

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЛИТИКА

3. Молодежь: занятость и предпринимательство
8. А. ТУРЧИНОВ
Нужна ли теория?
15. Главное богатство «Невинномысского Азота»

ЭКОНОМИКА

22. Кадровые агентства: кризис миновал
28. Н. МАШУКОВА
Профессиональные стандарты изменят ситуацию
33. А. ЛАПИН
Альтернативы в аграрном секторе
36. Х. БЕКОВ
Коммерсанты или инженеры?
41. А. МЯСНИКОВ
Дайте токаря!
43. Контроль за работниками, которые уходят
45. А. ДЕВЯТОВ
Бизнес по-китайски

Я РУКОВОДИТЕЛЬ

51. Н. ЛЕОНОВ
Во что обходится конфликт?
54. Р. ГУТГАРЦ
Телеработа как форма организации труда
56. Пора бороться с грубостью

ГОССЛУЖАЩИЕ

57. Н. ШУВАЛОВА
Не частная проблема

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

61. Е. ОХОТСКИЙ, В. РЕДКОУС
Служебная деятельность: предел открытости и конфиденциальности
67. В. ИВАНОВ
Дырокол, он и в Совете Федерации дырокол
68. Н. ШУВАЛОВА, А. ИВАНОВА, Л. КАЛИНИЧЕНКО
Документальное обеспечение управления
72. М. ЧУШЕНКОВА
Приказы оформляет ЭВМ

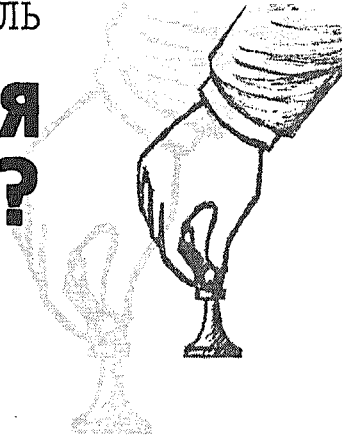
УЧРЕДИТЕЛИ И РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Игорь Фролов
генеральный директор
Анатолий Новиков
главный редактор
Александр Горбатов
шеф-редактор
Николай Шиян
зам. главного редактора
Николай Соляник
зам. главного редактора
Михаил Бубнов
Вячеслав Горелов
Юрий Забродин
Леонид Мельников
Сергей Панин
Дмитрий Семенов
Александр Турчинов
Валерий Щегорцов
Валентин Щербин

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

Татьяна Божанова
Савелий Кашницкий
Елена Крюкова
(литературная группа)
Роман Антонов
(рисунки)
Наталья Акумова
Ольга Степанова
(компьютерная группа)

Во что обходится конфликт?



Николай Леонов - блестящий практик, председатель отделения «Российского психологического общества», ведущий специалист СНГ по разрешению конфликтов на предприятиях. Консультант крупнейших российских компаний, автор более 50 книг и статей на нескольких языках, среди которых бестселлер российского рынка 2000 г. - «Конфликтология».

Он также автор уникальных методик экономического расчета планируемых и реализованных управленческих решений.

- Николай Ильич, приведите, пожалуйста, пример ситуации, когда требуется от руководителя принимать управленческое решение.

- Пожалуйста. Современная развивающаяся организация. Продукция, пользующаяся спросом. Участниками ситуации являются два профессионала. Токарь Андрей, 28 лет, энергичный квалифицированный специалист. Работу выполняет быстро, в оставшееся время играет домино, рассказывает анекдоты. Вторым участником является токарь Иван Иванович, 55 лет. Спокойный, уравновешенный. Работу выполняет не торопясь, рассудительно, долго и тщательно читает чертежи, временами чересчур осторожен. Исходя из этого, высокопрофессиональные задания, как правило, поручается выполнять ему.

На этой почве между Иван Ивановичем и Андреем возник конфликт. Андрей: «Я - молодой, энергичный, работу выполняю быстро. Время у меня остается, а более ответственные, сложные и, соответственно, дорогие детали достаются Иван Ивановичу».

Иван Иванович: «Я не виноват. Я выполняю работу по заданию руководства».

Результат:

1. На 30 минут работа была приостановлена.

2. Иван Иванович - язвенник. На нервной почве у него обострилась язва и он слег в больницу на 14 дней.

Каковы экономические последствия данной ситуации и кто несет ответственность за эти последствия? Часто эти вопросы остаются без ответа.

- Не трудно догадаться, что все эти вопросы являются составной частью деятельности современного эффективного руководителя. Но как их осуществлять на практике?

- На сегодняшний день категория «эффективность» становится наиболее употребляемой в различных областях жизненной деятельности. Чаще всего она используется в экономике, где эффективность понимают как минимизацию экономических затрат в процессе производства. Но мало кто осознает и тем более ведет расчет затрат, связанных с потерями в области человеческих отношений. Проводимая нами учеба с руководителями, со студентами - будущими менеджерами в течение нескольких лет и анализ накопленного экспериментального

материала показывают, что наибольшие потери, причем необратимые, возможны в области человеческих отношений. Известно, что две трети своего рабочего времени управленец вынужден тратить на разрешение сложных производственных, управленческих ситуаций, которые могут носить конфликтный характер. Это обуславливает необходимость конструктивного разрешения руководителем разного рода конфликтов. На наш взгляд, на сегодняшний день смещается акцент с проблемы эффективного разрешения конфликтов на проблему эффективного управления ими.

Если взять конфликтную ситуацию, предложенную нами выше, то экономическим последствием было невыполнение нормы выработки на 18 960 рублей, не считая оплачиваемого больничного и снижения производительности труда работников организации, включенных в конфликт. В данном случае руководителю участка необходимо было управлять ситуацией с учетом индивидуальных особенностей участников ситуации. Это смогло бы привести к увеличению дневной нормы выработки, по нашим расчетам, на 158 - 316 рублей.

В силу своей психологической некомпетентности начальнику участка не удалось предотвратить конфликт и перевести его развитие в конструктивное направление.

Анализируя данную ситуацию мы видим, что на сегодняшний день необходимо повышение конфликтологической компетентности современных руководителей в области управления.

- Какие трудности и проблемы здесь возникают?

- Доминирующая в нашем обществе установка негативного отношения к конфликту должна быть сегодня изменена на признание необходимости, а в некотором случае даже желательности в жизни организации такого явления как конфликт, так как он может выполнять созидательную функцию. Если бы в нашей ситуации руководитель своевременно перераспределил объем работ между двумя высококвалифицированными специалистами, это открыло бы перспективу профессионального роста перед молодым токарем Андреем, и усили-

ло бы его мотивацию работать на этом предприятии. С другой стороны, постоянное сверхответственное задание, поручаемое Иван Ивановичу, способствует обострению его заболевания. В итоге: неумения руководителя управлять конфликтом привели к разрушению отношений и большим экономическим потерям.

- Все эти проблемы сегодня приводят к необходимости изменения процесса подготовки и отбора современных руководителей, когда становятся актуальными вопросы: Как учить? Чему учить? Кого назначать?

- На вопрос: «как учить?» существует несколько возможных вариантов, каждый из которых имеет право на свое существование. Есть классический вариант, связан с усвоением знаний, умений и поиском правильных ответов.

Обучение, которое мы предлагаем, принципиально отличается от стандартных форм подачи знаний. Во-первых, знания задаваемые проблемами реально протекающих процессов современной жизни. Таким образом, наше обучение предполагает получение знания, которое связано с тем, что приходится решать в реальной жизни. Известно, что существует огромная разница между знанием того, как решать проблему и умением ее решать. Мы считаем, что менеджер должен решать проблемы. Исходя из этого, происходит перенос центра внимания с поиска правильных ответов на процесс решения проблемы. И эффективным является тот менеджер, который получает результат, зависящий не от поиска правильного ответа, а от способности гибко и быстро решать проблемы.

Одной из форм повышения управленческой компетенции является использование «кейс-стади». При использовании данного метода есть определенные ограничения. Первое связано с тем, что чаще всего используется зарубежный опыт управления, который не всегда реализуем в российской действительности. Поэтому в своей практике обучения современных руководителей мы рассматриваем конкретный российский опыт управления. Вторая трудность использования данного метода связана с однонап-

равненностью решаемых проблем. Рассматривается ситуация либо принятия решения, либо расчета эффективности, но не всегда управленческая ситуация рассматривается в многообразии сторон, аспектов, поэтому наш подход основывается на многоуровневом понимании ситуации, где требуются знания психологии, экономики, основ управления и знания некоторых законодательных актов. Предложенная ранее ситуация является одним из примеров анализа ситуации, но этим анализ не исчерпывается. С более подробным подходом к анализу знакомятся участники наших семинаров.

- Не менее важен следующий вопрос «чему учить?».

- Во-первых, учить мы никого не собираемся, так как у нас принципиально другой подход к процессу обучения. Известно, что традиционное образование готовит знающего человека, умеющего найти выход на основе прошлого, мы это не отрицаем. Мы считаем, что целью процесса обучения должна быть подготовка человека к умению предвидеть будущее и строить свое поведение в настоящем так, чтобы будущее казалось ему перспективным и вселяло оптимизм. Поэтому в процессе нашего обучения важным считается, чтобы человек научился менять свою позицию, смотреть на этот мир с различных точек зрения.

Свою актуальность сохраняет вопрос «кто должен управлять?». То есть сохраняет свою актуальность отбор профессиональных людей, которые бы отвечали современным требованиям управления. Сегодня нужен профессионал-менеджер, индивидуальные особенности которого отвечают требованиям той деятельности к которой он востребован. Проблема отбора на вакантную должность решается сегодня разными путями. С нашей точки зрения наиболее эффективный путь - это использование экспертных систем. В течение нескольких лет в своей работе мы используем прецедентную экспертную систему, созданную в научно-производственном и консультационном Центре «Хобби». Она доказала свою эффективность, так как в основе ее лежит хорошо обоснованный научный подход, разработанные специалистами профили отличаются высокой эффективностью и надежностью. В целом, хочу отметить, сотрудничество с представителями научно-производственного предприятия «Хобби» - это гарантия надежности и высокого профессионализма.

Необходимо обратить внимание, что успешное решение всего данного комплекса проблем способствует решению проблемы эффективного управления в различных сферах жизнедеятельности человека, где конфликт является одной из форм разрешения противоречий.

Консультирует профессор А.Ельяшевич

Как избежать конфликтов при приеме различных категорий граждан (пенсионеров, инвалидов, одиноких матерей, многодетных матерей, молодежи), учитывая, что тяжелое материально-бытовое положение делает их более раздражительными и вспыльчивыми?

1. Выделить больше времени для разговора.
2. Показать свой интерес к пришедшему человеку - расспросить о конкретных условиях жизни (если у матери трое детей, спросить какого они возраста, мальчики, девочки, как у них со здоровьем, чем интересуются).
3. Предварительно ознакомиться с документами и показать, что вы их изучили.
4. Уточнить, правильно ли вы поняли ситуацию.
5. Узнать, обращались ли за помощью в общественные организации и информировать, какие из них и чем могут быть полезны. «Попытайтесь обратиться. Если не помогут, позвоните мне».