СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1.Определения науки. 5

2. Структуры управления. 7

3. Трудовая деятельность руководителя, ее особенность. 9

3.1.Содержание труда руководителя. 9

3.2. Деятельность руководителя в условиях социально-экономических преобразований 10

Литература 17

# ВВЕДЕНИЕ

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.* С этих позиций структура управления представляется в виде *системы оптимального распределения* *функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.*

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы (подсистемы), связи (отношения), уровни и полномочия. ***Элементами*** ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как ***полномочия***: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости - изменения в каждой из них вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

# 1.Определения науки.

В современной энциклопедии говориться, что **наука** - это сфера человеческой деятельности, функция которой - выработка и теоретическая систематизация знаний о действительности; включает как деятельность по получению нового знания, так и ее результат - сумму знаний, лежащих в основе научной картины мира; обозначение отдельных отраслей научного знания. Непосредственные цели - описание, объяснение и предсказание процессов и явлений действительности на основе открываемых наукой законов. Система науки условно делится на естественные, общественные, гуманитарные и технические науки. Зародившись в древнем мире, начала складываться с 16 - 17 вв. и в ходе исторического развития превратилась в важнейший социальный институт оказывающий значительное влияние на все сферы общества и культуру в целом. Объем научной деятельности с 17 в. удваивается примерно каждые 10-15 лет (рост числа открытий, научной информации, числа научных работников). В развитии науки чередуются экстенсивные и революционные периоды - научные революции, приводящие к изменению ее структуры, методов познания, а также форм ее организации; для науки характерно сочетание процессов ее дифференциации и интеграции, развития фундаментальных и прикладных исследований.

Существуют и другие определения науки. Например, в словаре Даля говориться, что:

**Наука - ж. учение, выучка, обучение.**

И приводятся примеры употребления этого термина:

Жизнь наука, она учит опытом. Отдать кого, пойти, или взять кого в науку. Не для муки, для науки. Кнут не мука, вперед наука. Наука - не мука (не бука). Наука учит только умного. Дураку наука, что ребенку огонь. Не шубу секу, молодой науку даю (дружка бьет кнутом по шубе); чему учать или учатся; всякое ремесло, умение и знание; но в высшем значении зовут так не один только навык, а разумное и связное знание: полное и порядочное собрание опытных и умозрительных истин, какой-либо части знаний; стройное, последовательное изложение любой отрасли, ветви сведений. Математика наука обширная, сама распадающаяся на многие частные науки. Науковый, научный, до науки относящийся. Научное образованье, на науке основанное. Научный взгляд, образ мыслей, суждения ученого. Опыт нередко спорит с наукой (умозрительной) и научными сведениями. Научать, научить кого чему; учить, обучать, наставлять, вразумлять, направлять, руководить; показывать, объяснять, как что Делать или понимать; передавать сведения, знания, умение свое. Он научил меня и грамоте, и ремеслу. Упрямого не научишь. Научи-ка черепаху петли выметывать, а зайца нырять. Не учили, покуда поперек лавочки укладывался, а во всю вытянулся, не научишь. Научи, как быть тут, дай ума! Что скоро скучит, то скоро научит. Многому научишь, сам без хлеба будешь. Получать, подстрекать, побуждать и поощрять к дурному, вредному или наущать, наустить (от уста?), уговорить сделать кому вред или что дурное, напр. ложное показание перед судом; подучить, подустить. Его научали даже поджечь дом. Меня научили показать на него. Не верь лукавым наущениям. Научаться, научиться, учить себя и быть научаему; перенимать что словом и делом у другого. Где ты научился грамоте, шалостям? В школах дети научаются всему худому. Прислуга наущается мошенниками, которые и называют это захороводить людей. Научение ср. окончат. наука, научка ж. наук м. стар. а инде и ныне, действ. по глаг. на ть и на ся. Науком и конь возит. В словах наук и навык видим замечательное сближение. Делать что по научке, по наущению, будучи подущену, по подговору к чему-либо. Научка об. вологодск. выученный знанию, ремеслу; человек, знающий какое-либо ремесло. Научник м. педант в науке, ученый школяр, человек с тесным и односторонним научным взглядом. Научень м. пск. ученик, отданний в науку, на выучку, в учение чему.[[1]](#footnote-1)

# 2. Структуры управления.

По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, - показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества, использования производственных мощностей. Для оценки служб, осуществляющих управление персоналам, используются такие параметры, как текучесть кадров, дисциплина труда и другие. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего на достижение высоких показателей каждой службой. При этом конечный результат работы организации в целом становится как бы второстепенным, ибо считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают - невосприимчивость к изменениям; закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая ***линейно-штабная*** структура управления, тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь - координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название ***дивизиональной***. Формирование этого вида структур за рубежом связано с процессами "разукрупнения" гигантских корпораций в 60-е годы. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования, научных исследований и разработок.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, по ориентации на те или иные группы потребителей, по обслуживаемым территориям. Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде .

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов структура управления организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, то есть управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом.

И все же в целом структура управления оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Аналогичные в принципе результаты продемонстрировали и отечественные объединения, применявшие такой же вид структуры. Сохранение линейно-функционального построения управления усиливало недостатки по всей цепи принятия управленческих решений, удлиняло сроки согласований и потоки циркулирующей управленческой информации. Но самым главным негативом оказалось то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацеливала, прежде всего, на выполнение краткосрочных и оперативных планов и задач. Перспективные же цели, в том числе научно-технические, как правило, отодвигались на второй план; на них не хватало ни времени, ни средств.

Все это отрицательно сказалось на производительности труда и эффективности работы объединений. Переход к более простым и гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям в экономике, стал объективной и настоятельной необходимостью.

# 3. Трудовая деятельность руководителя, ее особенность.

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны.

В целом трудовую деятельность руководителя можно разделить на 4 функции. Это: планирование, организация, мотивация, контроль. Но не следует полагать, что только руководитель выполняет эти функции. Ему активно помогают остальные работники. Цель работы руководителя - выработать направление развития и правильно организовать работу.

Руководитель - особый работник в организации и поэтому ему присуще некоторые особенности, которые отличают его от других членов коллектива. Можно выделить следующие особенности:

1. Руководители непосредственно не связаны с созданием материальных ценностей, хотя активно участвуют в организации производства;
2. Работа руководителя в основном умственная;
3. Нелимитированность работы руководителя;
4. Повышенные нервно-психические усилия руководителя связанные с управлением людьми и принятием ответственных решений;
5. Труд руководителей не подается количественному учету;
6. Необходимость принятия большого количества решений за короткий период;
7. Если рабочий в течении своей рабочей смены выполняет, в основном, несколько операций, то руководитель в течение своего рабочего дня выполняет множество всевозможных операций;
8. Работа руководителя в основном не имеет четкого завершения.

Все перечисленные выше особенности необходимо учитывать при организации труда руководителя и рассматривать их все вместе и взаимосвязанно друг с другом.

## 3.1.Содержание труда руководителя.

Мы рассмотрели особенности работы руководителя, но для эффективной организации труда необходимо выяснить, чем занимается руководитель в течение рабочего дня. Как уже было отмечено выше рабочий день руководителя не лимитирован и разнообразен. Если представить в общем виде, то можно сказать, что руководитель в течение своего рабочего дня выполняет следующие виды работ (по данным разных источников):

1. Запланированные заседания, встречи ≈ 60 - 65% ;
2. Разговоры по телефону ≈ 3 - 6% ;
3. Работа с документами ≈ 17 - 22% ;
4. Поездки, осмотры ≈ 3 - 7% ;
5. Незапланированные встречи ≈ 7% ;
6. Отдых ≈ 2% ;
7. Потери времени ≈ 2%.

Приведенные выше данные характеризуют общую ситуацию и варьируют в зависимости от особенности труда. Руководитель или исследователь, занимаясь анализом трудового процесса, должен учитывать особенности своей организации. Для всестороннего и полного анализа затрат рабочего времени необходимо проводить постоянную работу по учету затрат.

## 3.2. Деятельность руководителя в условиях социально-экономических преобразований

Деятельность современного руководителя в промышленно развитых странах как с рыночной, так и смешанной экономикой базируется на богатейшем опыте, накопленном многими поколениями управленцев.

Сегодняшний руководитель уже осознал необходимость смены стереотипов, которые еще недавно направляли и мотивировали его деятельность. Однако одного сознания мало. Для реализации задач переходного периода нужны компетентность, профессиональные знания и навыки руководителя, искусство ориентироваться в сложной обстановке и принимать правильные решения.

***Особенности управленияв государственном секторе***

Управление в государственном секторе намного сложнее, чем в частном, поскольку назначение государственной организации и эффективность ее деятельности вступают, как правило, в сильное противоречие. С одной стороны, необходимо вырабатывать и поддерживать ценности, политику, методы и традиции государственных учреждений, служащих обществу, с другой - манипулировать ограниченными ресурсами для разрешения большого количества хозяйственных задач.

В этих условиях руководитель обязан обеспечивать достижение конкретных результатов деятельности организаций путем проведения комплекса мероприятий, не выходя за рамки направлений выработанного курса, принятых методов и внешних ограничений.

Эффективность организации достигается в том случае, когда согласуются три важнейших элемента - *профессиональные качества руководителя; должностные требования и условия функционирования организации.*

***Работа управленца в качестве лидера***

Эффективно работающие руководители создают *единый органичный коллектив*, заряжают его высоким моральным духом и чувством сотрудничества. Они осуществляют это таким образом, что ни в коей мере не мешает сотрудничеству с другими организациями и учреждениями. Деятельность руководителей, постоянно направляющих, советующих или “размахивающих властной дубинкой”, как показывает мировой опыт, значительно менее эффективна.

Эффективно работающему руководителю присуще очень важное качество - *лидерство.* Это сложное и тонкое искусство, которым можно овладеть только при целеустремленности, постоянной оценке достигнутого и своевременном внесении необходимых коррективов. Задача лидера заключается в том, чтобы выступать с инициативой, внушать и поддерживать стремление к максимально плодотворной работе как основе и важнейшему условию деятельности организации.

Лидерство сводится к двум основополагающим и взаимосвязанным вопросам - *умелому руководству и энергичности.* Без руководящей роли энергичность ведет в никуда, а без энергичности руководство не имеет смысла.

Если в характере лидерства в частном и государственном секторах практически нет особых различий, то потребность в нем и сопутствующие ему сложности гораздо выше в государственном. В нем проблемы, которые приходится решать, как правило, огромны, а ресурсы, чаще всего весьма ограничены. Это касается денежных средств, материалов, производственных возможностей, технологий и людей.

Реализация функции лидерства всегда должна предполагать *необходимость перемен и обновления.* Если организация хочет выжить и преуспеть в своем деле, то, как и люди, она обязана приспосабливаться к окружающим условиям и изменяться вместе с ними. Переменам в организации всегда противодействуют отдельные люди и целые группы, опасающиеся лишиться чего-то в результате перемен. Кроме того, перемены вызывают напряженность даже в тех случаях, когда считается, что они назрели и необходимы.

Без лидерства организация становится оторванной от окружающих ее условий. Тем самым она теряет под собой почву, становясь менее востребованной и неэффективной.

Обновление создает возможность и стимулы к развитию лидерства, формированию будущего облика организации и соединению будущих потребностей с прогнозируемыми результатами.

Лидерство предполагает также видение идеальной картины того, что должна представлять собой организация в будущем, куда ей следует идти, как будет работать. Видение, прогнозирование будущего - это та идея, которую легко высказать, но трудно реализовать. Однако она служит самым мощным мотивационным фактором управленческой деятельности.

Если же ее нет, то и организацию, и работающих в ней людей как бы засасывает рутинность повседневной деятельности.

Прогностические картины будущего редко рождаются в голове одного человека. Задача лидера как раз и состоит в том, чтобы не единолично разрабатывать тот или иной прогноз, а направлять его формирование, сделав его плодом коллективных усилий всех сотрудников. Формирование видения будущего должно предусматривать необходимую долю напряженности и амбиций в этом процессе. Если оно слишком грандиозно, то может погубить идею вместо того, чтобы выполнить мотивационную функцию. Если же видение не слишком привлекательно, то может оставить людей равнодушными, считающими, что “не стоит и возиться с этим”. Привлекательная прогностическая картина будущего может оказаться мощной мотивирующей и движущей силой для организации.

Важной чертой работы руководителя является *делегирование полномочий.* Основная задача делегирования полномочий заключается в том, чтобы целенаправленно и равномерно мобилизовать в организации максимум энергии. Каждый человек, ощущающий к себе доверие, проявляет свою долю энергии, в результате чего расширяется энергетическая база организации. Такое, однако, может произойти лишь в том случае, если лидеры расширяют базу властных полномочий, активно передавая свои полномочия другим. Функция лидерства заключается в том, чтобы создать такие условия, при которых поставленные цели становятся общими и весь коллектив отличает высокий уровень ожиданий в плане их достижения. Тогда лидер может как бы отойти в сторону, доверив подчиненным поиск путей их достижения. При этом лидер всегда готов помочь, но в качестве наставника.

***Принятие качественных решений и их реализация***

В работе руководителя ключевым моментом является принятие и реализация решений. Многие полагают, что принятие решений есть не что иное, как выбор одного из нескольких возможных вариантов действий. Однако это лишь первое звено сложного и динамичного управленческого процесса.

Руководитель организации обычно приходит к пониманию необходимости принимать решение после того, как осознает наличие проблемы, обдумает ее и придет к выводу о целесообразности действий. Это момент инициирования процесса, который, к сожалению, происходит не всегда. Иногда руководитель не подозревает о существовании проблемы, не понимает остроты ситуации или недооценивает потенциальные возможности для изменений. В других случаях он попросту предпочитает не замечать проблему. Когда ничего не делается в плане принятия решения, то это означает намерение оставить все как есть.

Нежелание действовать может иметь и хорошие, и плохие последствия. Проблемы и возможности не остаются неизменными. Если проблемами не заниматься, то они могут обостряться или исчезать. Иногда они еще не созрели для решения. Они могут быть еще неопределенными, чтобы ими заниматься, и некоторая задержка в этом отношении становится самым лучшим способом.

На этапе инициирования процесса проблему или ее симптомы необходимо проанализировать. Другими словами, надо попытаться выяснить ее фактический характер и вероятную причину появления.

Поставив диагноз, руководители организации должны выработать несколько возможных курсов действий, а затем выбрать один. Альтернативы необходимо сопоставлять с целями организации. Руководители, умеющие принимать качественные решения, рассматривают широкий круг вариантов. Позже они сужают круг альтернатив. В ходе данного процесса полезно проводить мозговые атаки и консультации.

Руководители организаций хорошо знают, что *между выбором варианта решения и его реализацией лежит пропасть.* Реализация - это следующий и важнейший этап. Как правило, многие альтернативные варианты сложно осуществить. Если решение необходимо проводить в жизнь поэтапно в течение длительного периода, то шансов на успех очень мало. Реализация сама по себе представляет проблему, потому что в ее процессе встречается много подводных камней.

При принятии решений руководитель должен найти правильный ход - отдать ли приказание, возложить ответственность на другого или организовать коллективное принятие решений.

Еще один фактор, заметно влияющий на принятие решений, - наличие необходимой информации. Она требуется на всех этапах. При этом ее значение меняется, поскольку существует множество факторов, воздействующих на качество информации. Классической является ситуация, когда собирают любую доступную информацию, а потом пытаются найти в ней ту, которая нужна в данный момент.

Можно допустить серьезную ошибку, если полагаться только на легкодоступную и очевидную информацию. Нередко то или иное лицо, принимающее решение, не прилагает усилий к поиску качественной информации. Другая ошибка заключается в том, что количество информации принимается эквивалентным ее качеству. Информационные системы управления значительно увеличивают объемы информации, но иногда и запутывают принимающего решение.

***Подбор кадров***

Грамотный подбор кадров является одним из основных условий процветания любой организации. При рассмотрении кандидатур на замещение той или иной должности работодателю необходимо тщательно анализировать соответствие кандидата предлагаемой должности, сочетание личных и деловых качеств, перспективности кандидата и др. Технология подбора кадров обычно состоит из нескольких этапов.

Так, перечень требований, предъявляемых к кандидату на ту или иную должность, определяется особенностями работы, которую ему предстоит выполнять. Поэтому для лучшего понимания вопроса кадровики составляют профессионально-квалификационную модель, или профессиограмму, которая представляет собой описание целой системы производственных, психологических, гигиенических, организационно-трудовых и других особенностей той или иной профессии.

В такой профессиограмме должны быть отражены:

1) общая характеристика профессии;

2) характеристика выполняемой работы;

3) требования к организации рабочего места;

4) санитарно-гигиенические условия работы;

5) срок обучения профессии (специальности);

6) психологический анализ деятельности;

7) нагрузка в процессе работы;

8) требования к образованию работника.

На практике кадровики часто обращаются к Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих, содержащему набор квалификационных характеристик и требований по конкретным профессиям.

Для подбора же кадров специалистов и руководителей, проверки их соответствия предъявляемым требованиям можно использовать тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих, должностные инструкции, а также описание конкретной должности в виде паспорта или характеристики должности по такой форме:

1) должностные требования;

2) должностные обязанности;

3) оценка служебной деятельности.

В первой части паспорта или характеристики должности излагаются, как правило:

а) требования к квалификации лица, занимающего данную должность;

б) требования к его знаниям;

в) требования к деловым и личным качествам работника;

г) требования к нормам поведения;

д) дополнительные (специфические) требования.

Вторая часть содержит описание основных функций (обычно 7 - 10), выполняемых работником на данной должности, а также определяются перечень прав, необходимых для реализации деятельности в рамках должности, и ответственность.

В третьей части описания должности определяются периодичность, критерии, методы и процедура оценки служебной деятельности.

Таким образом, значительно легче становится дать объективную оценку качествам кандидатов, их соответствию предъявляемым к ним требованиям. Руководителю или кадровику, имеющим с одной стороны идеальную модель требований по определенной должности, а с другой — составленные в соответствии с ними характеристики кандидатов, легче принять правильное решение при выборе нужного претендента.

Среди основных методов, используемых при анализе конкретных кандидатов на должность, можно назвать следующие:

1) анализ анкетных данных и других документов, представляемых кандидатом;

2) наведение справок по прежнему месту работы и из иных источников;

3) тесты;

4) профессиональные задания-проверки;

5) собеседование (интервью).

При анализе анкетных данных следует обращать внимание на имеющееся у претендента образование, стаж работы по специальности, особенности профессионально-должностного продвижения, личные качества, а также физическое состояние, семейное положение. Анализ этих данных позволяет установить, в какой степени кандидат соответствует предлагаемой должности.

При наведении справок о кандидате по прежнему месту работы необходимо заранее подготовить перечень основных вопросов, которые необходимо задать. Чем ответственнее предлагаемая кандидату должность, тем шире должен быть круг опрашиваемых лиц, куда могут быть включены прежние руководители, коллеги по работе, подчиненные, друзья и т.д.

В последние годы при отборе кандидатов на многие должности работодатели используют тестовую систему.

Тесты помогают получить более объективную информацию о тех или иных качествах претендента, установить его психологический тип, темперамент, ценностные ориентации и т.д.

Тесты представляют собой совокупность стандартизированных заданий, отобранных специальными методами для выявления необходимых качеств. Сегодня в крупных организациях, фирмах, где скрупулезно относятся к подбору кандидатов, все чаще используют многопрофильные, комплексные тесты, которые обычно определят:

1) профессиональные навыки;

2) общие способности, психологические и личностные качества;

3) психофизиологические характеристики.

Однако применение тестов имеет свои недостатки. Так, тесты не могут дать всесторонней характеристики человека. Характеристики, полученные в результате работы с тестами, могут со временем изменяться. Для анализа результатов тестирования нужны хорошо подготовленные специалисты.

Наниматель может для проверки кандидата на должность использовать также различные профессиональные задания-проверки, возможно, непосредственно на потенциальном рабочем месте. Это могут быть:

1) письменные задания по выяснению уровня профессиональных знаний;

2) экзамены по выяснению знаний в заранее оговоренных профессиональных областях;

3) определение навыков работы с компьютером, механизмами, машинами;

4) деловые игры с кандидатами;

5) собеседования по определенному кругу профессиональных проблем и т.д.

Однако наиболее эффективным методом изучения потенциального работника остается собеседование. В ходе беседы работодатель может наиболее полно раскрыть особенности кандидата, спрогнозировать его профессиональное поведение. С другой стороны, кандидату предоставляется возможность полностью раскрыть себя, рассказать о профессиональных возможностях, убедить в своей перспективности и ценности.

# Литература

1. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей; Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.П. Зинченко, Ю.М. Жукова. - Мн.: ООО “СЛК”. 1995. - 704 с.
2. Менеджмент организации". Учебное пособие / Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфа-М - 1995г.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1995. - 704 с.
4. Райсс М. "Оптимальная сложность управленческих структур"// Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №5
5. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. - М.: Высш. шк. - 1996. - 271 с.
6. www.dic.academic.ru

1. www.dic.academic.ru [↑](#footnote-ref-1)