязи и взаимообусловленности всего предприятия в целом.

Точность выбора стиля и методов руководства соответствующих данному предприятию, представленные в данной дипломной работе соответствуют поддержанию стабильного состояния человеческого коллектива, предложенные социально-психологические методы построенные главным образом на убеждении, личном примере и авторитете руководителя носят взаимосвязанный характер и также влияют на продуктивность самого предприятия.

Любой работник, являясь членом данного предприятия (коллектива), занимает в нем определенную позицию, то есть именно свою социальную роль. Эффективность выполнения работниками своих обязанностей обусловлено социально-психологическими факторами управления, формирования и развития коллектива, а это: мотивация труда именно на данном производстве, стабилизация кадрового состава, благоприятный психологический климат, психологические аспекты стимулирования добросовестности и инициативности.

Целенаправленное использования этих факторов делают процесс развития коллектива управляемым.

В заключении можно сказать следующее: при всех существующих сложностях и проблемах, с которыми сталкивается завод немало из них было решено и решается, и ситуация на заводе остается не плохой. Важно не забывать, что главное составляющее предприятие - это живые люди.

**VII. Прилагаемая литература**

1. Г. М. Мануйлов “Психологическое управление в рыночных условиях” М; РАН 1997 г.
2. Николас Сиропомес “Управление малым бизнесом” М; “Дело” 1997 г.
3. В. В. Новиков; Ю. М. Забродин “Психологическое управление производственной организацией” Изд. М. 1992 г.
4. Б. Д. Парыгин “Современное состояние и проблемы социальной психологии” М. “Знание” 1973 г.
5. В. Сергеев “Психология для работников кадровой службы” М. “НИОПИК” 1998 г.
6. Н. Ю. Ахапкин “профессиональное обучение персонала российских предприятий” М. “Общество и экономика” 1997 г.
7. Э. Вильховченко “Социально-профессиональное развитие человека в производстве” М. “Экономика” 1997 г.
8. Л. Тобиас “Психологическое консультирование и менеджмент” М. “Класс” 1997 г.
9. Ю. Д. Красовский “Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы” М. “ИНФРА-М”1997 г.
10. С. Б. Каверин “Мотивация труда” М. Изд. “Институт психологии РАН” 1998 г.
11. Реф. книги “Курс практической психологии или как научиться работать и добиваться успеха” Ижевск “Издательство Удмуртского университета” 1997 г.
12. В. В. Новиков “Психологический пульс - Ярославля” М. Ярославль 1998 г.
13. В. В. Новиков “Социальная психология - феномен и наука” Ярославль; ЯрГУ 1997 г.
14. Б. Г. Ананьев “Психология человека” Санкт-Петербург 1997 г.
15. Г. С. Абрамова “Введение в практическую психологию” Екатеринбург 1995 г.
16. Н. Н. Обозов “Психология менеджмента” Изд. Санкт-Петербург 1994 г.
17. Н. Н. Обозов “Психология делового общения” Санкт-Петербург 1995 г.
18. М. М. Сухоруков, В. В. Исаков “Психологические особенности принятия управленческого решения” Изд. Санкт-Петербург 1995 г.
19. Г. Гагаринская “Конфликты и их предотвращения” Изд. М. “НИОПИК” 1997 г.
20. С. Резник, В. Елин “Организация труда руководителя” Изд. М. “Институт психологии РАН”1997 г.
21. Редакция журнала “Кадры” Советы Маг-Кормака. Изд. М. 1997 г.
22. Г. Воробьев “Человеческие ресурсы и современное предприятие” Изд. М. 1997 г
23. Г. Колбин, И. Фросина “Социально-психологические процессы на промышленном предприятии” Изд. М. “Институт психологии РАН 1997 г.
24. В. Колбина, И. Козина, И. Донова Психологические развития рынка труда в России” Изд. М. 1997 г.
25. С. Климова “Трудовые отношения на Российских предприятиях” Изд. М, “НИОПИК” 1996 г.

**VIII . Приложения**

**1. Схема структуры управления завода** (см. 1.3. Структура руководства и управления)

**2. Анкета для определения проблем коммуникации
и получения обратной связи**
(см. 3.3. Коммуникативность на производстве).

**3. Временное положение о порядке проведения аттестации руководителей и специалистов предприятия.**

**4. Методические рекомендации по проведению аттестации руководителей и специалистов**.

**5. Экспертная оценка специалиста по
проведению аттестации**
(см.3. 4. Кадровая аттестация персонала).

**Анкета для определения проблем
коммуникации и получения обратной связи, проведенная на заводе**

Уважаемые коллеги! Мы проводим анкетирование сотрудников по ряду вопросов, касающихся условий работы на нашем предприятии. Ваши советы помогут выяснить реальные интересы персонала и максимально учесть их при подготовке и принятии решений, касающихся работников предприятия. Анкета анонимна, Ваши ответы будут обрабатываться статистически.

Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне.

**Инструкция:**

1. Отметьте свое согласие с тем или иным вариантом, поставив любой знак в квадрате рядом с ответом.
2. Вы можете выбрать только один ответ, кроме тех вопросов, где предусмотрено несколько ответов.

**Перед началом заполнения анкеты, укажите, пожалуйста:**

Ваш возраст

1. до 25 лет
2. 25-35 лет
3. старше 35 лет

Пол

1. мужской
2. женский

Стаж работы на предприятии

1. до 3 мес.
2. 3-6 мес.
3. 6-12 мес.
4. свыше 1 года

**1. Назовите основные цели:**

Предприятия

Вашего отдела

**2. Ваша должностная инструкция:**

1. полностью соответствует выполняемой Вами работе
2. в основном соответствует Вашим реальным обязанностям
3. не соответствует реально выполняемой Вами работе
4. Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции

**3. Должностная инструкция чаще имеет для Вас следующее значение:**

1. помогает определить границы Ваших обязанностей и полномочий
2. стесняет, мешает реализации Ваших профессиональных знаний
3. необходима в ситуациях, связанных с отчетностью
4. не имеет влияния на вашу работу

**4. Результаты работы, которых Вы должны достичь:**

1. определены на словах Вашим руководителем
2. определены в регламентирующих документах
3. не определены (определяются Вами самостоятельно)
4. трудно измерить в количественно-качественных показателях

**5. Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:**

1. объективны и Вам известны
2. субъективны и Вам не известны
3. Вам не известны

**6. Структурные изменения на Предприятии, которые затрагивали Ваш отдел:**

(группы А и Б отмечайте отдельно)

**А**

1. привели к повышению эффективности работы
2. повысили эффективность работы, но необходимы их более тщательное планирование и подготовка
3. не оправданы и привели к снижению эффективности работы

**Б**

1. учитывали интересы и Предприятия, и сотрудников
2. проводились без учета интересов сотрудников
3. учитывали интересы отдельных руководителей и сотрудников

**7. Вам известны перспективы развития:**

**Предприятия**

1. на год
2. на месяц
3. меньше месяца
4. не известны

**Вашего отдела**

1. на год
2. на месяц
3. меньше месяца
4. не известны

**Ваши личные перспективы**

1. на год
2. на месяц
3. меньше месяца
4. не известны

**8. Как Вы считаете, достаточно ли ценят Ваш труд:**

**коллеги**

1. да
2. нет

**руководитель отдела**

1. да
2. нет

**руководитель предприятия**

1. да
2. нет

**9. Специалисты Вашей квалификации на других предприятиях получают зарплату:**

1. примерно такую же
2. выше
3. ниже
4. другое

**10. Дополнительное вознаграждение (премии) Вы получаете:**

1. как регулярное дополнение к зарплате
2. за успешное выполнение работы (проекта, задания)
3. нерегулярно
4. не получали премии
5. другое

**11. Для качественного и полного выполнения Вашей работы представленные Вам полномочия:**

1. достаточны
2. возможно их расширение
3. необходимо их расширение

**12. Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности:**

1. полностью
2. не полностью
3. в отдельных случаях
4. совсем нет

**13. На нашем Предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников:**

1. согласен
2. не согласен
3. не знаю

**14. Продвижение по службе сотрудников нашего Предприятия в наибольшей степени зависит от: (здесь можно выбрать до двух ответов)**

1. собственной активности и стремления сотрудника
2. уровня профессионализма сотрудника
3. личного отношения руководителя к сотруднику
4. “нужных” контактов сотрудников на разных уровнях
5. наличия свободных вакансий
6. соответствия сотрудника формальным признакам (стаж, пол, образование)
7. другое

**15. Наиболее реальные перспективы своего должностного роста Вы видите:**

1. в Вашем отделе
2. в другом отделе
3. реальных перспектив должностного роста Вы не видите
4. Вы не стремитесь к должностному росту

**16. Для Вашего профессионального роста необходимо:**

1. иметь достаточно времени для самостоятельного обучения
2. посещать дополнительные курсы
3. получить высшее образование
4. иметь возможность время от времени менять работу внутри предприятия
5. набрать достаточный стаж работы по специальности
6. другое

**17. Вы видите свое профессиональное развитие, прежде всего, как (до двух ответов):**

1. совершенствование профессиональных знаний и накопление опыта
2. перемещение в другие подразделения
3. продвижение на руководящую должность в своем подразделении
4. руководство отдельными проектами без занятия руководящей должности

**18. Возможность перехода в другое подразделение Вы рассматриваете как:**

1. более полное использование способностей и профессиональных знаний
2. возможность узнать что-то новое и вырасти профессионально
3. вынужденный шаг, необходимость
4. предпочитаете совершенствование в рамках нынешней специальности

**19. Отметьте, пожалуйста, что из ниже перечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении Вашего рабочего места (можно выбрать любое количество ответов):**

1. количество людей в одном помещении
2. площадь рабочего места
3. дизайн и планировка рабочих мест
4. кондиционирование воздуха в помещениях
5. освещенность
6. уровень шума
7. время начала и окончания рабочего дня
8. организация питания сотрудников
9. техническая оснащенность
10. программное обеспечение
11. обеспеченность литературой по специальности
12. оперативность поступления информации из внешних источников
13. другое

**20. Основные причины конфликтов в Вашем коллективе (любое количество ответов):**

1. в нашем коллективе не бывает конфликтов
2. неудачное распределение должностных обязанностей
3. сверхурочные работы
4. оплата труда
5. стиль руководства начальника
6. однородный (преимущественно женский или мужской состав)
7. несовместимость отдельных работников
8. другое

**21. Вы считаете, что самыми необходимыми льготами являются:**

1.

2.

3.

4.

**22. В какой информации Вы испытываете недостаток (любое количество ответов):**

1. информации о деятельности и услугах предприятия
2. политике администрации
3. информации о деятельности смежных подразделений
4. у Вас достаточно информации
5. другое

**23. Вы информированы о целях, основных задачах и приоритетных направлениях деятельности Предприятия:**

1. очень хорошо
2. вполне достаточно
3. недостаточно
4. плохо
5. затрудняюсь ответить

**24. О достижениях отдельных сотрудников и коллективов Предприятия Вы:**

1. узнаете регулярно
2. получаете информацию, но не регулярно
3. узнаете “по слухам”
4. имеете приблизительное представление
5. не знаете ничего
6. Вам это неинтересно

**Благодарим за сотрудничество!**

**Приложение.**

Ниже Вы можете высказать свое мнение или внести дополнительную информацию, которая, возможно, не была учтена в анкете:

Подчеркните название темы, о которой Вы написали:

1. Условия работы. 2. Карьера. 3. Обучение. 4. Информирование. 5. Оплата труда и поощрения. 6. Полномочия. 7. Руководство. 8. Работа в команде.

**Временное положение о порядке проведения
аттестации руководителей и специалистов предприятия**

**1. Общие положения**

1.1. Аттестация руководителей и спе­циалистов предприятия проводится с целью наиболее рационального использования специалистов, повышения эффек­тивности их труда, ответственности за порученную работу.

Существо аттестации руководителей и специалистов состоит в оценке деловых качеств работников и результатов их труда.

1.2. Аттестация проводится в соот­ветствии с типовыми Положениями об аттестации (Постановление Минтруда РФ и Минюста РФ от 23.10.92 г.) с учетом требований к персоналу предприятий МинатомаРФ**.**

1.3. Аттестация проводится во всех подразделениях предприятия. Перечень должностей, подлежащих аттестации, утверждается Генеральным директором.

1.4. Настоящее Положение не рас­пространяется на аттестации, которые обязаны проходить руководители и спе­циалисты, и рабочие по специальным требованиям о безопасности производства работ (котлонадзор, энергонадзор, экс­плуатация транспорта, требования Госкомнадзора).

**2. Сроки проведения и состав атте­стационных комиссий.**

2.1. Аттестация руководителей и спе­циалистов предприятия проводится один раз в три года.

2..2. Сроки и графики проведения ат­тестации подготавливаются отделом кад­ров, согласовываются с ОКП-41 и утверждаются генеральный директором.

2.3. Списки аттестуемых подготавли­ваются руководителями подразделений и сдаются в отдел кадров за 1,5 месяца до аттестации. Сроки проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых ра­ботников их непосредственными руково­дителями не менее чем за 1 месяц до на­чала аттестации.

2.4. В очередную аттестацию не включаются:

2.4.1. Лица, проработавшие в зани­маемой должности менее одного года;

2.4.2. Молодые специалисты в тече­ние трех лет после окончания учебного заведения;

2.4.3. Беременные женщины и жен­щины, имеющие детей в возрасте до 3-х лет.

2.5. Для проведения аттестации при­казом Генерального директора назнача­ются аттестационные комиссии:

2.5.1. Для аттестации главных спе­циалистов, руководителей отделов, струк­турных подразделений и их заместите­лей.

2.5.2. Для аттестации руководителей служб и подразделений, входящих в со­став структурных подразделений (участ­ков, производств, лабораторий, групп) и специалистов отделов управления.

2.5.3. Для аттестации мастеров, спе­циалистов подразделений (инженеров, техников, инспекторов).

2.6. Аттестационные комиссии (председатель, секретарь и члены комиссии) назначаются из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов, представителей ОКП-41.

**3. Порядок проведения аттестации**

3.1. Аттестации предшествует необ­ходимая подготовительная работа: на каждого работника, подлежащего атте­стации, руководство подразделений пред­ставляет в отдел кадров:

3.1.1. Отзыв (характеристику) на ра­ботника, в которой должна отражаться его производственная деятельность, ква­лификация, деловые и личные качества, соблюдение трудовой дисциплины (в том числе его оперативность и грамотность в решении инженерных вопросов, принци­пиальность, исполнительность, инициати­ва в работе, умение правильно строить взаимоотношения в коллективе, повыше­ние технических и экономических знаний, умение организовать подчиненных на вы­полнение стоящих перед коллективом за­дач).

3.1.2. Оценочную таблицу творческой активности и деловых качеств (в соот­ветствии с методическими рекоменда­циями по проведению аттестации).

3.2. Оценка деловых качеств и харак­теристика на аттестуемого передается в отдел кадров за 2 недели до начала атте­стации и представляется отделом кадров в аттестационную комиссию до начала аттестации вместе с аттестационным листом.

3.3. Аттестуемому работнику должна быть представлена возможность не менее чем за две недели до аттестации ознако­миться с его характеристикой и оценочной таблицей.

3.4. Аттестационная комиссия рас­сматривает представленные материалы и заслушивает сообщение непосредственно­го руководителя о работе аттестуемого в его присутствии.

3.5. Оценка работы аттестуемого при­нимается комиссией с учетом:

3.5.1 Личного вклада в решение за­дач, стоящих перед предприятием и под­разделением.

3.5.2. Выполнения обязанностей 'со­гласно должностной инструкции и кон­тракту.

3.5.3. Соблюдения трудовой дисци­плины и Правил внутреннего трудового распорядка, режимных требований.

3.5.4. Повышения квалификации. 3.6. На основе оценки деловых ка­честв аттестуемого с учетом обсуждения результатов аттестации, комиссия откры­тым голосованием дает оценку деятель­ности работника:

3.6.1. Соответствует занимаемой должности;

3.6.2. Соответствует занимаемой должности при условии улучшения рабо­ты и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией (через 3 месяца или год).

3.6.3. Не соответствует занимаемой должности.

3.7. Аттестационная комиссия имеет право давать рекомендации:

3.7.1. О продвижении специалиста по службе.

3.7.2. О поощрении за достигнутые успехи.

3.7.3. О переводе на другую работу.

3.7.4. Об улучшении деятельности ра­ботника, повышении квалификации.

3.7.5. О повышении должностного оклада.

3.7.6. Об установлении надбавки к окладу за высокую квалификацию и до­стижения в труде.

3.7.7. О снижении (снятии) надбавки к окладу.

3.7.8. О понижении квалификацион­ной категории работнику.

3.7.9. Об освобождении от занимаемой должности.

3.8. Голосование по результатам оценки работы проводится в отсутствии аттестуемого.

3.9. В голосовании участвуют члены аттестационной комиссии, присутствую­щие на заседании, В проведении аттеста­ции и голосовании должно участвовать не менее 2/3 числа членов утвержденной аттестационной комиссии.

3.10. Результаты голосования опреде­ляются простым большинством голосов и заносятся в протокол заседания комис­сии.

При равенстве голосов в оценке дея­тельности аттестуемого работника признается соответствующим занимаемой должности.

3.11. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии, заносятся в ат­тестационной лист.

3.1.2. Аттестационный лист запол­няется и подписывается в 2-х экземпля­рах председателем и членами комиссии.

Первый экземпляр аттестационного листа хранится в личном деле аттестуемого в отделе кадров, второй выдается ему на руки.

3.13. Результаты аттестации сооб­щаются аттестуемому работнику непо­средственно после голосования.

3.14. Работник, не согласный с реше­нием аттестационной комиссии, имеет право в месячный срок обжаловав ее в центральную аттестационную комиссию, а при ее отказе — в конфликтную комис­сию предприятия.

3.15. Работник, прошедший аттеста­цию и рекомендованный комиссией к по­вышению в должности, имеет преимуще­ственное право на повышение при нали­чии вакантных должностей.

3.16. После завершения работы атте­стационной комиссии руководители под­разделений (служб) совместно с работни­ками разрабатывают планы мероприятий по выполнению рекомендаций аттестаци­онной комиссии.

3.17. Руководитель подразделения при ежегодном отчете на заводской ба­лансовой комиссии в разделе о работе с персоналом отчитывается о ходе выпол­нения решений аттестационной комиссии.

3.18. С учетом рекомендации аттеста­ционной комиссии, по представлению ру­ководителей подразделений и отдела кадров, генеральный директор принимает решение о повышении, поощрении и в необходимых случаях — о переводе ра­ботника (в срок не свыше 2-х месяцев), признанного не соответствующим зани­маемой должности, на другую работу с. его согласия.

3.19. Генеральный директор с учетом рекомендаций аттестационных комиссий принимает решение о присвоении или изменении квалификационной категории, повышении или понижении надбавок, окладов (в пределах утвержденных кол­лективным договором интервалов).

3.20. При невозможности перевода работника на другую работу с его согласия дирекций завода может расторгнуть с ним трудовой договор в установленном Законодательством порядке.

3.21. Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в долж­ности работника, признанного по резуль­татам аттестации не соответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим Законода­тельством Российской Федерации.

**Методические рекомендации по проведению
аттестации руководителей и специалистов**

**1. Общие принципы построения си­стемы оценки:**

1.1. Решения по сотрудникам не должны различаться для лиц разного по­ла, возраста, национальности и религии.

1.2. Не используется информация, порочащая человека (если нет официаль­ных документов по правонарушениям).

1.3. Официальная система подачи жалоб и пересмотра решений комиссий должна доводиться до лиц, не согласных.. с принятым решением.

1.4. Во всех случаях комиссии долж­ны руководствоваться официально при­нятой системой принятия кадровых ре­шений (в соответствии с КЗоТ).

1.5. Следует при оценке использовать мнение болеечем одного оценщика (непосредственного руководителя) для более независимой и объективной оценки.

1.6. Члены комиссии должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого со­трудника.

1.7. В официальных документах сле­дует избегать таких оценочных качеств, как "надежность", "энергичность", "спо­собность", "личное отношение".

1.8. Стандартные оценки результативности труда должны быть известны сотрудникам.

1.9. Оценку следует проводить по от­дельным специфическим рабочим навы­кам, а не "в общем".

1.10. Работникам необходимо предо­ставлять возможность ознакомиться с решениями относительно их работы.

**2. Оценка результативности труда.**

2.1. В идеальном варианте, для того чтобы система оценок работала хорошо, необходимо, чтобы и сами оцениваемые сотрудники ее понимали, видели ее спра­ведливость.

2.2. В основе оценки должны устана­вливаться стандарты результативности труда для каждого рабочего места или типовой группы работающих.

2.3. В основу показателей для оценки должны включаться: качество выполняе­мой работы, ее количество, знание рабо­ты, трудовая дисциплина, необходимость контроля за выполняемой работой.

2.4. Дополнительными показателями служат, как правило, — инициативность, коммуникабельность, надежность.

2.5. Руководители подразделений со­вместно с представителями отдела кадров и ОТиЗ готовят приемлемые для их кол­лектива системы оценок.

2.6. Непосредственные руководители аттестуемых собирают данные по резуль­тативности труда сотрудников и пред­ставляют их руководству.

2.7. До заседания комиссии руково­дители обсуждают оценку труда с работ­ником.

2.8. Оценка труда служит не только для аттестаций сотрудника на комиссии, но и для постоянной работы (с периодич­ностью, приемлемой для данного подраз­деления и вида работ).

**3. Рекомендации руководителям при беседах по оценке
работы.**

Цель — сообщение результатов оценки, поощрение высокой результатив­ности труда, изменение поведения работ­ника, результативность труда которого не., вписывается в установленные стандарты.

3.1. Руководитель и оцениваемый должны готовиться к встрече и быть го­товы обсуждать прошлую результатив­ность на фоне задач нового периода.

3.2. Руководитель должен стараться дать работнику возможность успокоиться, и подчеркнуть, что беседа является не дисциплинарным мероприятием, а встре­чей с целью обсуждения прошлой работы и повышения эффективности работы в будущем.

3.3. Руководству следует планировать время проведения беседы таким образом, чтобы половина отведенного на беседу времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим работником.

3.4. Руководителю рекомендуется проводить беседу, начиная с достижений работника. Изложение недостатков реко­мендуется размещать между положи­тельными результатами. Желательно ориентировать обсуждение на коммента­риях о результативности работы, а не на критике личностных качеств.

3.5. Руководитель должен поощрять вовлечение оцениваемого в беседу, его самооценку и его обзор собственной рабо­ты.

3.6. Последним аспектом беседы должно быть обсуждение будущих задач, и как руководитель поможет подчинен­ному достичь поставленных целей (если, конечно, не стоит вопрос о несоответствии занимаемой должности и переводе на ме­нее ответственную работу или увольне­нии).

**4. Перечень показателей для оценки квалификации**

1. Образование
2. Стаж работы по специальности

4.3. Профессиональная компетент­ность

4.4. Знание необходимых документов (инструкций и т.п.), умение работать с ними

4.5. Качество выполняемой работы

4.6. Своевременность выполнения ра­боты

4.7. Ответственность за результаты работы

4.8. Способность в короткие сроки осваивать новые технические средства

4.9. Интенсивность труда (способ­ность в короткие сроки справляться с большим объемом работы)

4.10. Способность адаптироваться к новой ситуации, применять новые подхо­ды к решению проблем

1. Производственная этика, стиль общения

4.12. Способность к творчеству, пред­приимчивость

1. Способность к самооценке

4.14. Кроме того, для руководителей:

- умение оперативно принимать решения для достижения цели,

- способность прогнозировать и планировать,

- умение организовать, анализиро­вать и контролировать работу подчинен­ных.

**Экспертная оценка специалиста по проведению аттестации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика (квалификационный признак)** | **Оценка по пятибалльной системе** | **Фактическая оценка аттестационной комиссии (эксперта)** |
| **1.** **Соотв****етств****ие** **знаний** **работника выпол****няемой работе:**  |  |  |
| вполне соответствует | 5 |  |
| частично | 3 |  |
| не соответствует | 1 |  |
| **2. Выполне****ние плановых заданий:** |  |  |
| всегда выполняет | 5 |  |
| редко бывают случаи невыполнения | 4 |  |
| случаи невыполнения не редки | 3 |  |
| не выполняет постоянно | 0 |  |
| **3. Качество работы:** |  |  |
| исключительно высокое качество работы, использует новые творческие решения | 5 |  |
| работает хорошо, старательно | 4 |  |
| работает удовлетворительно, случаются ошибки | 3 |  |
| работает небрежно, с ошибками, иногда работу нельзя принять | 1 |  |
| **4****. Производительность тр****уда:** |  |  |
| все работы выполняет в срок или досрочно, охотно берет дополни тельные задания | 5 |  |
| задания выполняет в срок | 4 |  |
| как правило, задания выполняются в срок, иногда случаются срывы | 3 |  |
| задания выполняются с опозданиями | 1 |  |
| **5. Оценка качества труда по** **комплекс****ной системе управления качеством труда (средняя за последний год):** |  |  |
| на уровне планируемой и выше | 5 |  |
| ниже планируемой до 10% | 3 |  |
| ниже планируемой более 10% | 1 |  |
| **6. Исполнительская дисципли****на (средняя за последний год):** |  |  |
| на уровне планируемой и выше | 5 |  |
| ниже планируемой до 10% | 3 |  |
| ниже планируемой более 10% | 1 |  |
| **7. Трудовая дисциплина (за последние пять лет);** |  |  |
| никогда не нарушал | 5 |  |
| одно нарушение | 3 |  |
| более одного нарушения  | 0 |  |
| **8. Самостоятель****ность:** |  |  |
| вопросы всегда решает самостоятельно | 5 |  |
| самостоятельные решения принимает в большинстве случаев | 4 |  |
| уклоняется от принятия самостоятельных решений | 1 |  |
| **9. Ответствен****ность:** |  |  |
| всегда готов принять на себя ответственность за принятые решения | 5 |  |
| иногда избегает ответственности за свою работу | 4 |  |
| уклоняется от любой ответственности | 1 |  |
| **10. И****нициатива:** |  |  |
| всегда готов вмешаться в дело ради общих интересов | 5 |  |
| выполняет работу в пределах своих обязанностей | 4 |  |
| отсутствие инициативы, требует постоянного контроля | 3 |  |
| **11.** **Отношение к профессии (работе):** |  |  |
| любит свою профессию (работу), считает ее важной | 5 |  |
| не испытывает особого интереса к своей профессии (работе), но не собирается менять | 3 |  |
| тяготиться профессией и готов ее при первой же возможности сменить | 1 |  |
| **12. З****нание своих служебных обяза****нностей:** |  |  |
| отлично знает свои обязанности | 4 |  |
| недостаточно знает свои обязанности. | 3 |  |
| не знает  | 1 |  |
| **13. Участи****е в разработке и осуществлении планов** **оргтехмероприятий, планов технического развития и др.** |  |  |
| постоянно участвует | 4 |  |
| участвует иногда | 3 |  |
| не участвует | 1 |  |
| **14. Соверше****нствует ли свои з****нания (чтение технической и специальной литературы):** |  |  |
| совершенствует систематически | 3 |  |
| совершенствует периодически | 2 |  |
| не совершенствует | 1 |  |
| **1****5. Пользуется ли иностран****ной специальной литературой:** |  |  |
| пользуется постоянно | 3 |  |
| пользуется периодически | 2 |  |
| не пользуется | 1 |  |
| **Суммар****ный балл** |  |  |

Каким образом аттестационная ко­миссия определяет соответствие работни­ка занимаемой должности? "Для заключения аттестационной комиссии исполь­зуется суммарный балл, который набрал аттестуемый:

**65 баллов и выше** — соответствует занимаемой должности и может быть ре­комендован в резерв на замещение вы­шестоящей должности;

**65-62 балла** — соответствует зани­маемой должности, но продвижению не подлежит;

**52 балла и ниже** — соответствует за­нимаемой должности при условии выпол­нения рекомендаций аттестационной ко­миссии или не соответствует занимаемой должности.”