

ГЛАВА 23

САМОКОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТОВ

Храни порядок и порядок сохранит тебя.

Латинская формула

Контроль процессов и результатов — Контроль дня (самоконтроль)

23.1. Контроль процессов и результатов

Одной из основных функций в менеджменте и самоменеджменте является контроль. Контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Именно он позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные цели, и произвести необходимую корректировку. Под контролем следует понимать процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданными.

В организационном плане контроль необходим для выявления на более ранней стадии неблагоприятного развития событий с тем, чтобы руководитель мог скорректировать план, дать новые указания, провести реорганизацию и в итоге преодолеть любую из возможных проблем.

В психологическом плане контроль должен способствовать повышению мотивации труда и тем самым задавать импульсы для новой постановки целевых задач.

Своевременный контроль за результатами деятельности позволяет учиться на возникающих ошибках, т.е. набираться опыта.

Контроль, как функция самоменеджмента, охватывает три задачи [68, с. 180]:

- 1) *Осмысление физического состояния.*
- 2) *Сравнение запланированного с достигнутым.*
- 3) *Корректировка по установленным отклонениям.*

Время, продолжительность и регулярность контроля в определенной степени зависят от исполняемых задач и поставленной цели. В этой связи следует различать:

- контроль процесса и осуществляемой деятельности;
- контроль результатов (целевой контроль).

Наука и практика сформулировали несколько обязательных принципов контроля.

1. Контроль должен быть разумным.
2. Контроль должен быть своевременным.
3. Контроль должен быть оперативным, упреждающим развитие событий.
4. Контроль должен быть постоянным.

Для контроля за результатами проделанной работы в течение дня можно задавать себе,

например, такие вопросы:

- Выполняю ли я действительно необходимые задачи?
- Подхожу ли я к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью?
- Справляюсь ли я с запланированными задачами в установленное время?
- Перепоручаю ли я в достаточном объеме дела, в том числе и срочные?
- Собираю ли я в единый блок небольшие дела, телефонные разговоры и т.п.?
- Использую ли я все другие возможности рационализации и разгрузки?
- Веду ли борьбу с «помехами» и «поглотителями времени»? Не менее важным аспектом

контроля результатов является регулярный анализ своей деятельности и своего времени, а также составление листка дневных «помех», что позволит совершенствовать свою рабочую методику [68, с. 182].

График рабочего времени — это самое наглядное свидетельство того, как и на что тратится время. С помощью хорошо налаженной системы учета времени можно буквально по минутам проследить, куда и на что уходит время. Конечно, самое сложное — это строго придерживаться своего графика и контролировать его выполнение.

Написав план, расписав в нем все до мельчайших деталей, необходимо выполнять его, а не искать оправданий собственной нерадивости. Планирование работы и строгое соблюдение плана (контроль за процессом и результатами его выполнения, как на промежуточных этапах, так и на завершающем) — вот основа, на которую опирается вся наука управления временем.

Другое дело — учет специфики работы при составлении плана. Здесь необходимо брать тот вариант, который подходит именно вам, который считается оптимальным для конкретных условий труда. Необходимо быть реалистом, прежде всего по отношению к самому себе, и постараться объективно посмотреть на себя со стороны.

Полученный в результате этого опыт поможет выявить «поглотители времени», вредные привычки (длительные телефонные разговоры, ненужную отчетность, лишние или слишком продолжительные совещания, отвлечения от работы, слишком большой объем представительской деятельности, неверные приоритеты, недостаточное делегирование дел) и принять соответствующие контрмеры.

Качество работы, бесспорно, повысится, когда, поборов всякого рода неожиданности и помехи, вы станете четко планировать свое рабочее время, посещать меньше собраний и совещаний. Сразу можно будет почувствовать, что появилось дополнительное время, которое так необходимо. Вместе с тем, заметно повышается и производительность труда [225, с. 96]. Всего этого можно достигнуть только при четкой организации контроля за процессами и результатами своей деятельности.

Но, безусловно, самый большой успех — это появившаяся возможность выделить дополнительное время на обдумывание перспективных производственных проблем, на деловое общение с коллегами и подчиненными, что повышает эффективность работы. Кроме того, при плохо организованной системе контроля снижается уровень исполнительской дисциплины. Поэтому совершенствование системы контроля — одна из важнейших задач [24, с. 147].

Для повышения эффективности контроля руководитель должен осуществлять постоянный анализ процесса своей деятельности и использования времени (приложение 11).

Анализ процесса деятельности и времени в рамках контроля, как функции самоменеджмента, означает сравнение фактического использования времени с запланированным.

Контроль деятельности и времени может осуществляться следующими основными способами:

1. Запланированное время (целеустановка). Следует сформулировать и записать то, какие из важных задач можно было бы выполнять, если бы ежедневно вы имели на 1 ч больше времени в своем распоряжении.

2. Восприятие фактического течения времени и деятельности. С целью контроля за планируемым и затраченным временем необходимо регулярно в письменном виде фиксировать осуществляемые в течение недели виды деятельности, а также формулировать необходимые мероприятия по их оптимизации (табл. 30).

Не забывайте фиксировать в колонке «Фактическое состояние» всю свою работу, периодически выполняемую в течение дня или недели.

Таблица 30

Фактическое и планируемое время для осуществления дел

Фактическое состояние (перечисление регулярно воспроизводимых в течение дня или недели видов деятельности)	Фактически затраченное время (ч, мин)		Планируемое состояние (перечисление возможностей оптимизации в целях экономии времени)	Планируемое время (ч, мин)	
	День	Неделя		День	Неделя
1	2	3	4	5	6

При этом необходимо регистрировать сначала только виды деятельности и затраченное время, а затем исследовать причины [68, с. 184].

3. Разработка планируемого состояния. Проанализировав каждый вид деятельности в графе «Фактическое состояние» с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени, можно ответить на следующие вопросы, связанные с функцией контроля:

- Что произойдет, если отказаться от данной деятельности?
- Что произойдет, если эту деятельность полностью или частично делегировать?
- Что произойдет, если эту деятельность осуществить в течение более короткого промежутка времени?

Если отрицательные последствия отсутствуют либо сведены к минимуму, то эту деятельность можно соответственно исключить, делегировать или осуществлять в более короткие сроки.

В соответствии с проведенной оптимизацией рабочего времени основные меры по его рационализации следует записать в графе «Планируемое состояние» и определить для выполнения каждого мероприятия новое запланированное время.

4. Сравнение «план — факт» (контроль). Последним шагом в процессе осуществления контроля за деятельностью является попытка определить следующие моменты [68, с. 185]:

- Насколько велика фактическая временная нагрузка?
- Сколько времени может быть сэкономлено?
- Какие меры по экономии времени необходимо предпринять?
- Как можно со смыслом использовать сэкономленное время?

Постоянно или, по крайней мере, через равные промежутки времени проверяйте свой трудовой процесс на предмет возможности разгрузки, делегирования поручений.

Как и в результате анализа деятельности и времени, с помощью контроля и анализа текущих «помех» (табл. 31) можно найти дополнительные источники экономии времени. Здесь также, наряду с отдельными видами деятельности и «помехами», следует зафиксировать возможности улучшения использования времени.

Таблица 31 Анализ дневных «помех»

Факт				План
Время «от — до»	Отдельные виды деятельности, во время которых вам мешают	Вид «помех» (телефон, посетители и др.)	Продолжитель- ность	Возможности улучшения использования времени
1	2	3	4	5

Основу и исходный пункт процесса самоменеджмента пред- ставляет собой намерение достичь поставленных целей в конце планового периода.

Контроль за результатами труда с точки зрения достижения конечной цели (целевой контроль) должен в любом случае производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов он должен осуществляться на промежуточных стадиях на всем протяжении процесса (промежуточный контроль) [68, с. 185].

Осуществление регулярного контроля своих годовых, месячных, недельных и дневных планов

позволяет ответить на ряд вопросов:

- Что могло быть выполнено из задуманных задач (целей)?
- Какие результаты были достигнуты?
- Что осталось несделанным и почему? (Для анализа этого фактора следует установить причины, «помехи»).
- Где было потеряно время?
- Какие можно сделать выводы для предварительного планирования следующего периода (дня, недели, месяца)?

Необходимо помнить о том, что контроль процессов и результатов должен быть запланирован и проведен своевременно, чтобы можно было произвести необходимые корректировки. Одного выявления причины невыполнения той или иной работы еще недостаточно для того, чтобы исправить ход дела. Вмешательство и изменение сложившейся ситуации не только в конце, но и в процессе осуществления деятельности — это важная задача контроля за результатами.

Однако трудоемкий контроль не годится, так как отнимает много времени, мешает внедрению новых идей, процессу совершенствования, прогнозированию, управлению результатами деятельности, производительности. Чрезмерный контроль неизбежно приводит к свертыванию инициативы. Таким образом, в постановке контроля необходимо найти некую золотую середину [236, с. 156]. Контроль над комплексными рабочими задачами должен быть основан на составлении контрольного листа и точной фиксации задач, дат (сроков), планируемых и фактических показателей, полученных в результате выполнения этих задач, а также выявлении причин отклонений и исполнения целевых задач (табл. 32).

Таблица 32 Контрольный лист дневника времени

Контрольный лист						
№ п/п	Задача (цель)	Дата, срок	Планируемые показатели	Фактические показатели	Причины отклонений	Исполнение
1	2	3	4	5	6	7

23.2. Контроль дня (самоконтроль)

В конце рабочего дня руководителю необходимо оценить не только выполнение поставленных общих задач, но и осуществить личный самоконтроль. Тщательный самоконтроль — верная гарантия того, что не придется впоследствии ничего переделывать или изменять.

Для эффективного контроля за результатами собственной деятельности в течение дня можно воспользоваться следующими вспомогательными вопросами, которые должны дать четкую характеристику проделанной работе (т.е. составить определенный вопросник). Такой вопросник

поможет ничего не забыть, не упустить что-то важное и существенное. Вопросники не только помогут зафиксировать в памяти необходимые сведения, но и подскажут, если надо, какие шаги стоит предпринять в том или ином случае [225, с. 91].

ВОПРОСНИК ДЛЯ КОНТРОЛЯ ДНЯ

(вспомогательные вопросы для обзора результатов дня)

- Кто или что помешало мне сегодня достичь большего?
- Принес ли я сегодня пользу окружающим меня людям?
- Где я «застрял» на мелочах?
- Где я занимался поверхностными вопросами?
- Где я занимался ненужной критикой?
- Где я пошел на напрасные компромиссы?
- Где я вследствие тщеславия предъявил чрезмерные требования к своим партнерам?
- Как могли бы судить обо мне мой подчиненный, коллега или шеф?
- Мог ли я отказаться от каких-то дел?
- Чему я научился сегодня?
- Удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?
- Приблизил ли меня этот день к достижению моих целей?
- Что самое ценное из того, что я сегодня сделал?

Этот образец вопросника не является идеальным, пригодным для всех случаев жизни. Подобные вопросники вы можете разработать сами, исходя из конкретной специфики вашей работы и той информации, которая вам необходима, либо модернизировать этот предложенный вопросник, добавив в него свои вопросы.

Наряду с применением подобного рода вопросников неплохо зарекомендовал себя и так называемый метод «пяти пальцев», который ориентируется на начальные буквы названий пальцев [68, с. 188].

- М(мизинец) — мыслительный процесс: какие знания, опыт
Я сегодня получил?
- Б (безымянный палец) — близость цели: что я сегодня сделал и чего достиг?
- С (средний палец) — состояние духа: каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа?
- У (указательный палец) — услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или чему «поспособствовал»?

- Б (большой палец) — бодрость, физическая форма: каким

было мое физическое состояние сегодня? Что я сделал сегодня для своего здоровья, поддержания своей физической формы?

Применение этого несложного метода в течение дня позволит вам оперативно осуществить самоконтроль результатов дня.

Одним из вспомогательных инструментов самоконтроля может служить и форма «Распорядок рабочей недели руководителя», подробно описанная в гл. 9 «Планирование личной работы руководителя». В рассматриваемом недельном плане предусмотрены разделы «Основные дела дня» и «Основные задачи недели». Просматривая их в конце рабочего дня и недели, всегда можно сделать вывод о том, насколько выполнены запланированные дела.

Оценка результатов дня

Оценивать результаты прошедшего дня можно и по 4-балльной системе, занося отметку в свой дневник времени в соответствии со следующей системой: ,

- 4 — особенно удачный день;
- 3 — удачный день;
- 2 — удовлетворительный день;
- 1 — неудачный день.

Данная система позволяет определить качественную сторону рабочего дня. Это оказывает позитивное воздействие на его уверенность в успехе и в последующие дни.

Для контроля дня можно применять и так называемый ретроспективный обзор событий [20, с. 63]. Его суть заключается в ежедневном анализе всех происшедших в этот день событий в обратном порядке. Важно не только мысленно восстановить последовательность событий, но и представить себе каждое из них и себя в соответствующей ситуации.

Регулярно используя этот метод, вы не только лучше поймете мотивы своего поведения, но и приобретете способность к логическому мышлению. Кроме того, регулярное использование данного метода требует высокой степени самодисциплины, а укрепляя самодисциплину, вы развиваете и силу воли.

Резюме

- Тот, кто нацелен на выполнение всех запланированных дел, не может отказаться от самоконтроля.
- Контроль — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с запланированными.
- Именно контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации

трудового процесса. Он позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные цели, и произвести необходимую корректировку.

- Своевременный контроль за результатами деятельности позволяет учиться на возникающих ошибках, т.е. набираться опыта.

- Полученный в результате анализа рабочего времени опыт поможет выявить «поглотителей времени», вредные привычки. Чрезмерный контроль неизбежно приводит к свертыванию инициативы. В постановке контроля необходимо найти некую золотую середину.

- Тщательный самоконтроль — верная гарантия того, что не придется впоследствии ничего переделывать или изменять.

- Для плодотворного контроля за результатами собственной деятельности в течение дня можно воспользоваться различными вспомогательными вопросами, которые должны дать четкую характеристику проделанной работе.

- Наряду с применением подобного рода вопросников неплохо зарекомендовал себя так называемый метод «пяти пальцев», который ориентируется на начальные буквы названий пальцев.

Практическое задание

1. Составьте (письменно) индивидуальный вопросник для самоконтроля дня (не менее 10—15 вопросов).

2. Оцените каждый день прошедшей недели по 4-балльной системе. Дайте соответствующие пояснения, сформулируйте предложения по устранению выявленных недостатков.

Контрольные вопросы

1. Что следует понимать под контролем процессов и результатов?
2. Назовите основные принципы контроля.
3. Что такое ретроспективный обзор событий?
4. Приведите примеры основных «поглотителей» времени.
5. В чем суть метода «пяти пальцев»?
6. Перечислите основные способы контроля процессов.
7. Что подразумевается под «вопросником» для контроля дня?
8. Назовите основные преимущества личного самоконтроля.
9. Какова цель оценки результатов дня?

Рекомендуемая литература

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.

Гаммидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления

предприятием: Учебное пособие. — Пенза: ПГУ, 1997.-95 с.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.

Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. - М.: Дело, 1993. - 192 с

Ниссенен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность

использования: Пер. о финок. - М.: Экономика, 1988. - 192с.

Управление в строительстве: Учебник для вузов / В.М. Васильев, Ю П Панибратов, С.Д. Резник и др. - М.: АСВ, 1994. - 288 с.

Форсайт П. Делу - время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З.Я. Красневской. - Минск: Амалфея, 1998. - 272 с

Шейное В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. - 2-е изд., доп. - Минск: Амалфея, 1996. - 368 с.

ГЛАВА 24

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

*На все, что сделано для человека,
всегда найдется человек, чтобы оценить
сделанное.*

Делакруа

*Критерии оценки уровня организации
труда управленческого персонала — Методы
оценки организации управленческого труда —
Показатели экономической эффективности
совершенствования научной организации
управленческого труда*

24.1. Критерии оценки уровня организации труда управленческого персонала

Особенностью управленческого труда является то, что его результаты трудно поддаются количественной оценке. Результаты труда руководителей определяются, как правило, по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов. Нельзя наделять свойствами конечного результата управленческого труда его промежуточные результаты — расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию. Эффективность труда руководителя нужно оценивать не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных, экономических решений — по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции и услуг [72, с. 24].

Эффективность работы управленческого персонала правомерно рассматривать как часть общей эффективности общественного производства.

Было бы неверно считать показателем эффективности лишь сокращение затрат на управление в целом или на работу управленческого персонала. Именно конечные результаты производства являются главной целью процесса управления. Поэтому эффективность системы управления производством можно расценивать как результат действия системы управления, обеспечившей в управляемом объекте достижение поставленных целей при наименьших затратах.

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность. Оперативность управления определяется его темпами, т.е. временем, затраченным на сбор и обработку информации, а также своевременностью принятия и

выполнения решений. Оптимальность управления оценивается качеством управленческих решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных условиях, и в то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества и высокой организованности, повышением производительности труда. Эффективность управления должна в конечном счете определяться результатами производства.

Оценка эффективности системы управления может производиться по критериям, носящим качественный и количественный характер.

К качественным показателям относятся:

- научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);
- уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);
- обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;
- достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;
- уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководства, количеством конфликтных ситуаций и т.д.);
- уровень культуры труда работников аппарата управления (использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями оценки эффективности системы управления являются:

- трудовые — соотношение численности руководителей, ИТР, служащих и рабочих; фактическая трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с нормативной; величина затрат управленческого труда на один рубль объема производства;
- финансовые — величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

В настоящее время, как в отечественной, так и в зарубежной практике, не существует единого подхода к проблеме измерения эффективности работы управленческого персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности руководителей связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. [65, с. 652].

Потребности хозяйственной практики последних тридцати лет свидетельствуют о поиске методов интенсификации управленческого труда. Сочетание теории и практики управления позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности управленческого труда.

В зависимости от предмета оценки существующие методики можно разделить на две основные группы:

- оценка качества труда;
- оценка результатов труда.

Методики оценки качества труда ориентируют руководителя на рациональное использование рабочего времени, улучшение дисциплины и в основном направлены на совершенствование организации его труда.

Следует остановиться на заметных отличиях методик оценки качества труда, наиболее типичным представителем которых является так называемая «Саратовская система бездефектного труда» (СБТ). Она была разработана в начале 60-х годов и первоначально предназначалась для повышения качества труда рабочих. Однако в силу своей универсальности и простоты система получила широкое распространение для оценки труда инженерного и управленческого персонала.

Эта система предусматривает, что выполнение работы высокого качества, без сбоев и нарушений оценивается коэффициентом, равным 1. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации и профкома.

При всех преимуществах СБТ (простота, наглядность, универсальность, гибкость) она имеет два существенных недостатка. Во-первых, оценка не связана с конечными результатами деятельности предприятия. Во-вторых, методика СБТ носит вид штрафных санкций, поскольку регистрирует упущения в работе и не в полной мере использует методы морального поощрения.

Отсутствие непосредственного влияния итогового показателя на экономические и социальные результаты деятельности предприятия снижает ценность методики.

Методики оценки результатов труда ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности. За базисное значение оценочных показателей принимается план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляется с помощью весовых коэффициентов.

К этой группе относится разработанная и внедренная в 80-х годах в Нижнем Новгороде методика комплексной оценки управленческого труда (КОУТ).

Достоинством данной группы методик является оценка результативности работы управленческого персонала по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей. Однако они также не лишены недостатков, прежде всего в формировании совокупности показателей конечных результатов и их соизмерении [65, с. 655].

24.2. Методы оценки организации управленческого труда

Для анализа организации труда руководителя эффективность структуры рабочего дня можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_c = n/O,$$

где \mathcal{E}_c — эффективность структуры рабочего дня;

n — время на решение перспективных задач; O — время на оперативную деятельность.

Можно также соотносить затраты рабочего времени на решение мелких и важных вопросов, определять удельные затраты времени на прием сотрудников, совещания и заседания в общем его бюджете, соотношение затрат времени на собственно служебные дела и повышение своей квалификации (чтение специальной литературы, участие в научных симпозиумах и т.д.).

От умения руководителя организовать свой личный труд в конечном итоге зависят и общие результаты работы коллектива: качество и своевременность выполнения производственных заданий, продуктивное использование рабочего времени, машин, инструмента, соблюдение правил техники безопасности, экономное расходование материалов и т.д.

Рациональная организация рабочего времени руководителя обязательно требует учета всех выполняемых им работ, систематического наблюдения за своим рабочим временем. Это дает возможность анализировать использование своего рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы.

Наибольшее распространение при оценке управленческого труда получили: метод оценки использования рабочего времени, метод экспертного нормирования и метод экспертных оценок.

Метод оценки использования рабочего времени [24, с. 265]. Для оценки результативности использования рабочего времени может применяться коэффициент использования рабочего времени, который рассчитывается по формуле

где $K_{\mathcal{E}}$ — коэффициент экстенсивности использования рабочего

времени; $K_{\text{и}}$ — коэффициент интенсивности использования рабочего времени. В свою очередь

$$K_{\mathcal{E}} = (\Phi - \Pi) / \Phi,$$

где Φ — общий фонд рабочего времени;

Π — потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивности использования рабочего времени определяет рациональность структуры рабочего времени руководителя в сравнении с нормативной, полученной экспертным путем, и рассчитывается по формуле

где J_{Φ} и J_H — фактическая и нормативная доли каждого элемента в структуре баланса рабочего времени;

n - количество видов затрат рабочего времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Метод экспертного нормирования. Метод экспертного нормирования заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомочность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Метод экспертного нормирования получил распространение в нашей стране в середине 70-х годов в работах С.Д. Бешелева, А.А. Годунова, Ф.Г. Гурвича, А.А. Звягина и др. при прогнозировании развития общества, определении тенденций в развитии науки и техники, социологических исследованиях, особенно по оценке деловых качеств и квалификации работников.

Известны разработки по применению метода экспертных оценок для нормирования затрат труда линейных руководителей, инженерных работников, нормирования трудоемкости проектных работ.

Сущность метода экспертного нормирования управленческого труда заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно самим работником управления по базовым предприятиям, статистической оценке достоверных данных, корректировке данных с учетом квалификации кадров, объема информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определения средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач.

Метод экспертного нормирования управленческого труда имеет ряд преимуществ.

Во-первых, затраты на разработку экспертных нормативов значительно ниже в расчете на одну задачу управления, чем затраты при использовании других методов. Некоторое снижение точности экспертных нормативов и возможный ущерб от их применения компенсируются значительно более низкими затратами на их разработку.

Во-вторых, они могут быть использованы для единообразного нормирования труда руководителей и специалистов.

В-третьих, привлечение кадров управления в качестве экспертов для разработки нормативов по своей должности снижает психологический барьер к последующему применению нормативов.

Нормативы трудоемкости управления разрабатываются для групп предприятий, имеющих идентичную организационную структуру, масштабы управления, технологию и организацию производства и условия хозяйственной деятельности.

Сбор данных о фактических затратах управленческого труда осуществляется на базовых предприятиях путем анкетирования руководителей, которые экспертно определяют размеры затрат труда на решение конкретных задач с помощью специальной анкеты (табл. 33).

Таблица 33 Анкета сбора данных о фактических затратах труда

Шифр задачи	Наименование задач управления	Затраты труда, чел. -ч	
		на ед.	на год
	Итого:		

Организация анкетирования выполняется в следующей последовательности:

- предварительное собеседование руководителя группы по проведению анкетирования с руководителем предприятия о целях и задачах работы и определение конкретных подразделений, в которых будет проводиться исследование;
- подробная характеристика содержания работ по проведению анкетирования для руководителей подразделений на совещании у руководителя предприятия;
- методическая помощь работникам при заполнении анкет, которая должна обеспечить достоверность информации;
- сбор анкет и проверка правильности их заполнения, включая фотохронометражные измерения;
- исправление ошибок в анкете и повторное заполнение;
- сдача анкет на статистическую обработку.

После сбора анкет по всем базовым предприятиям осуществляется оценка достоверности данных о затратах труда.

Метод экспертных оценок. Одним из подходов к оценке уровня организации управленческого труда является метод экспертных оценок.

Его сущность заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов.

Получаемое в результате обработки мнение экспертов принимается как решение проблемы.

Область применения метода экспертных оценок весьма широка:

- оценка эффективности работы руководителей и специалистов;
- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;
- определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения и др.

Для решения перечисленных типовых задач в настоящее время применяются различные виды метода экспертных оценок. К основным из них относятся: анкетирование и интервьюирование, дискуссия, совещание, сценарий.

Каждый из этих видов экспертной оценки обладает своими преимуществами и недостатками, определяющими рациональную область применения. Во многих случаях наибольший эффект дает комплексное применение нескольких видов.

Использование метода экспертных оценок осуществляется в следующей последовательности:

- 1) подбор экспертов;
- 2) проведение экспертизы;
- 3) обработка результатов опроса.

Подбор экспертов. Для реализации процедуры экспертной оценки необходимо сформировать группу экспертов, состав которой определяется индивидуально для каждого руководителя.

В группу экспертов входят лица, являющиеся для данного руководителя: а) вышестоящими руководителями; б) партнерами по работе, находящимися на одном должностном уровне; в) подчиненными.

Достоверность экспертизы зависит от количества экспертов в группе, так как их увеличение приводит, согласно теории обработки наблюдений, к возрастанию достоверности экспертизы. Численный состав экспертов должен включать от 10 до 20 чел.

Для объективности оценок примерно $\frac{1}{3}$, группы оценивающих должна состоять из лиц, которых назовет сам руководитель.

Экспертов для оценки эффективности работы руководителя также подбирают по следующим характеристикам: компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, аналитичность, широта и конструктивность мышления, самокритичность.

Компетентность — это степень квалификации эксперта в определенной области знаний. Компетентность может быть определена на основе анализа плодотворности деятельности специалиста, уровня и широты знакомства с достижениями мировой науки и техники, понимания проблем и перспектив развития.

Креативность — это способность индивида решать творческие задачи.

Отношение к экспертизе как характеристика эксперта важна с точки зрения принятия решения о привлечении специалиста в качестве эксперта. Негативное или пассивное отношение специалиста к решению данной проблемы, большая занятость и другие факторы существенно влияют на выполнение экспертами своих функций.

Конформизм — это подверженность влиянию авторитетов, проявляется в виде неустойчивости собственного мнения.

Аналитичность и широта мышления — важные характеристики эксперта, особенно при решении сложных проблем.

Конструктивность мышления — является прагматическим аспектом мышления. Эксперт должен делать заключения, обладающие свойством практичности. Учет реальных возможностей решения проблемы очень важен при проведении экспертного оценивания эффективности работы руководителя.

Самокритичность эксперта — проявляется при самооценке степени своей компетентности, а также при принятии решения по рассматриваемой проблеме.

Перечисленные характеристики эксперта достаточно полно описывают необходимые качества, которые влияют на успешность решения задачи экспертного оценивания. Однако их анализ требует очень кропотливой и трудоемкой работы. Кроме того, часть характеристик эксперта, как правило, является положительной, а часть — отрицательной. Возникает проблема согласования характеристик между собой. Причем, чем больше характеристик принимается во внимание, тем труднее принять решение о том, что важнее и что допустимо для эксперта.

Работу по подбору экспертов возлагают на группу управления. От качества выполнения этой работы существенно зависят результаты экспертизы, поэтому она поручается квалифицированным специалистам. Получив ответы экспертов, группа управления составляет окончательный список группы экспертов. После составления и утверждения этого списка экспертам посылается сообщение о включении их в состав экспертной группы. Если экспертная оценка проводится путем анкетирования, то всем экспертам высылаются анкета с необходимыми инструкциями по ее заполнению.

После подбора экспертов начинается их опрос. Анкетирование является наиболее эффективным и самым распространенным видом опроса. Анкетирование заключается в предъявлении экспертам опросных листов-анкет, на вопросы которых они должны дать ответы в письменной форме.

Одним из наиболее эффективных методов анкетирования является метод «Дельфы».

Процедура опроса по методу «Дельфы» заключается в анкетировании экспертов с помощью

опросных листов в несколько туров с обработкой результатов анкетирования в каждом туре и информированием опрашиваемых об этих результатах. На практике обычно ограничиваются четырьмя турами. В первом туре опроса эксперты дают свои ответы без аргументирования. Ответы обрабатываются с целью выделения среднего и крайних мнений. Экспертам сообщаются эти мнения, и проводится второй тур опроса, в ходе которого они пересматривают и при желании изменяют ответы. Кроме того, эксперты должны объяснить, почему они изменили или не изменили ответы.

Полученные после второго тура новые средние и крайние мнения, а также вся аргументация с сохранением анонимности сообщаются экспертам, и проводится третий тур опроса, в ходе которого эксперты снова пересматривают ответы и аргументируют свое решение. Последующие туры аналогичны.

Обычно после третьего или четвертого тура опроса ответы экспертов перестают изменяться, что и является основанием для прекращения опросов.

Метод «Дельфы» обладает определенными недостатками, основными из которых являются большие затраты времени на многотуровую экспертизу, а также полное исключение прямого столкновения мнений экспертов. Длительность процедуры затрудняет работу экспертов и приводит к нестабильности их состава. Необходимость неоднократного пересмотра оценок также вызывает отрицательную реакцию экспертов, что не может не сказаться на качестве их работы.

Резкое сокращение времени проведения экспертизы возможно путем создания автоматизированной системы по сбору и обработке мнений экспертов. Программа работы ЭВМ должна обеспечивать представление вопросов экспертам, сбор и обработку ответов, запрос и выдачу аргументации, другой необходимой информации.

Интервью является беседой, в ходе которой интервьюер ставит вопросы эксперту по заранее разработанной программе. Одновременно может производиться опрос нескольких экспертов, однако в этом случае есть опасность потери самостоятельности экспертов и, кроме того, интервью грозит превратиться в дискуссию.

Важно, что при таком опросе эксперт не имеет времени для серьезного продумывания своих ответов и не ведет каких-либо записей, а интервьюер строит свои вопросы в основном в зависимости от ответов эксперта на предыдущие. Вопросы, задаваемые эксперту, должны позволять отвечать на них экспромтом.

Достоинством интервью является непрерывный контакт интервьюера и опрашиваемого, что позволяет получить большое количество информации. К недостаткам интервью можно отнести возможность сильного влияния интервьюера на ответы эксперта, отсутствие времени для глубокого продумывания ответов, а также высокие требования к опрашиваемому и большие затраты времени

на опрос всего состава экспертов.

Дискуссию целесообразно проводить для решения задач, не требующих точной количественной оценки результатов. Количество участников дискуссии может быть до 20—30 чел. Процедуру подготовки и проведения дискуссии можно разделить на три этапа:

- 1) определение и формулирование предмета дискуссии и порядка ее проведения, а также подготовка участников дискуссии;
- 2) собственно дискуссия;
- 3) подведение итогов, фиксация и обработка результатов дискуссии.

В ходе опроса экспертов проводится оценка эффективности работы руководителя. Она может производиться по шкале, имеющей пять градаций степени их выраженности и соответствующие числовые коэффициенты [163, с. 242]:

«очень хорошо выражено» +1,0;

«хорошо выражено» +0,5;

«не систематически выражено» +0,0;

«мало выражено» -0,5;

«не выражено» -1,0.

Каждому эксперту выдается перечень критериев оценки эффективности деятельности руководителя и регистрационный лист, где нужно поставить знак «+» в тех графах, которые соответствуют его собственному мнению.

После проведения экспертизы, заполненные регистрационные листы просматриваются рабочей группой. На одного руководителя заполняется от 10 до 20 регистрационных листов.

Обработка полученных результатов проводится следующим образом. Для каждого из критериев оценки эффективности работы руководителя подсчитывается средний коэффициент из оценок, выставленных разными экспертами:

$$K = (1,0 \quad +0,5 \quad +0,0 \quad +(-0,5) \quad +(-1,0) \quad) / W,$$

где i — номер критерия;

n_1 — количество оценок «очень хорошо выражено»; n_2 — количество оценок «хорошо выражено»; n_3 — количество оценок «не систематически выражено»; n_4 — количество оценок «мало выражено»; n_5 — количество оценок «не выражено»; N — количество экспертов, оценивающих данного руководителя.

Общий коэффициент эффективности деятельности руководителя $K_{\text{общ}}$ рассчитывается как среднеарифметическое значение средних коэффициентов по всем критериям.

Полученное значение является основой для определения эффективности работы руководителя, которая определяется путем присвоения баллов этим значениям.

В зависимости от конкретных значений коэффициентов баллы присваиваются в соответствии со значениями, приведенными в табл. 34.

Таблица 34

Перевод полученных значений коэффициентов в балльные оценки

Значение коэффициентов	Баллы
от -1,00 до -0,30	1
от -0,29 до +0,49	2
от +0,50 до +1,00	3

Баллы, полученные по каждому коэффициенту, суммируются, и по этим результатам оцениваемого руководителя относят к определенной группе по эффективности его работы,

24.3. Показатели экономической эффективности совершенствования научной организации управленческого труда

Особенностью производственных показателей является отражение в них результатов интегрированного труда. Однако можно сформулировать принципы, позволяющие определить эффективность работы руководителя. К числу таких принципов относятся:

- результаты работы коллектива, отражающие эффект работы руководителя;
- разграничение ответственности руководителя, с одной стороны, по стадиям производственной деятельности и по специальным функциям управления (например, капитальное строительство и реконструкция), а с другой — по иерархическим уровням управления (бригада — участок — смена);
- распределение ответственности между управленческими работниками по общим функциям управления;
- взаимосвязь показателей производственной деятельности предприятия.

Из всех этих принципов можно установить, где руководитель прилагает больше усилий, а где меньше.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия).

Годовой экономический эффект можно рассчитать по формуле [76, с. 210]:

$$\text{Э}_Г = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n \cdot Z_{ед},$$

где C_1 и C_2 — стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда (НОУТ) (трудовые затраты, руб.);

B_2 — годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении (документов, чертежей и т.п.);

E_H — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости T_H), E_H для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15;

$Z_{ед}$ — единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

Порядок определения стоимости единицы работы менеджера до и после внедрения по НОУТ C_1 и C_2 следующий. Сначала рассчитываются необходимые затраты времени на выполнение единицы работы. Для этого нужно методами хронометража установить среднее время, затрачиваемое на единицу этой работы (в часах и минутах) до и после внедрения мероприятия по НОУТ. Затем находят стоимость одного часа работы руководителей и специалистов, участвующих в данной работе до и после внедрения мероприятия. Рассчитывается стоимость часа работы путем деления годового фонда заработной платы работников соответствующей категории (руб.) на годовой фонд рабочего времени (в часах). Стоимость единицы работы получается перемножением стоимости часа работы и соответствующего количества часов.

Единовременные затраты $Z_{ед}$ в формуле представляют собой капитальные затраты на приобретение оргтехники и оборудования, необходимых для осуществления мероприятий, а также затраты, связанные с разработкой новых методов работы, оплатой труда исследователей.

Данный метод позволяет с достаточной степенью точности определить эффективность от внедрения какого-либо одного мероприятия.

В случаях, когда организационные нововведения осуществляются сразу по нескольким направлениям, выделить эффект от каж-

дого мероприятия затруднительно и даже невозможно. По некоторым направлениям совершенствования организации труда эффект проявляется в формах, не поддающихся количественной оценке (например, улучшение условий труда, повышение моральной удовлетворенности трудом и др.). Существенным ограничением использования этого метода является и то, что по некоторым видам управленческого труда выразить годовой объем работ B_2 в натуральном выражении невозможно.

В связи с этим НИИ труда рекомендовал использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле [72, с. 212]:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_B + \mathcal{E}_{д.с} + \mathcal{E}_T - Z$$

где \mathcal{E} — общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

\mathcal{E}_B — экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$\mathcal{E}_{д.с}$ — экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

\mathcal{E}_T — экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

Z — сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда. Особенность этого метода расчета заключается в том, что каждая составляющая экономии — это эффект не от одного, а от многих мероприятий по НОУТ.

Для расчета экономии, достигаемой за счет высвобождения численности, пользуются формулой

$$\mathcal{E}_B =$$

где — численность высвобождаемых работников, чел.;

$ZП$ — среднегодовая заработная плата одного работника с начислениями, руб.

Экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава, рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{д.с} = \Phi_{з.д} - \Phi_{з.п},$$

где $\Phi_{з.д}$ и $\Phi_{з.п}$ — соответственно годовой фонд заработной платы (с начислениями) до и после пересмотра должностной структуры, руб.

Расчет экономии благодаря лучшему использованию оргтехники, средств механизации и экономии материалов производится по формуле

где — стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей до проведения

мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа (количества),

руб.;

1 — то же после осуществления мероприятий по более рациональному их использованию,

руб. (в сравнимых ценах).

Затраты Z на осуществление мероприятий НОУТ в расчете на год включают затраты: на механизацию труда Z_M , на стимулирование работников Z_c , на проведение исследований и прочие затраты $Z_{\text{л}}$.

Рассмотренный метод расчета экономической эффективности достаточно прост в применении, основан на использовании имеющейся на предприятиях (в организациях) информации и не требует проведения дополнительных исследований. Тем не менее иногда возникает необходимость в проведении дополнительных расчетов. По этому методу рассчитывается лишь экономия, достигаемая в сфере управления. Между тем экономическая эффективность от совершенствования организации управленческого труда образуется не только в сфере управления, но и в сфере производства.

Внедрение ряда мероприятий по НОУТ, даже не приводя к экономии управленческого труда, позволяет улучшить работу производственных участков и тем самым добиться экономии живого и овеществленного труда непосредственно в производстве (уменьшения численности рабочих, роста производительности труда, экономии материалов), а следовательно, и снижения себестоимости продукции. Поэтому в тех случаях, когда есть возможность определить влияние отдельных мероприятий на себестоимость, экономия в производстве может быть подсчитана по следующей формуле [53, с. 214]:

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = -C \quad B_i$$

где C и C — себестоимость единицы продукции соответственно до и после внедрения мероприятий НОУТ;

B_i — годовой выпуск данного вида продукции (в натуральных единицах) после внедрения мероприятия.

Пример расчета экономической эффективности

Рабочие места служащих оснащены письменными столами и стульями устаревшей конструкции и недостаточным набором средств оргтехники. Совершенствование организации их труда предполагает оснащение 20 рабочих мест столами специальной конструкции, оборудованных

ящиками разной емкости и соответствующих характеру располагаемых в них документов. Это позволяет упростить и упорядочить поиск нужных документов. Одновременно увеличивается набор средств малой оргтехники, упрощающей обработку корреспонденции и скрепление документов. Необходимо рассчитать экономическую эффективность от проведения данных мероприятий.

Приведем данные затрат времени и средств [76, с. 215].

1	Затраты на внедрение З _в , тыс. руб.	1900
2	Затраты времени (годовые), ч: а) на поиск документов: — до внедрения мероприятий Т ₁ — после внедрения Т ₂	220 100
	б) на обработку корреспонденции и документов: — до внедрения мероприятий Т ₃ — после внедрения мероприятий Т ₄	60 20
3	Среднечасовая заработная плата работников ЗП, руб.	200
4	Отчисление на соцстрах, пенсионный фонд и др., %	39
5	Амортизационные отчисления, %	7
6	Затраты на текущий ремонт З _р , тыс. руб.	100

Расчет производится в следующей последовательности:

1) экономия рабочего времени, ч.

$$(220 + 60) \times 20 - (100 + 20) \times 20 = 3200;$$

2) относительная экономия фонда заработной платы, руб. $3200 \times 200 = 640000$;

3) экономия по отчислениям, руб. $640\,000 \times 0,39 = 249\,600$;

4) увеличение амортизационных отчислений, руб. $1\,900\,000 \times 0,07 = 133\,000$;

5) экономическая эффективность, руб.

$$\mathcal{E} = 640\,000 + 249\,600 - 133\,000 - (0,15 \times 1\,900\,000) - 100\,000 = 471\,600 - 100\,000 = 371\,600.$$

Резюме

• Оценка эффективности уровня организации труда менеджера производится по критериям, носящим количественный и качественный характер.

• К качественным показателям относятся:

- научно-технический уровень управления;
- уровень квалификации руководителя;
- обоснованность принимаемых решений;
- достоверность и полнота информации, которой располагает менеджер;
- уровень культуры управления;
- уровень культуры труда менеджеров.

• Количественными показателями являются:

- трудовые;

- финансовые.
- Уровень организации труда руководителя определяется при помощи двух групп методик:
 - 1) оценки качества труда;
 - 2) оценки результатов труда.
- Методика оценки качества труда ориентирует руководителя на рациональное использование рабочего времени, улучшение дисциплины и т.д.
- Методика оценки результатов труда включает в себя два наиболее эффективных способа расчета эффективности труда менеджера:
 - метод экспертных оценок;
 - метод экспертного нормирования.
- Предложен ряд формул для расчета экономической эффективности совершенствования организации управленческого труда.

Практическое задание

1. Разработайте и примените метод самофотографии рабочего дня (на основании личных наблюдений) на примере 2—3 студентов и 1—2 менеджеров.
2. Сформулируйте рекомендации по анализу и оценке организации труда менеджера.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение методу экспертных оценок.
2. Что такое «система бездефектного труда»?
3. Охарактеризуйте методику комплексной оценки управленческого труда. ^
4. Дайте определение «метода экспертного нормирования».
5. Назовите преимущества и недостатки метода «Дельфы».
6. Перечислите основные показатели экономической эффективности труда менеджера.

Рекомендуемая литература

Гаммидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием: Учебное пособие. — Пенза: ПГУ, 1997. -95с.

Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. — 256 с.

Кольцов Н.А. Научная организация труда. — М.: Высшая школа, 1983. - 303 с.

Пономарева Л.Н. и др. Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1988. — 318 с.

Резник С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве: Учебное пособие для вузов. — М.: Стройиздат, 1988. — 272 с.

Резник С.Д., Бондаренко В.В. Рационализация труда управленческих кадров // Известия вузов.

Строительство. — 1997. — № 11.

Управление в строительстве: Учебник для вузов / В.М. Васильев, (О.П. Панибратов, С.Д. Резник и др. — М.: АСВ, 1994. — 288 с.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.
2. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.
3. Моделирование и количественная оценка качеств руководителя современного типа: отечественный и зарубежный опыт (с использованием анкетного опроса руководителей эффективно действующих фирм, компаний, учреждений).
4. Разработка модели и количественная оценка качеств руководителя как умение управлять самим собой (модель персонального менеджмента).
5. Разработка общих требований к формированию системы персонального менеджмента.
6. Моделирование алгоритма постановки и реализации жизненных целей.
7. Применение ситуационного анализа в постановке жизненных целей.
8. Освоение новой работы и адаптация в трудовом коллективе.
9. Анализ факторов, влияющих на самоуправление личной карьерой менеджера.
10. Разработка технологии поиска и получения работы.
11. Методы исследования процессов управления и затрат рабочего времени современного руководителя.
12. Анализ потерь рабочего времени и разработка рекомендаций по эффективному использованию рабочего времени менеджера.
13. Технология текущего, среднесрочного и перспективного планирования деятельности руководителя.
14. Разработка организационных принципов распорядка рабочего дня руководителей.
15. Изучение затрат рабочего времени руководи/теля и содержания управленческого труда.
16. Методы выработки и принятия управленческих решений по приоритетам.
17. Разработка рекомендаций по эффективному делегированию полномочий.
18. Анализ практики организации и технической оснащенности рабочих мест менеджеров.
19. Рекомендации по совершенствованию организации личного труда менеджеров.
20. Информационное обеспечение деятельности менеджера.
21. Разработка автоматизированного рабочего места менеджера.
22. Анализ работы менеджера с документами.
23. Методы рационализации личного труда менеджера.
24. Рекомендации по подготовке и проведению деловых переговоров.
25. Анализ практики проведения деловых совещаний и практические рекомендации.
26. Разработка практических рекомендаций по самоорганизации здоровья менеджера.

27. Эмоционально-волевой потенциал и гигиена умственного труда руководителя.
28. Методы формирования собственного имиджа менеджера.
29. Организация и проведение презентаций.
30. Самоанализ уровня организации личного труда менеджера.
31. Оценка эффективности организации управленческого труда на предприятии.

ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ

Авторитет руководителя — признание высоких качеств, влияние, уважение в коллективе и обществе.

Адаптация — процесс приспособления к новым условиям.

Антистимул — фактор, преграждающий достижение цели.

Аритмики — люди, на работоспособность которых не влияет суточный ритм.

Аттестация — метод оценки деятельности руководителей и специалистов в период их работы.

Бездокументное обслуживание — обязанности секретаря, связанные с организационной работой (организация совещаний, приема посетителей, телефонных переговоров, командировок и т.д.).

Биоритмы — циклические колебания интенсивности и характера тех или иных биологических процессов и явлений, дающие организму человека возможность приспосабливаться к циклическим изменениям окружающей среды.

Бланк организации — стандартный лист бумаги, на котором заранее воспроизводится информация об организации с набором реквизитов, идентифицирующих автора официального письменного документа.

Брифинг — сообщение для прессы без вопросов журналистов.

Вакансия — свободная должность в той или иной фирме.

Власть — реальная возможность использовать ресурсы организации.

Время работы — период, в течение которого выполняется работа, соответствующая тем или иным функциям управления.

Делегирование — это средство, с помощью которого руководитель распределяет среди работников организации управленческие задачи (работы), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей,

Доклад — публичное выступление на определенную тему.

Документация на рабочем месте — справочные, расчетные материалы, формы учетной документации.

Документированная информация (документ) — зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Документное обслуживание — обязанности секретаря, связанные с работой с документами: составление, оформление, редактирование, регистрация служебных документов и т.д.

Должностная инструкция — главный организационно-правовой документ, регламентирующий деятельность сотрудника.

Досье — совокупность документов, материалов, относящихся к какому-либо делу, вопросу, а также папка с такими материалами.

Единоначалие — стиль управления, при котором работник получает распоряжение и отчитывается только перед одним непосредственным начальником.

Жизненный план — формулирование целей в различных сферах жизни на определенный период времени с учетом значимости и важности.

Закаливание — укрепление сопротивляемости организма к любым факторам внешней среды, вызывающим напряжение.

Здоровье — естественное состояние организма, характеризующееся его уравновешенностью с окружающей средой и отсутствием болезненных явлений.

Знание техники личной работы — знание правил и приемов личной работы и умение ими пользоваться.

Изучающее чтение — определение того, какая информация очень важна или не нужна совсем.

Имидж — впечатление, производимое человеком, комплекс его внешних и внутренних качеств.

Инвентаризация времени — составление списка всех видов деятельности, в которых участвовал руководитель.

Инвентаризация целей — выделение важных позиций. Инициатива — почин, первый шаг в каком-либо деле.

Инструкция — правовой акт, издаваемый или учреждаемый в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финансовые и иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий, должностных лиц и граждан.

Инструкция по делопроизводству — основной нормативно-методический документ, определяющий и устанавливающий единый порядок составления, оформления документов и работы с ними в организации.

Интервьюер — человек, проводящий интервью (беседу).

Картотека — систематизированное собрание карточек с какими-либо сведениями справочного или учетного характера; ящик для хранения таких карточек.

Карьера — успешное продвижение в области общественной, служебной, научной деятельности.

Квалификация — специальные навыки, помогающие добиться вершин в своей профессии.

Компетентность — обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать

веское, авторитетное мнение.

Компромисс — соглашение на основе взаимных уступок.

Конкуренция — соперничество на каком-либо поприще между отдельными лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Конспект — изложение самого основного в содержании выступления. По объему он меньше полного текста выступления. В нем фиксируется лишь то, что необходимо для понимания и успешного воспроизведения содержания.

Конспект прочитанного — краткое изложение прочитанного на бумаге.

Контракт' — это срочный трудовой договор, заключаемый в письменной форме.

Контроль решения — своевременное нахождение возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации.

Конфликт — столкновение интересов сторон, серьезное разногласие, спор.

Кооперация труда — совместное участие работников в процессе управленческого труда.

Корпоративный дух — гармония интересов персонала и организации.

Культура мышления — следование определенным принципам интеллектуальной работы, которые диктуются особенностями сегодняшнего уровня общественного мышления. ,

Культура поведения — правила поведения, которые должен соблюдать каждый культурный человек.

Личная организованность — способность индивида жить и работать по системе.

Логичность — один из главных признаков хорошего выступления. Чем логичнее речь и стройнее логика доказательства, тем лучше доходит до сознания содержание, сильнее убеждающее воздействие сказанного.

Маркетинг — система организации и управления хозяйственной деятельностью, ориентирующаяся на требования рынка, максимально возможное удовлетворение потребностей и запросов потребителей.

Метод связок — прием запоминания, основанный на мысленных образах и картинках.

Навыки публичного выступления — усвоенные в силу многократного повторения интеллектуальные, речевые и иные действия, выполняемые в значительной степени автоматически, без особого напряжения памяти.

Научная организация управленческого труда — организация труда, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств, создавая тем самым условия для эффективного труда управленческих работников, сохранения их здоровья и работоспособности.

Нерегламентированные перерывы — перерывы, вызванные нарушением трудовой дисциплины и посторонними разговорами, а также организационно-техническими причинами.

Оперативное планирование — планирование на достаточно короткий период.

Оппонент — человек, выступающий с возражениями в дискуссии.

Оптимальное решение — выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное решение из всех альтернативных вариантов.

Организация процессов труда — рационализация процессов труда, методов их выполнения с целью достижения высокого качества и оперативности выполнения управленческих работ при минимальной их трудоемкости.

Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда — обеспечение работников всем необходимым для производственной работы, сохранения здоровья и высокой работоспособности в процессе деятельности.

Организация технологических процессов — совокупность организационных решений, которые определяют порядок функционирования средств производства, их сочетание и пространственное размещение, а также порядок осуществления технологических операций и процедур, составляющих существо каждого вида производственной деятельности.

Организация труда — определенный порядок построения и осуществления трудового процесса взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности.

Оргпроект — комплекс проектной документации по построению организации труда в службе (отделе).

Ориентировочное чтение — первое восприятие содержания, чтобы еще раз определиться, читать ли данный материал.

Ответственность — обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Паблсити — реклама, создание общественного мнения.

Планирование — стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства.

Перспективное планирование — составление плана на длительный период деятельности.

Подготовка к выступлению — предварительная работа над выступлением. Включает продумывание и выбор темы, сбор необходимого материала, написание текста, репетицию выступления.

Подпись — правовой акт, определяющий порядок образования, права, обязанности и

организацию работы учреждения, его структурных подразделений.

Подтекст — внутренний добавочный смысл текста.

Поиск работы — совокупность методов и способов получения интересующей вас работы.

Полномочия — право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Поручение — сознательное предоставление полномочий для выполнения какого-либо задания.

Постановка цели — ориентация и концентрация сил и активности на том, что должно быть достигнуто.

Презентация — представление какого-либо продукта, фирмы, организации.

Прения — обсуждение какого-либо вопроса на собрании, высказывание мнений при обсуждении.

Пресс-конференция — сообщение для прессы с вопросами журналистов.

Пресс-релиз — письменное сообщение для прессы. Высылается фирмой в издательства.

Принцип единоначалия — означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, получать от него задания и полномочия.

Принцип управляемости — означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных.

Приоритет — преобладающее, первенствующее значение чего-либо.

Проектирование организации управленческого труда — метод ее построения и совершенствования на научной основе.

Протокол — организационно-распорядительный документ, содержащий запись всего происходившего на собрании, совещании.

Процедура — документально зафиксированный порядок конкретного выполнения управленческого процесса, определяющий состав, последовательность, содержание и исполнение операций.

Публичное выступление руководителя — основной психологический способ формирования общественного мнения в трудовом коллективе.

Работа — деятельность, способствующая выполнению жизненных целей и задач, обеспечивающая при этом общественное положение и необходимое материальное обеспечение.

Работодатель — организация или предприятие, предлагающие работу соискателям.

Работоспособность руководителя — способность к напряженной и творчески активной работе в течение продолжительного периода времени.

Разделение управленческого труда — ограничение и обособление различных видов

деятельности аппарата управления.

Рассыпной конспект — термин, которым обозначают особый вид письменной фиксации выступления. Записываются отдельные теоретические положения, цифры, факты, цитаты и т.п. на карточках небольшого формата.

Регламент — порядок, установленный при проведении собраний, совещаний.

Регламентация — установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и т.п. по каждому элементу организации труда.

Резюме — краткое описание личных данных, целей, результатов трудовой деятельности, заслуг, наград в хронологической последовательности.

Рекрутинговые агентства — кадровые агентства, основная деятельность которых направлена на поиск, отбор и найм персонала.

Репутация — создавшееся общее мнение о чьих-либо достоинствах или недостатках.

Решение — результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения цели. .

Ритм речи — чередование отрезков речи, различающихся длительностью звучания, а также чередование звучащей речи и пауз.

Рынок труда — сфера свободного движения рабочей силы.

Самодисциплина — умение держать себя в руках, управлять своим поведением; умение подчинять свои действия определенным требованиям, принципам.

Самоменеджмент (персональный менеджмент) — целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни.

Самоорганизация здоровья — комплекс мероприятий, направленных на укрепление здоровья.

Самофотография рабочего дня — самостоятельное фиксирование руководителем всех выполняемых дел с указанием затраченного на них времени.

Секретарь (средневеков. «secretarius» — доверенное лицо) — работник, владеющий деловой перепиской, текущими делами отдельного лица или учреждения, занимающийся организационным и информационным обслуживанием.

Ситуационный анализ — определение личных ресурсов, т.е. средств для достижения поставленных целей.

Собеседование — этап технологии найма на работу, при котором интервьюер выявляет пригодность соискателя на должность.

Совещание — вид управленческой деятельности, когда определенное число участников собирается в заранее оговоренном месте в обусловленное время для обсуждения и принятия решений по заранее поставленным вопросам.

Совмещение профессий — форма организации труда работника, когда в рабочее время выполняются, наряду с работами по основной профессии (специальности), также работы по одной или нескольким другим профессиям (специальностям).

Соискатель — кандидат, претендующий на получение конкретной должности.

Сон — отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности.

Способность формулировать и реализовывать жизненные цели — умение формулировать и добиваться реализации жизненных целей.

Справки — документы, содержащие текстовую и (или) табличную информацию по какому-либо определенному вопросу о состоянии дел, характерные показатели, описание и подтверждение тех или иных фактов и событий.

Стимул — побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-либо.

Субординация — служебное подчинение младшего старшему, исполнение правил служебной дистанции.

Тезисы — сжатое изложение основных идей выступления.

Тематический список — перечень дел, характеризующийся наличием определенной темы.

Темп речи — скорость, быстрота, с которой оратор произносит слова, фразы и весь текст в целом.

Тестирование — способ оценки кандидата по различным критериям отбора на профессиональную и личностную пригодность.

Трафарет — заранее отпечатанный текст с унифицированной постоянной информацией и пропусками для заполнения переменной информацией.

Убеждение — взгляд, основанный на какой-либо идее, мировоззрении.

Формуляр-образец — совокупность расположенных в определенной последовательности реквизитов, присущих всем видам данной системы документов.

Фотография рабочего дня — непрерывное наблюдение и изучение всех затрат времени в течение полного рабочего дня; проводится специально подготовленным для этой цели сотрудником.

Функциональный подход к управлению (по Файолу) — формализованное описание

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter
работы с выделением характерных для нее видов деятельности или функций.

Хронометраж — ведение записей дел руководителя с указанием затраченного на них времени в специальных бланках.

Централизация управления в организации — естественный порядок в организаций, имеющий управляющий центр.

Эмоционально-волевой потенциал — способность управлять своей волей.

Этика выступления — совокупность нравственных норм, ценностных ориентации, правил поведения, определяющих отношение выступающего к своим обязанностям, к своим слушателям.

Этикет — общепринятые правила поведения человека в обществе.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ [77, с. 66]

Место	Профессия	Сумма баллов	Возможности трудоустройства	Стаг р т о в а я зарплата, долл.	Максимальная зарплата, долл.	Профессиональные риски	Ограничения		
							по стажу	по возрасту	по половому признаку
1	Аудитор	675,6	10	800	3500	10			
2	Т о в а р о в е д (менеджер по продажам)	594,5	4	1000	20 000	2	2	1	10
3	Экономист на коммерческом предприятии	450,6	5	400	10000	6	9	1	1
4	Бухгалтер	409,5	9	300	10000	1	5	4	10
5	Экономист в бюджетной организации	233,3	1	165	600	10	1	10	1
6	Экономист-управленец	196,7	1	350	835	7	8	1	1

Приложение 2

ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА И УДОВЛЕТВОРЯЕМЫЕ ПОТРЕБНОСТИ [101, с. 403]

Э т а п ы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Н а ч а л о самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30	Освоение работы, развитие навыков, ф о р м и р о в а н и е квалифицированного специалиста или руководителя	С а м о у т в е р ж д е н и е, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижение	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	До 60	Пик совершенствования к в а л и ф и к а ц и и специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	С т а б и л и з а ц и я независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершение	После 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	С т а б и л и з а ц и я самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода

Приложение 3

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СКЛОННОСТЕЙ

(разработка академика Е.А. Климова [160, с. 104])

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов [135].

1. Профессии типа «человек — природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).

2. В профессиях типа «человек — техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек — знаковая система» смело можно отнести разнообразные формы обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т.п.), абстрактно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер и т.п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т.п.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т.п.).

4. Основное содержание профессий типа «человек — художественный образ» — искусство, художественная культура. Сюда можно отнести творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т.п.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, танцовщик, актер, режиссер).

5. Основным содержанием профессий «человек—человек» является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, прокурор, адвокат), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.). Медицинские профессии (санитар, врач) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек — природа» и «человек — техника».

Для того чтобы оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности, необходимо поставить в тестовой таблице знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и «—», если не согласны. Если не можете отнести к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать алгебраическую сумму. Наибольшие полученные

суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности. И следует избирать профессию из этой области деятельности.

Для этого необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу.

Программа самооценки	Тип профессии				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Легко знакомлюсь с людьми					1
2. Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3. Охотно хожу в музей, театр и т.д.				1	
4. Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5. Охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			1		
6. Охотно общаюсь со своими сверстниками или младшими, когда нужно помочь им, занять чем-либо и т.п.					1
7. Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8. Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9. Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших		2			
10. Старшие считают, что у меня есть какие-либо художественные склонности				2	
11. Охотно читаю о растениях, животных	1				
12. Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13. Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14. Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
15. Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
16. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			
17. Мое художественное творчество одобряют				2	
18. Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19. Считаю, что обычно мне удастся подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20. Почти никогда не ссорюсь					1
21. Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
22. Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
23. Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
24. Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25. Ухаживая за растениями, животными, стараюсь повлиять на ход их развития	2				
26. Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		1			

27. Охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
28. Мне обычно удается убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					1
29. Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
30. Пробую свои силы в художественном творчестве				1	

Приложение 4

ПРИМЕР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РЕЗЮМЕ

Чаплышкин Михаил Юрьевич

Домашний адрес: 440071, г. Пенза, пр. Строителей, 37—25, тел.: 47-06-63, факс 47-77-06,
пейджер 522020 аб. 296

Личные данные: Д. р. 06.03.1976 г., русский, холост

Образование: высшее

с 1998 г. Обучаюсь в аспирантуре Института экономики и менеджмента по специальности 05.13.10. «Управление в социальных и экономических системах».

1993—1998 гг. Институт экономики и менеджмента при Пензенской государственной архитектурно-строительной академии по специальности менеджер (окончил с отличием).

1990—1992гг. Пензенская академия юных менеджеров и предпринимателей (окончил с отличием).

1986—1993 гг. Государственная лингвистическая гимназия № 6 г. Пензы с углубленным изучением английского языка (окончил с серебряной медалью).

Опыт работы:

02— 08.2002 г. Заместитель генерального директора по развитию регионов в ОАО Мясоптицекомбинат «Пензенский», г. Пенза, ул. Аустрина,178. Производство и реализация колбасных изделий. Число работающих 840 чел.

06.1999 — 02.2002 г. Руководитель сектора продаж продукции Черкизовского МПЗ на ОАО МПК«Пензенский».

02—06.1999г. Специалист отдела маркетинга ОАО «Пензахолод», г. Пенза, Совхозная, 15. Производство мороженого. Число работающих 680 чел.

1996—1997 гг. Вел курсы по бизнес-планированию в Молодежном экономическом лагере, г. Пенза.

1992—1995 гг. Частный предприниматель (торговля).

Достижения:

02—08.2002г. Провел реорганизацию регионального отдела ОАО «Мясоптицекомбинат

«Пензенский». За период работы объем продаж мясокомбината в регионы России увеличился в 2,4 раза. Всего в прямом подчинении находилось два отдела и служба сбыта в количестве 11 чел.

06.1999 — 02.2002 г. Организовал работу сектора продаж продукции Черкизовского МПЗ на ОАО МПК «Пензенский». За время работы объем продаж по сектору увеличился в 9,6 раза. Через бюджетные взаимозачеты закрыл без финансовых потерь просроченную дебиторскую задолженность МПК на сумму около 250 тыс. руб. За достигнутые результаты работы был назначен заместителем ген. директора по развитию регионов.

1995—1996 гг. Принимал непосредственное участие в создании Молодежного экономического лагеря в Пензе (имею бла- государственные письма от Комитета по делам молодежи администрации Пензенской области).

Научная деятельность:

Имею научные публикации в области экономики и менеджмента: «Опыт исследования правовой подготовки хозяйственного руководителя», «Влияние рыночных отношений на процесс совершенствования контрактной работы в строительстве», «Эффективность инвестиций в человеческий капитал». Дипломная работа: «Инвестиции в профессиональную подготовку и переподготовку кадров в транзитивной экономике».

Правительственные награды:

1997 г. За достижения в учебной и научной деятельности награжден именной Стипендией Правительства Российской Федерации.

Дополнительная информация:

Знание иностранного языка: английский (разговорный) — свободно

Компьютер: DOS, Windows' 95-98, Word, Excel, Консультант+

Водительский стаж: 5 лет, категория «В», личная а/м

Спорт: 2-й разряд по дзюдо

Разработал в 1996 г. компьютерную программу по расчету экономической эффективности капитальных вложений в строительство по заказу кафедры ЭОС ПГАСА.

Активно участвовал в студенческой художественной самодеятельности (диплом о дополнительном образовании). Был за рубежом (Египет — 1996 г., Тунис — 1997 г.)

Участие в конкурсах:

1998 г. Участвовал во Всероссийской олимпиаде по специальности «Менеджмент», проходившей 25—27 мая 1998 г. в Казани. Награжден дипломом «За практическую значимость научной работы».

1997г. Выступал с докладом на Межвузовской конференции студентов и аспирантов

«Менеджмент. Управление инновационными процессами в экономике», г. Пенза, 23 декабря 1997 г.

1996 г. Участвовал во Всероссийской олимпиаде по специальности «Менеджмент», проходившей 26—28 ноября 1996 г. в Тюмени.

1994 г. Занял 1 -е место на Международной встрече «Дети и бизнес», г. Москва, август 1994 г.

Приложение 5

ПЕРЕЧЕНЬ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИХСЯ ВОПРОСОВ НА СОБЕСЕДОВАНИИ

1. За что вас критиковали в последние 4 года?
2. Соглашаетесь вы или спорите и почему?
3. Как вы представляете свое положение через 3—5 лет и как собираетесь его добиться?
4. Что следует изменить в этой работе, чтобы она стала идеальной? Как бы вы описали наиболее близкого к идеалу и наиболее далекого от идеала начальника?
5. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием?
6. Как бы вы описали себя с помощью трех прилагательных? Как бы ваши подчиненные описали вас с помощью трех прилагательных?
7. Считаете ли, что вы хвалите достаточно?
8. Как вы поступите, если обнаружите, что коллега фальсифицирует записи расходов?
9. Что вы будете делать, если компания, в которой вы только начали работать, предоставит вам 3000 долл. на расходы по вашему усмотрению в течение первого года?
10. Если вам предоставят выбор, вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?
11. Назовите три ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?
12. Когда вы увольняете кого-то, то какую причину приводите в качестве главной? Почему?
13. Какую цель вы осуществляете, принимая эту должность?
14. Что бы вы изменили в этой работе, чтобы она стала идеальной?
15. Мы все временами привираем. Можете ли вы сказать что-нибудь, что не совсем соответствует истине? Приведите 3 примера, когда вы это делали.
16. Какую пользу можно ожидать от попытки заставить угрозами работника работать лучше? В каком случае вы могли бы воспользоваться этим способом?
17. Если вы столкнетесь с серьезными трудностями на работе, какого рода они могли бы быть?
18. Что вы боитесь обнаружить на этой работе? (Желательно назвать не менее трех моментов).
19. У всех имеются какие-то негативные черты, которые хотелось бы исправить. Не так ли? Не назовете ли и вы три свои черты, которые вам хотелось бы исправить?
20. Как вы мотивируете деятельность других?

Приложение 6

ФОРМА КОНТРАКТА

Контракт №_____

Город_____

«___»_____200__г.

1. _____

(наименование предприятия, учреждения, организации)

именуем в дальнейшем «Предприятие», в лице_____ (должность, Ф.И.О.)

действующего на основании_____

(устава, положения, иного документа)

с одной стороны, и_____

(Ф.И.О. физического лица)

именуем в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

2. Работник_____принимается на работу_____

(Ф.И.О.) (наименование структурного подразделения предприятия: цех, отдел, лаборатория и т.д.)

по профессии, должности_____

(наименование профессии, должности)

квалификации_____

(разряд, квалификационная категория)

3. Договор является: договором по основной работе, договором по совместительству (нужное подчеркнуть).

4. Вид контракта:

— на определенный срок (указать продолжительность заключения);

— на время выполнения определенной работы (указать какой).

5. Срок действия контракта:

начало работы _____;

окончание работы_____.

6. Срок испытания:

а) без испытания;

б) с испытательным сроком (продолжительность испытательного срока).

7. Работник должен выполнять следующие обязанности: (указываются основные характеристики работы и требования к уровню их выполнения — по объему производства (работ), качеству выпускаемой продукции (качеству обслуживания), уровню выполнения норм и

нормированных заданий, соблюдению правил по охране труда, выполнению смежных работ в целях обеспечения взаимозаменяемости).

При совмещении профессий (работ), выполнении смежных операций даются перечень этих работ и их объемы, и другие обязательства.

8. Предприятие обязано организовать труд работника, создать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату (указываются конкретные меры по организации производственного процесса, оборудованию рабочего места, подготовке и повышению квалификации работника и созданию других условий труда).

9. Обязанность работодателя — обеспечить условия работы на рабочем месте с указанием достоверных характеристик, компенсаций и льгот работнику за тяжелые, особо тяжелые работы и работы с вредными, особо вредными или опасными условиями труда.

10. Гарантии работникам предоставляются в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 апреля 1993 года № 471 «О дополнительных мерах по защите трудовых прав граждан Российской Федерации».

11. Особенности режима рабочего времени:

- неполный рабочий день;
- неполная рабочая неделя;
- почасовая работа.

12. Работнику устанавливается:

- должностной оклад (тарифная ставка) _____ (руб.) в месяц
- или почасовая оплата _____ (руб.) за 1 час работы;
- надбавка, доплата и другие выплаты (указать вид доплат, надбавок) _____ руб. (,в % к ставке, окладу).

13. Работнику устанавливается ежегодный отпуск продолжительностью:

- основной _____ (рабочих дней);
- дополнительный _____ (рабочих дней).

14. Другие условия договора, связанные со спецификой труда.

15. Адреса сторон:

Предприятие

(работодатель) _____

Работник _____

ТЕСТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛУШАНИЯ

Ниже приводятся 10 вопросов, ответы на которые помогут вам узнать, насколько эффективно вы слушаете своих собеседников [181, с. 283]. При ответах на вопросы пользуйтесь шкалой:

всегда — 4 балла;

часто — 3 балла;

иногда — 2 балла;

никогда — 1 балл.

1. Даете ли вы собеседнику возможность высказаться, не перебивая его?

2. Обращаете ли вы внимание на подтекст высказывания собеседника?

3. Стараетесь ли вы запомнить, что говорит ваш собеседник?

4. Обращаете ли вы внимание на главные стороны сообщения?

5. Слушая собеседника, стараетесь ли вы сохранить в памяти основные факты сообщения?

6. Обращаете ли вы внимание собеседника на то, что вытекает из содержания сообщения?

7. Подавляете ли вы у себя желание уклониться в беседе от неприятных вам вопросов?

8. Воздерживаетесь ли вы от раздражения, когда собеседник высказывает противоположную точку зрения?

9. Стараетесь ли вы удерживать свое внимание на сообщении собеседника?

10. Проявляют ли ваши собеседники интерес к беседе с вами?

Оценка результатов

Подсчитайте сумму баллов. Таким образом, ваше умение слушать:

32 баллов и более — отлично;

27—31 балл — хорошо;

22-26 баллов — посредственно;

менее 22 баллов — необходимо тренироваться.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ВЫСТУПЛЕНИЯ

— внешний вид оратора;

— приветствие и представление;

— дикция, голос, четкость;

— удачное введение, мотивация слушателей, объяснение цели и задач выступления;

— полнота раскрытия темы;

— логичность и целостность построения выступления;

- обратная связь со слушателями (вопросы, приглашение к дискуссии и др.);
- образность, примеры, яркие цитаты, доступность, умение увлечь слушателя;
- манера себя держать: жестикуляция, раскрепощенность, мимика;
- пользуется ли текстом или говорит самостоятельно;
- заключение (подводит ли итоги и показывает область применения рекомендаций);
- иллюстрации, раздаточный материал, применение компьютерной и оргтехники.

Приложение 7

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ

1. Тема (проблема совещания) _____

2. Цель совещания _____

3. Повестка дня _____

4. Задачи совещания _____

5. Дата, место проведения, время начала и окончания, организатор совещания _____

6. Организационная (рабочая) группа и обязанности ее членов _____

№ п/п	Фамилия, И.О.	Подразделение	Должность	Проводимые мероприятия	Ответственный исполнитель	Примечания

7. Примерные мероприятия по подготовке совещания

№ п/п	Мероприятия	Исполнители			Сроки исполнения	Отв. Исполнитель	Примечания
1	2	3 Ф. И. О.	4 Подразделение	5 Должность	6	7	8
1	Формирование повестки дня, определение задач и цели совещания						
2	Определение места, даты, времени проведения и регламента						
3	Определение состава участников						
4	Выбор руководителя состав рабочих органов						
5	Предварительный						

	анализ проблемы				
6	Выбор тем докладов и докладчиков				
7	Согласование докладов				
8	Подготовка докладов				
9	Подготовка проекта решения				
10	Подготовка и рассылка материалов совещания				

8. Рабочие органы совещания

№ п/п	Рабочий орган	Ф.И.О.	Подразделение	Должность	Примечания
1	Президиум				
2	Секретариат				
3	Ред. комиссия				

9. Участники совещания

№ п/п	Ф.И.О.	Подразделение	Должность	Примечания

10. Этапы и регламент совещания

№ п/п	Этапы совещания	Время	Ф.И.О.	Подразделения	Должность	Примечания
1	Вступительное слово, выборы президиума					
2	Выступление руководителя, принятие повестки, регламента					
3	Доклад, вопросы, ответы на них					
4	Обсуждение (дискуссия)					
5	Подведение итогов дискуссии руководителем					
6	Защита проекта решения					
7	Обсуждение проекта и принятие решения					
8	Выступление с особыми мнениями, справками					
9	Закрытие					

	совещания					
--	-----------	--	--	--	--	--

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ СОВЕЩАНИЕ?» [236, с. 274]

Поставьте себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса (это нужно сделать объективно). Оценка означает:

- 1 — нет, так не бывает;
- 2 — как правило, так не бывает;
- 3 — неопределенная оценка;
- 4 — как правило, так бывает;
- 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удастся привести логичные и правильные аргументы при обсуждении.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.

10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываю контраргументы.

17. Ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как свои.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или другой вопрос другие, и ищу аргументы.

22. Я помогаю людям советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.

24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.

29. Я понимаю чувства других людей.

30. Я больше стараюсь высказывать свои мысли, чем выслушивать чужие.

31. Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Даю возможность другим изложить свою точку зрения.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мысли.

36. Как правило, я никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей правоте, если это не так.

38. Я трачу много энергии для того, чтобы вдохновить людей на работу.

39. Если идея оппонента представляется мне неприемлемой, я не считаю необходимым выслушивать его аргументацию до конца.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активными и те, кто редко просит слово.

Суммируйте баллы, поставленные против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы Б прибавляйте баллы к утверждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Если сумма А не менее чем на 10 баллов превышает сумму Б, то вы хороший дипломат. Дипломатичный стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши идеи согласуются с идеями других сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.

Если же сумма Б, как минимум, на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. При таком авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию,

формулирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки, необходимой для реализации решения.

Авторитарное ведение совещания относят к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем вам никакая дипломатия не поможет.

Если же обе суммы различаются менее чем десятью баллами, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств.

Приложение 11

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ РУКОВОДИТЬ САМИМ СОБОЙ?»

В приведенном ниже тесте (см. таблицу) отметьте позиции, наиболее значимые, с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) в пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую использование (И) лично вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, вы увидите, на что вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные для вас лично.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет вам постоянно совершенствовать вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать решения в различных ситуациях.

Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой

№ п\п	Перечень качеств	В	И
1	2	3	4
1. Способность правильно формулировать жизненные цели (оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)			
1.1	Способность познать самого себя		
1.2	Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3	Умение принимать решения		
1.4	Умение планировать карьеру		
2. Личная организованность (способность жить и работать по системе)			
2.1	Приверженность системному подходу		
2.2	Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3	Умение сосредоточиться на главном		
2.4	Умение все делать по порядку		
2.5	Умение не упускать из виду мелочи		

2.6	Умение учитывать и анализировать затраты времени		
3. Самодисциплина (умение управлять своим поведением: «держаться в руках»)			
3.1	Обязательность, способность и умение держать слово		
3.2	Пунктуальность, точность исполнения		
3.3	Собранность, умение не разбрасываться		
3.4	Наличие чувства ответственности		
3.5	Умение отказаться от удовольствий ради главного		
1	2	3	<
4. Знание техники личной работы (знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)			
4.1	Умение организовать рабочее место		
4.2	Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3	Умение работать с информацией		
4.4	Умение составлять документы		
4.5	Умение говорить по телефону		
4.6	Умение слушать		
4.7	Умение планировать свои дела		
4.8	Знание методов рационализации личного труда		
4.9	Умение пользоваться записной книжкой		
4.10	Умение менять род занятий		
4.11	Знание технологии коммуникаций		
4.12	Умение найти и получить работу		
4.13	Умение адаптироваться в коллективе		
4.14	Умение взаимодействовать с секретарем		
4.15	Умение делегировать полномочия		
5. Способность делать себя здоровым (хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)			
5.1	Физические нагрузки		
5.2	Правильное питание		
5.3	Сон		
5.4	Дыхание		
5.5	Водные процедуры		
5.6	Закаливание		
5.7	Борьба с шумом		
5.8	Тренированность нервной системы		
5.9	Умение расслабляться		
5.10	Отказ от вредных привычек		
5.11	Режим труда и отдыха		
6. Эмоционально-волевой потенциал (способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)			
6.1	Волевые качества		
6.2	Трудолюбие		

6.3	Упорство в работе		
6.4	Целеустремленность		
6.5	Решительность		
6.6	Напористость		
6.7	Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8	Оптимизм и жизнерадостность		
6.9	Увлеченность работой		
6.10	Преданность работе и коллективу		
6.11	Семейное благополучие		
6.12	Уверенность в самом себе		
6.13	Психологическая подготовка к работе		
7. Самоконтроль своей жизнедеятельности (способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты)			
7.1	Значение функции самоконтроля		
7.2	Контроль процессов		
7.3	Контроль времени		
7.4	Контроль результатов		
7.5	Самоконтроль дня		
7.6	Умение создавать и контролировать собственный имидж		

СПИСОК ОСНОВНЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов Л.И., Манаенкова Э.А. Организация и планирование строительного производства. Управление строительной организацией: "Учебник для вузов. — М.: Стройиздат, 1990.
2. Аверченко Л.К. Совершенство личности менеджера // ЭКО. — 1993.-№ 8.
3. Айзенк Г. Дж. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. — Н. Новгород: СП «Ай-Кью», 1996. — 160 с.
4. Амуржуев О.В. Словарь делового человека. — М.: Экономика, 1992.
5. Андреева В.И. Делопроизводство. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995.
6. Аппенянский А.И. Человек и бизнес. Путь к совершенству — М.: Барс, 1995.-228.
7. Артамонова Р. И. Найдешь себя — найдешь работу // Управление персоналом. — 1997. — № 11.
8. Атватер И.Я. Вас слушаю. — М.: Экономика, 1987.
9. Афонин И., Травинка В. Как прекрасен этот мир, посмотри! — СПб: Питер Пресс, 1997. — 288 с.
10. Балабан В.А. Организация и нормирование труда служащих на предприятиях бытового обслуживания. — М.: Легпромбытиздат, 1989.
11. Банасюкевич В. Организация документирования управленческого решения // Управление персоналом. — 1999. — № 3.

12. Барков В.И. Новая записная книжка // ЭКО. — 1989. — № 7.
13. Бекетов Е. Как эффективно использовать время // ЭКО. — 1992. — №4.
14. Беккер Г. Теория распределения времени // США. Экономика, политика, идеология. — 1996. — № 2.
15. Берд П. Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона. — Минск: Амалфея, 1996. — 212 с.
16. Берд П. Продай себя. — Минск: Амалфея, 1996. — 208 с.
17. Бизнес и менеджер/ Сост. И.С. Дораховский и др. — М.: Азимут-центр, 1992.
18. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа: Пер. с нем. — М.: Экономика, 1993. -388с.
19. Бишенков В.В. и др. Практикум по менеджменту. — СПб., 1992. — 88с.
20. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. — М.: ИНФРА-М, 1995.
21. Бондарева Т.Н. Секретарское дело: Практическое пособие. — М.: Высшая школа, 1989. — 428 с.
22. Брегг П.С. Формула совершенства. — СПб.: Наука, 1993.
23. Быкова Т.А., Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний и собраний (практическое пособие). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - 80 с.
24. Васильев В.М. и др. Управление в строительстве: Учебник для вузов. - М.: АСВ, 2001.
25. Ваше преуспевание в ваших руках / Д. Карнеги, Л.Дж. Питер, С.Н. Паркинсон, А. Блох. — М.: Республика, 1.993. — 447 с.
26. Вейлл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М.: Новости, 1993. - 224с.
27. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект. — М.: Экономика, 1997. — 150 с.
28. Вендеровска С. 100 минут для красоты и здоровья. — М.: Олма-пресс, 1993.
29. Вершигора ЕЕ Менеджмент//Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.
30. Веселое П.В. Аксиомы делового письма: культура делового общения и офисной переписки. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 1993.
31. Веселое П.В. Вы секретарь. — М.: Изд-во «Стандарт», 1993. — 120 с.
32. Веселое П.В. Профессия — секретарь: Учебное пособие. — М., 1994.-120с.
33. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. — М.: Юрист, 1994.
34. Власов Л.В. Как подготовить текст делового документа // ЭКО. — 1975. - № 2.
35. Власов Л.В., Гладков В.Н. Секретарь — помощник руководителя. — Л.: Лениздат, 1989.
36. Власов Л.В., Гладков В.Н. Секретарь руководителя учреждения. — М.: Экономика, 1980.

37. Власова Н. «... и проснешься боссом» — М.: ИНФРА-М, 1994. — 214 с.
38. Вопросы организации производства в США: Пер. с англ. — М.: Иностранная литература, 1956.
39. Воробьев Г.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала//Социс. - 1996.-№ 11.
40. ВудкокМ., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.
41. Гаммидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием: Учебное пособие. — Пенза: ПГУ, 1997.-95с.
42. Гастев А.К. Как надо работать. — М.: Экономика, 1966. — 478 с.
43. Герберт Щ. Натуральная гигиена. — СПб.: Здоровье, 1993.
44. Глущенко Е.В. Теория управления // Учебный курс. — М.: Весник, 1997.
45. Глыбин Л.Я. Несколько мыслей о режиме сна и питания // ЭКО. — 1987. - № 6.
46. Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1997. —272с.
47. Головач А С. Оформление документов.— Донецк: Вища школа, 1980.
48. Голубков Е.П. Какое принять решение? — М.: Экономика, 1990. — 189с.
49. ГОСТ Р6.30—97 Унифицированная система организационно-распорядительной документации. — М., 1997.
50. Грачев Ю.Н. Ведение переговоров с инофирмами. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
51. Гросс Г.Ф. Побеждать на работе и дома: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1997. — 312 с.
52. Деловое досье фирмы: краткое пособие по делопроизводству. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 1993.
53. Деринг П. Хотите стать коммерсантом?: Пер. с нем. — М.: СП «Интерэксперт», Экономика, 1994. — 235 с.
54. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: Бином, 1997.
55. Джей Р. Как писать предложения и отчеты, которые приносят результаты / Пер. с англ. Т.Д. Сиваковой. — Минск: Амалфея, 1996. — 192с.
56. Джей Э. Эффективная презентация: Пер. с англ. — Минск: Амалфея, 1996. - 208 с.
57. Джеймс Д. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1998. — 128 с.

58. Джонс Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех: Пер. с англ. — Челябинск: Урал ПТО, 1999. — 314 с.
59. Дильман В. Большие биологические часы. — М.: Знание, 1987.
60. Димнет Э. Искусство думать: Пер. с англ. — М.: Вече, 1997. — 176 с.
61. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам / Пер. с англ. А. Суворовой. — М.: Вече, Персей, АСТ, 1995.
62. Додонова М.И. Где и чему учат секретарей // Управление персоналом. — 1997. — № 10.
63. Додонова М.И. Организация и условия труда секретаря-референта // Управление персоналом. — 1998. — № 8.
64. Дорошина М.В. Психологическое тестирование в кадровом менеджменте: за и против // Карьера. — 1998. — № 9.
65. Егоршина А.П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
66. Жариков Е.С. Вступающему в должность. — М.: Знание, 1985. — 120 с.
67. Жикаренцев В.В. Путь к свободе: Кармические принципы возникновения проблем, или Как изменить свою жизнь. — СПб.: ООО «Золотой век», 1998. — 224 с.
68. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.
69. Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Каныкина. — М.: Агентство «ФАИР», 1998.
70. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокращ. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предис. А.А. Журавлев. — М.: Экономика, 1990.
71. Зорин В., Ляшко В. Реформа записной книжки // ЭКО. — 1981. — № 7.
72. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. — 256 с.
73. Иванченко В.А. Секреты вашей бодрости. — Минск: Высшая школа, 1991.
74. История менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 256 с.
75. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие — М.: ТОО «Остожье», 1999. — 336 с.
76. Кадыров Ф.И. Сколько стоит здоровье // ЭКО. — 1992. — № 7.
77. Казанская О. Экономическое чудо // Профиль. Приложение «Карьера». — 1998. — № 3.
78. Как добиться успеха? Практические советы деловым людям. — М.: Республика, 1992. — 510 с.
79. Как повысить свою работоспособность и творческую отдачу. Практические советы деловым людям / Сост. С.Д. Резник. — Пенза: Менеджер, 1990.

80. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Пер. с англ. — Рязань: Текст-Р, 1990. — 720 с.
81. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей? -М.: Прогресс, 1990. - 720 с.
82. Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить. — М.: Прогресс, 1990. -700с.
83. Касаткин С.Ф. Обратная связь в устном выступлении. — М.: Мысль, 1984.
84. Керженцев П.М. Принципы организации. — М.: Экономика, 1968. — 464 с.
85. Кирсанова М.В. Современное делопроизводство: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М. — Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. - 295 с. "
86. Кирсанова М.В., Аксенов Ю.М. Курс делопроизводства: Учебное пособие. — М. — Новосибирск, 2000. — 287 с.
87. Кнебель Х. Правильно ли я веду себя при устройстве на работу: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1996. — 272 с.
88. Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. — М.: БЕК, 1997.
89. Козина Т.А. Ищу работу//Управление персоналом. — 1998. — № 2.
90. Козырев В.М. Начни с управленческой культуры. — Екатеринбург, 1992.
91. Кольцов Н.А. Научная организация труда. — М.: Высшая школа, 1983. -303с.
92. Комаров Е.Н. Какова у вас техника личной работы (тест для руководителей) // Управление персоналом. — 1998. — № 6.
93. Комаров Е.И. Публичная речь руководителя // Управление персоналом. — 1998. — № 2.
94. Комаров Е.И. Режимы труда и отдыха персонала //Управление персоналом. — 1999. — № 6.
95. /Сомлев Е.Н. Научные основы управления и организации труда. — М.: Высшая школа, 1998.
96. Комментарий к Кодексу законов о труде РФ. — М.: Спарк, Вердикт, 1995.
97. Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. — М.: Экономика, 1990. — 233 с.
98. Косметика для всех / Сост. Л. Хотченкова. — Смоленск: Русич, 1996.
99. Костомаров М. Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента//Управление персоналом. — 1998. — № 12.
100. Краткий психологический словарь. — М.: Политиздат, 1985.
101. Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996. — 352 с.
102. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М.: Дело ЛТД, 1993. - 192с.

103. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Что мы знаем о совещаниях? ЭКО. — 1992. - №7.
104. Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 272 с.
105. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. — М., 1996. — 304 с.
106. Кузнецов С.Л. Автоматизированные технологии в делопроизводстве//Управление персоналом. — 1997. — №12.
107. Кузнецов С.Л. Хранение документов в электронной форме// Управление персоналом. — 1997. — № 10.
108. Кузнецова Т.В. Документационное обеспечение управления — М.: ИМПИА им. А. Е. Грибоедова, 1998.
109. Кузнецова Т.В. Место и значение секретаря в структуре управления // Управление персоналом. — 1998. — № 9.
110. Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний // Управление персоналом. — 1997. — № 7.
111. Кузнецова Т.В. Секретарское дело. — М.: -ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 288 с.
112. Кук Э. Работа с менеджерами. Руководство для секретаря: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 96 с.
113. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
114. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. — М.: Элник, 1995.
115. Лакейна. Искусство успевать: Пер. с англ. — М.: Агентство «ФАИР», 1996. -320с.
116. Ламекин В.Ф. Оргтехника (для вашего офиса). — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
117. Лаптев А.П. Ваш режим дня. Каждый день в хорошей форме // Управление персоналом. — 1997. — № 12.
118. Лаптев АЛ. Здоровье - фундамент деловых успехов // Управление персоналом. — 1997. — № 10.
119. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. — М.: Экономика, 1993.
120. Левин А. Самоучитель работы на компьютере. Начинаем с WINDOWS. - М.: Колидж, 1997. - 622 с.
121. Липсиц И.В. «Кроссворды» для руководителя. — М.: Дело, 1992.
122. Литвинцев Н.А. Тест «Здоровье и работоспособность» //Управление персоналом. — 1997. — № 11.
123. Любавин М.А. Хочешь узнать себя? Нет проблем! — Челябинск: Атоксо, 1992. - 239с.
124. Майталь Ш. Экономика для менеджеров. — М.: Дело, 1996.
125. Макаревич Л.М. Эффективно используйте свое и чужое время // Менеджмент в России и

126. Маккей Х. Как уцелеть среди акул?: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1993.
127. Малахов ГЛ. Биосинтез и биоэнергетика. — СПб.: ИК «Комплект», 1996. - 307 с.
128. Малахов ГЛ. Создание собственной системы оздоровления. — СПб.: ИК «Комплект», 1996. - 302 с.
129. Мартин Д. Манипулирование встречами / Пер. с англ. Л.А. Мороз. — Минск: Амалфея, 1996. — 196 с.
130. Мартин Д. Трудный разговор. — Минск: Амалфея, 1996.
131. Маршал Д. Манипулирование встречами. — Минск: Амалфея, 1996.
132. Менеджеры и усердие на работе [Вопросы управления] // США. Экономика, политика, идеология. — 1998. — № 2.
133. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
134. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
135. Милич П. Как проводить деловые беседы? — М.: Экономика, 1987.
136. Мольц М. Я — это Я, или Как стать счастливым. — М.: Яхтсмен, 1994.
137. Науман Э. Принять решение — но как?: Пер. с нем. — М.: Мир, 1987.-198с.
138. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. — М.: Экономика, 1987.
139. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общеотраслевые научно-методические рекомендации. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Экономика, 1991.
140. Некрасов И.А. Школа здоровья для руководителей. Советы врача // Экономика строительства. — 1988. — № 1.
141. Немов Р.С. Психология: Учебник для вузов. Кн. 1. — М.: Владос, 1997.
142. Никитина О.А. Личность, карьера, успех. — СПб.: Диамант, 1996.
143. Ниссенен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования. Пер. с финск. — М.: Экономика, 1988. — 192 с.
144. ОллокД. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер., с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 278 с.
145. ОллокД. Учитесь работать с секретарем. Руководство для менеджера: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 96 с.

146. Опалев А.В. Умение обращаться с людьми. Этикет делового человека. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1996.
147. Осипова Г.Ф. Работа руководителя с документами. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Экономика, 1983.
148. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? — М.: Дело, 1998. — 240 с.
149. Панкратов В.И. Искусство управлять собой: Практическое руководство. — М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. — 256 с.
150. Панов А.И., Удалое Ф.Е. Система управления производством: проблемы эффективности. — Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1980.
151. Парамонов И.В. Учиться управлять. — М.: Экономика, 1984.
152. Паркинсон Дж.Р. Люди сделают так, как Вы захотите. — М.: Новости, 1993.
153. Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К. Искусство управления: Пер. с англ. — Л.: Лениздат, 1992. — 143 с.
154. Пасс Ю., Трошина К. Секретарь // Управление персоналом. — 1999. - № 6.
155. Пауэре П., Рассел Д. Найди свое дело. — М.: Детская деловая газета, 1994. — 184 с.
156. Передерни Н. Организация труда руководителя фирмы на базе ЭВМ // Управление персоналом. — 1999. — № 6.
157. Пиз А. Язык телодвижений: Пер. с англ. — Н. Новгород: Бизнес, 1992.
158. Пил Н. Спасательный круг: Пер. с англ. — М.: Прогресс — Культура, 1994. - 240 с.
159. Поведение руководителя: практическое пособие / Автор-составитель Л.С. Вечер. — Минск: Новое знание, 2000.
160. Поляков В.А. Технология карьеры. — М.: Дело, 1995.
161. Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России. Практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 176 с.
162. Пономарев Л.Н. и др. Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1988.
163. Попов В.М., Сарсадских Г.М. Книга молодого менеджера: деловые беседы об экономической среде рынка. — Чебоксары: Чувашский ЦНТИ, 1991.
164. Попов Г.Х. Техника личной работы. — М.: Советская Россия, 1979. — 191 с.
165. Прием и увольнение работников: Пособие для руководителей, начальников отделов кадров. — М.: АО «Ассиана», 1995.
166. Психологические тесты / Сост. В.С. Варламов. — М.: Дело, 1995.
167. Рева В.Е. Предприниматель: слагаемые успеха, образ жизни и самоменеджмент:

Учебно-практическое пособие. — Пенза: ПГТУ, 1993.

168. Резник С.Д. Как повысить свою работоспособность. — Пенза: Олимп, 1995. — 72 с.

169. Резник С.Д. Как повысить свою работоспособность и творческую отдачу. — Пенза, 1990.

170. Резник С.Д. Как подготовить и провести публичное выступление: Практическое пособие деловым людям. — Пенза: Центр «Олимп», 1993.

171. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие по курсу «Управление персоналом». Кн. 1. — Пенза: ПГАСИ, 1996.

172. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие по курсу «Управление персоналом». Кн. 2. — Пенза: ПГАСИ, 1996.

173. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. — Пенза: ПГАСА, 1999. - 339 с.

174. Резник С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве: Учебное пособие для вузов. — М.: Стройиздат, 1988. — 272 с.

175. Резник С.Д., Бондаренко В.В. Рационализация труда управленческих кадров // Известия вузов. Строительство. — 1997. — №11.

176. Резник С.Д., Рева В.Е. Как организовать самого себя. Практические советы деловым людям. — Пенза: Центр «Олимп», 1990.

177. Резник С.Д., Рева В.Е. Как подготовить и принять управленческое решение: Практические советы деловым людям. — Пенза: Центр «Олимп», 1993.

178. Рейндотер Дж. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.

179. Рогожин М.Ю. Документационное обеспечение управления. — М.: Изд-во «РДЛ», 2000.

180. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1995.

181. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 1996.

182. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. — М.: ИНФРА-М., 1996.

183. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1998. — 280 с.

184. Сабат Э.М. Бизнес-этикет/ Пер. с англ. Б.Н. Осетрова. — М.: Фаир-Пресс, 1999. — 240 с.

185. Савельева О. Менеджер — талант, призвание, успех // Космополитен. — 1996. — № 5.

186. Самыгин С.Н. Менеджмент персонала. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

187. Светлов Л. Автоматизированная система управления документами нового поколения //

Управление персоналом. — 1999. — № 8.

188. Свит К. Соскочить с крючка. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 256 с.
189. Секретарь фирмы // Управление персоналом. — 1997. — № 8.
190. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1991.
191. Смирнова Е. Тест: Вы ищете работу? // Ровесник. — 1996. — № 4.
192. Советская управленческая мысль 20-х годов. — М.: Экономика, 1990.
193. Советский энциклопедический словарь. — М.: Советская энциклопедия, 1982.
194. Советский энциклопедический словарь. — М.: Политиздат, 1990.
195. Сокова А.Н. Архивы и управление документацией за рубежом: Основные проблемы: Аналитический обзор. — М., 1989.
196. Соколов С.Н. Строительный потенциал газовой отрасли. — Волгоград: Изд-во ВГУ, 1997. — 308 с.
197. Станкин М. Внутренние пружины поведения (направленность личности руководителя) // Управление персоналом. — 1999. — № 5.
198. Станкин М. Служебные отметки в оформлении документов // Управление персоналом. — 1999. — № 3.
199. Станкин М. Эмоциональный самоконтроль позволяет менеджеру достойно выглядеть в радости и беде // Управление персоналом. - 1997. - № 12.
200. Старобинский Э.Е. Время руководителя // Управление персоналом. - 1997. — № 7.
201. Старобинский Э.Е. Организация труда руководителей и распределение полномочий // Управление персоналом. — 1998. — № 11.
202. Стенюков М.В. Документы. Делопроизводство. Практические пособия по документационному обеспечению деятельности предприятия. — М., 1997.
203. Стенюков М.В. Образцы документов по делопроизводству (руководство к составлению). — М.: Приор, 1998.
204. Стенюков М. В., Кузнецова О.А. Составление документов на компьютере. — М.: Приор, 1996. — 144 с.
205. Стивене М. Выигрывая на вашем собеседовании. — М.: ИНФРА-М, 1996. - 112 с.
206. Стюарт А. Ты устал... Современные методы восстановления. — М.: РИПОКЛАССИК, Вече, 1997. - 416 с.
207. Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. — Минск: Беларусь, 1997. — 127 с.
208. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. — М.: Гранд, 1997. — 530 с.
209. Таунсенд Р. Секреты управления: Пер. с англ.— М.: БДЧ, 1991.

210. Теппер Р. Как овладеть искусством делового письма: Пер. с англ. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. -192 с.
211. Терехов И.М. Краткая энциклопедия домашнего хозяйства. — М: Советская энциклопедия, 1987.
212. Терещенко В.И. Курс для высшего управленческого персонала. — М.: Экономика, 1970. — 807 с.
213. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала: Учебно-практическое пособие. — М.: Дело, 1998.
214. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. — 275 с.
215. Труа С. Искусство вести здоровый образ жизни. — М.: Медицина, 1984.
216. Труд руководителя. — М.; Экономика, 1976.
217. Удалое Ф.Е. Организация труда линейных руководителей. — Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1985.
218. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.
219. Уткин Э.А. Профессия — менеджер. — М.: Экономика, 1992.
220. Уткин Э. А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. — М.: Акалис, 1996.
221. Ушаков А. Время — ваш лучший инструмент // Управление персоналом. - 1999. - № 6.
222. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения // Управление персоналом. — 1998. — № 6.
223. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. — М.: Интел-Синтез, 1997. — 352 с.
224. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1989. - 206 с.
225. Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З. Я. Красневской. — Минск: Амалфея, 1998.-272с.
226. Харрисон Дж. Организация работы секретаря. — М.: Экономика, 1985.
227. Хейл Л.Л. Исцели себя сам. — М.: ТОО Природа и человек, 1997. — 416с.
228. Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут получить ту работу, которую вы хотите / Пер. с англ. Т.Д. Сиваковой. — Минск: Амалфея, 1996. - 231 с.
229. Хроленко А.Т. Самоменеджмент для тех, кому от 6 до 20. — М.: Экономика, 1996. -
230. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. — М.: ИНФРА-М, 1996.
231. Человек и бизнес. Путь совершенства / Сост. А.И. Аппенян-ский. — М.: Барс, 1995.
232. Чисхольм П. Уверенность в себе: Путь к деловому успеху: Пер. с англ. / Под ред. Л. А.

Княжинской. — М.: ЮНИТИ, Культура и спорт, 1994. — 342 с.

233. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.

234. Шабанова А. Вы поступаете на работу. — М.: ОАО Изд-во «Радуга», 1998. - 144 с.

235. Шейное В.П. Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. — Минск: Амалфея, 1990.

236. Шейное В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. — 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996.

237. Шейное В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск: Амалфея, 1997. — 288 с.

238. Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. — М.: ЮНИТИ, 1994. -320с.

239. Шепель В.М. Управленческая этика. — М.: Экономика, 1989.

240. Шипилина Л.А. Технология саморазвития менеджера: Учебное пособие. — Омск, 1998.

241. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. — М.: Высшая школа, 2000. — 304 с.

242. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор: Пер. с англ. — Минск: ТПЦ Полифакт, 1992. — 128 с.

243. Шрайнерк. Как снять стресс: 30 способов улучшить свое самочувствие за 3 минуты: Пер. с англ. / Предисл. Ю.В. Пахомова. — М.: Прогресс, 1993.

244. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. — М.: Экономика, 1972.

245. Энкельман Н.Б. Преуспевать с радостью. — М.: Экономика, 1993. — 395 с.

246. Я сама справляюсь со стрессом / Автор-сост. Л.С. Вечер. — Минск: ООО «Кузьма», 1998. - 224 с.

247. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. / Под общ. ред. С.Ю. Медведева. — М.: Прогресс, 1991. — 394 с.

ОБ АВТОРАХ

РЕЗНИК Семен Давыдович

Директор Института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенской государственной архитектурно-строительной академии.

Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор.

Действительный член (академик): Международной Академии Инвестиций и Экономики Строительства, Академии Социальных Наук, Академии менеджмента в образовании и культуре.

Прошел стажировки в научных центрах Германии (1992 г.) и Великобритании (1994, 1995 гг.). Активно занимается подготовкой школьной молодежи к рыночной экономике, ректор Пензенской академии лидерства и деловой карьеры.

Основное научное направление — управление в социальных и экономических системах.

Автор около 600 опубликованных научных работ по проблемам управления, в том числе 3 учебников, 18 учебных пособий и 7 монографий.

Победитель трех международных и семи всероссийских конкурсов научных грантов и программ.

За создание учебника «Управление в строительстве» для технических высших учебных заведений удостоен Премии Правительства Российской Федерации в области образования (диплом и нагрудный знак вручил 5 октября 1999 г. в Доме Правительства России В.В. Путин).

Победитель Всероссийского конкурса «Лидер в образовании-2001».

За значительный вклад в совершенствование системы образования, разработку и внедрение инновационных образовательных проектов, успехи в обучении и воспитании подрастающего поколения награжден Министерством образования России высшей наградой в сфере образования — медалью К.Д. Ушинского (2001 г.).

УДАЛОВ Федор Егорович

Удалов Федор Егорович, доктор экономических наук, профессор, действительный член Российской академии естественных наук, заведующий кафедрой менеджмента Нижегородского государственного университета, автор более 250 научных публикаций, среди которых 9 монографий по проблемам управления и рыночных преобразований российской экономики.

Им лично и в соавторстве издано 8 учебников и учебных пособий, в том числе трехтомное учебное пособие по проблемам конверсии, написанное коллективом российских и французских ученых, изданное на русском и французском языках.

Более 30 лет он совмещает научную и преподавательскую деятельность в вузе с работой на руководящих должностях на промышленных предприятиях, где постоянно проводит исследования по проблемам управления.

СОКОЛОВ Сергей Николаевич

Кандидат экономических наук, профессор кафедры общего и социального менеджмента Волгоградской академии государственной службы.

Автор монографии «Строительный потенциал газовой отрасли», соавтор двух учебников и

учебных пособий по проблемам управления. Автор двенадцати научных статей и двух учебно-методических разработок.

Генеральный директор акционерного общества «Строительно-монтажный трест «Волгоградстройгаз». Под руководством Соколова С.Н. трестом «Волгоградстройгаз» за последние 10 лет построено и капитально отремонтировано свыше 1000 километров нефте-газопроводов высокого давления на территории Волгоградской и Воронежской областей, в Ставропольском крае и Республике Казахстан. Трест «Волгоградстройгаз» является членом Всемирной ассоциации строителей трубопроводов «ИПЛОКА».

Сергей Николаевич Соколов дважды избирался депутатом Волгоградской областной думы.

За заслуги в развитии топливно-энергетического комплекса России приказом Министерства топлива и энергетики РФ Соколову С.Н. присвоено звание «Почетный нефтяник».

Указом Президента Российской Федерации Соколов С.Н. награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» II степени.

БОНДАРЕНКО Владимир Викторович

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенской государственной архитектурно-строительной академии.

Основное научное направление — организация личного труда управленческого персонала.

При непосредственном участии в 1997—2001 гг. проведено 4 научно-исследовательских и консалтинговых исследования.

В 2000 г. в рамках представителя Института экономики и менеджмента пензенской ГАСА осуществлял экспертную работу по оценке проектов в Международном правительстве «Фонд Евразия» (в Саратове), участвовал в конкурсе на получение гранта германского Фонда «DAAD» на зарубежную стажировку.

Автор более 80 опубликованных научных работ, посвященных проблемам менеджмента, в том числе одного учебника и пяти учебных пособий, подготовленных в составе авторских коллективов.