

Муродов М.

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ.....	8
1.1. Социально-экономическая сущность управленческого труда	8
1.2. Критерии оценки качества деятельности руководящих кадров.....	15
1.3. Методические аспекты повышения квалификации руководящих кадров.....	23
Выводы по 1 главе.....	31
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ЧИЛАНЗАРСКОГО РАЙОННОГО ОТДЕЛА ВОДОСБЫТА ГУПТ "СУВСОЗ".....	33
2.1. Основная деятельность Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" и анализ кадрового состава.....	33
2.2. Оценка качества деятельности руководящих кадров организации.....	42
2.3. Анализ повышения квалификации руководящих кадров организации....	48
Выводы по 2 главе.....	53
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	54
3.1. Основные направления совершенствования повышения квалификации и качества деятельности руководящих кадров.....	54
3.2. Зарубежный опыт повышения квалификации руководящих кадров и возможности ее использования.....	65
Выводы по 3 главе.....	74
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства.

В условиях либерализации экономики Узбекистана одной из основных задач является повышение качества деятельности руководителей. В этом направлении важную роль играет развитие системы повышения квалификации руководящих кадров. В докладе Президента Республики Узбекистан И.А. Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2012 году и важнейшим приоритетам углубления экономических реформ в 2013 году было отмечено, что: “Свыше 2,1 тысячи мастеров производственного обучения, не имеющих достаточных профессиональных навыков и квалификации, были заменены квалифицированными кадрами с производственным опытом работы.

Более 21,7 тысячи, или 18 процентов всех руководящих и педагогических кадров прошли в прошлом году курсы повышения квалификации”.¹

Правительством Республики Узбекистан в последние годы приняты важнейшие документы, направленные на создание благоприятных условий для формирования нового, всесторонне развитого поколения, людей, способных эффективно трудиться в новых экономических условиях. К числу важнейших государственных документов в сфере образования относятся Законы Республики Узбекистан "О национальной программе подготовки кадров", "Об образовании", Постановления Кабинета Министров Республики

¹ Каримов И.А. Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны. Доклад Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2012 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2013 год. Народное слово. – 19 января 2013 г., № 13.

Узбекистан “О мерах по упорядочению численности и оптимизации расходов на содержание управленческого персонала” и др.

Отдельными министерствами и ведомствами также активно решаются эти вопросы. Так, Министерством труда и социальной защиты населения и Министерством финансов Республики Узбекистан 22 сентября 2003 г. было принято совместное постановление “Об утверждении нормативных документов по упорядочению численности и оптимизации расходов на содержание управленческого персонала”.

В то же время, реальная практика деятельности руководящих кадров показывает, что многие руководители работают в автоматическом режиме реализации своих функций и полномочий, не проявляя творческой инициативы и активности, они ждут дополнительных указаний и поручений, стиль работы отдельных управленцев формируется на основе ранее сложившихся стереотипов командно-административных методов. Особой проблемой становится и то, что определенная часть руководителей не проявляет заинтересованности и заботы о своем профессиональном росте. Нередко руководящие кадры критикуются за грубость, бестактность, личную нескромность и злоупотребление служебным положением, за пренебрежение общественным мнением. Такие качества, как уважительное отношение к подчиненным в целом и каждому гражданину в отдельности пока недостаточно развиты у отечественных руководителей.

Степень изученности темы. Вопросам подготовки управленческих кадров всегда уделялось значительное внимание в отечественной и зарубежной экономической науке.

К числу известных зарубежных авторов следует отнести таких ученых, как М. Альберт, Э. Аткинсон, Дж. Берман, Г. Беккер, Р. Уотермен, Ф. Тейлор, Д. Томпсон, Л. Фармер, Т. Шульц, Л. Якобсон и др.

Среди известных ученых стран СНГ можно выделить работы Атаманчука Г.В., Антосенкова Е.Г., Волгина Н.А., Гришковца А. А.,

Зайцевой Т.В., Иванова В.П., Кибанова А.Д., Мальцева В.П., Никифоровой А.А., Столяровой В.А. и др.

Большой вклад в изучение многих вопросов повышения квалификации руководящих кадров внесли также и ученые Узбекистана: Абдурахманов К.Х., Алимов, Х.Р., Гулямов С.С., Курбанов Ш., Набиев Э.Г., Раззаков М.М., Рахимова Д.Н., Сейтхалилов Э., Турсунходжаев М.Л. и другие. В их трудах нашли свое отражение различные общетеоретические и практические вопросы подготовки руководящих кадров в Узбекистане, ее особенности, направления реформирования в условиях рыночных реформ и др.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение современного состояния повышения качества деятельности, а также системы повышения квалификации руководящих кадров организаций и предприятий и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы состоят из следующих:

- изучение современных теоретических подходов к повышению квалификации и качества деятельности руководящих кадров;
- исследование особенностей труда руководящих кадров;
- изучение методических аспектов повышения квалификации руководящих кадров;
- проведение анализа состояния повышения квалификации и качества деятельности руководящих кадров Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ";
- выявление основных направлений совершенствования повышения квалификации и качества деятельности руководящих кадров
- разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации руководящих кадров в условиях либерализации экономики Узбекистана.

Объект выпускной квалификационной работы – является руководящие кадры Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ".

Предмет выпускной квалификационной работы – является процесс повышения квалификации и качества деятельности руководящих кадров Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ".

Элементы научной новизны выпускной квалификационной работы - состоят в разработке предложений по улучшению качества деятельности руководящих кадров и повышению их профессионального уровня. В своих основных положениях она заключается в следующем:

- изучены современные теоретические подходы к повышению квалификации и качества деятельности руководящих кадров;
- исследованы особенности труда руководящих кадров;
- изучены методические аспекты повышения квалификации руководящих кадров;
- получены результаты анализа состояния повышения квалификации и качества деятельности руководящих кадров Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ";
- определены основные направления совершенствования повышения квалификации и качества деятельности руководящих кадров
- разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации руководящих кадров в условиях либерализации экономики Узбекистана.

Теоретическая и практическая значимость выпускной квалификационной работы. Полученные результаты можно использовать при разработке программ переподготовки и повышения квалификации управленческого персонала и др.

Практическая значимость работы определяется и тем, что содержащиеся в нем выводы и предложения могут быть использованы при создании нормативно-правовых актов по профессиональной подготовке руководящих кадров, разработке квалификационных требований к разным группам руководящих должностей. Рекомендации автора будут способствовать совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Структура выпускной квалификационной работы - подчинена решению поставленных задач и состоит из введения, трёх глав, выводов и предложений, а так же из списка использованной литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

1.1. Социально-экономическая сущность управленческого труда

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значение самому понятию управление. Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как руководитель должен руководить, чтобы организация работала эффективно.

Впервые понятие управление было ассоциировано с понятием кибернетика американским математиком Н. Винером (1894 – 1964) в своей книге «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине», опубликованной в 1948 г. Само понятие «управление» со времени выхода книги Н.Винера претерпевает неизбежные изменения и в настоящее время существует ряд определений понятия «управление». Одним из таких определений является следующее: «Под управлением будем понимать процесс организации такого целенаправленного воздействия на объект, в результате которого объект переходит в требуемое состояние».²

Сущность управления, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые оно решает, с другой стороны - содержанием «простых» моментов процесса управленческого труда, т. е. его предметом,

²Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления. Учебное пособие для вузов. – 4-е изд. – М.: Академический Проект. Трикста -2006, стр.24.

средствами и самим трудом. По мере развития экономики, ведущие ученые давали различные определения понятию «управленческий труд». В энциклопедическом словаре по теории управления понятие управления понимается как процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект для обеспечения его эффективного функционирования и развития.³

Другой Российский ученый теоретик по управлению персоналом Ю.А.Шибалкин управленческий труд называет как понятие «руководство» и считает что: «Руководство - это механизм, направляющий усилия коллектива и личности на выполнение общих задач. Оно побуждает людей к достижению поставленной цели посредством влияния на их потребности.

Это способность влиять на поведение группы людей или отдельных индивидуумов, позволяющая побудить их работать для достижения общих целей».⁴

С точки зрения социальной психологии, управленческий труд - это совокупность процессов взаимодействия между начальником и подчиненными, методов морально-психологического воздействия на коллектив. Это повседневное влияние на людей, прежде всего высокой организованностью, принципиальностью, справедливостью.

Управление обладает свойством общности и поэтому имеет одинаково важное значение для любого менеджера вне зависимости от должности в аппарате управления или от выполняемой в управленческом процессе функции. Общее управление – это управленческая деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития организации, постановкой ее целей, планированием, организационной деятельностью,

³Теория управления. Социально-технологический подход. Энциклопедический словарь. //под ред. Иванова В.Н., Патрушева В.И. – М.: Муниципальный мир, 2004. с. 552.

⁴Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие. - М.: МГИУ, 2000. с. -96.

распорядительством, координированием и контролем, а при необходимости, и корректировкой ранее принятых решений.⁵

В управленческой деятельности тесно связаны концепция власти и личного влияния. Поэтому среди руководителей-практиков распространено мнение, что наиболее действенными инструментами эффективного управления является руководящая должность и власть. Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства.

При этом, с точки зрения философской интерпретации – понятие «управление» рассматривается как функционально-деятельностный процесс, который представляет собой особый вид деятельности, нацеленный на регулирование социальных процессов управляемой системы.⁶ Являясь специфически человеческой функцией, управление в обществе, где в качестве субъекта и объекта выступают человек, либо разнообразные социальные группы и организации, может быть определено как целенаправленное, планомерное и систематическое информационное воздействие субъекта управления на его объект, с корректирующим учётом изменений, происходящих в последнем.

По нашему мнению, управленческий труд – это разновидность умственного труда. Он непосредственно не выступает созидателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, а потому и производительным трудом. Основная цель управления это – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических, и других) для реализации задач организации, «установление гармонии» между индивидуальными трудовыми процессами,

⁵ Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. С.12

⁶ www.moluch.ru. Катунина Ю. К. Оценка руководителя как критерий культуры управленческой деятельности // электронный журнал «Молодой ученый». — 2012.

координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов.

Таким образом, управление - это, прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия. (рис. 1.1.)

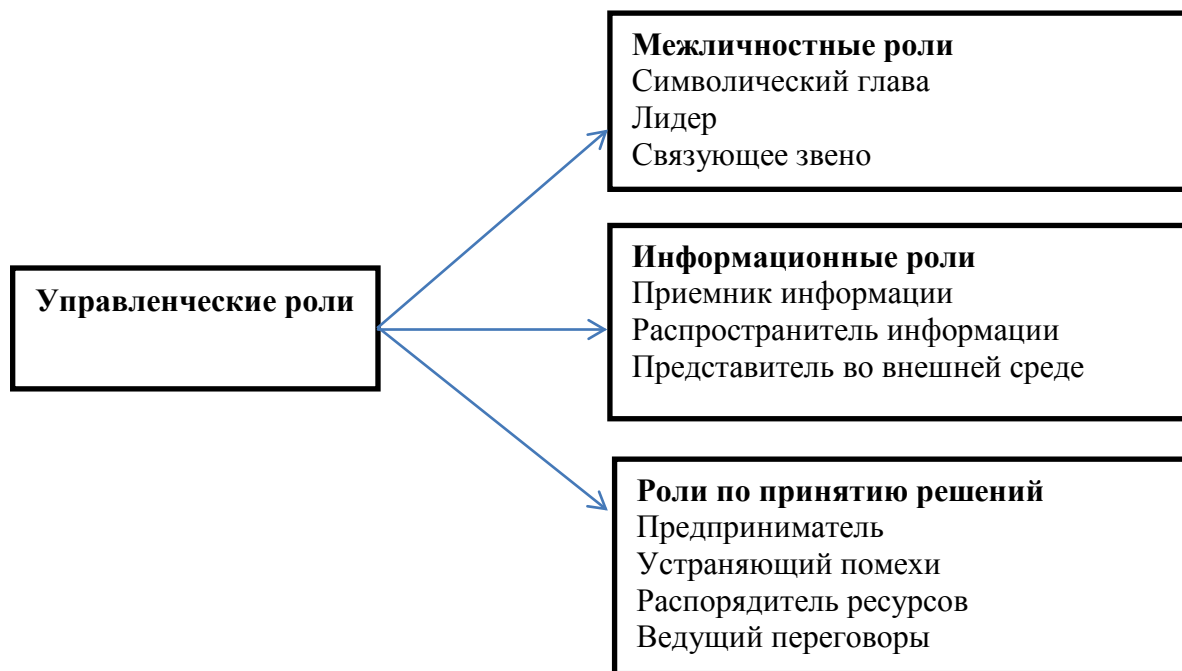


Рисунок 1.1.Роли менеджеров в организации⁷

Трудовая деятельность людей в производстве как предмет управленческого труда может опосредованно выступать в виде информации в ее различных формах. Информация – специфический объект приложения управленческого труда. В связи с этим управленческий труд имеет информационную природу. В нем сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой информации, а обмен деятельностью между субъектом и объектом управления, между самими субъектами управления носит информационный характер.

⁷Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. С.86

Следует отметить, что специфика решаемых в сфере менеджмента задач в основном предопределяет преимущественно умственный и творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, выработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности членов организации составляет главный смысл и содержание труда людей, которых относят к управленческому персоналу. Эта категория работников, используя особый предмет труда – информацию и преобразуя ее, вырабатывает и принимает решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта.

Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают, прежде всего, средства работы с информацией (организационная и вычислительная техника), а результат их деятельности проявляется в управляющих воздействиях (управленческих решениях) и оценивается на основе достижения стоящих перед организацией целей.

В процессе управления его субъекты решают самые различные проблемы – организационного, технического, экономического, социально-психологического, правового характера. Это многообразие также является важной особенностью управленческого труда.

Параметры управленческого труда состоят из следующих элементов:

1. Цель – создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности работников организации;
2. Предмет – люди и их трудовая деятельность. Информация;
3. Средства – средства организационной и вычислительной техники, информация как средство связи;
4. Характеристика – умственный труд, сочетающий творческие, логические и технические операции. Косвенно производительный труд. Работа с людьми. Многообразие решаемых задач. Творческий характер;

5. Продукт - управляющее воздействие в форме управленческого решения.

Экономика управления производством раскрывается на основе анализа управленческого потенциала, затрат на управление, характера управленческого труда, эффективности управления.

Структуру затрат на управление составляют затраты на оплату труда (заработная плата руководителей и специалистов, технического и обслуживающего персонала, премии); затраты на технику управления (носители информации и предметы управленческого труда, средства превращения обработки информации и оснащения процессов управления, знания, условия труда и пр.); затраты на организацию и обеспечение управления (подготовка и повышение квалификации и кадров управления, мероприятия по совершенствованию управления); затраты на накладные расходы (служебные командировки и передвижения, почтово-телеграфные, телефонные и канцелярские затраты, содержание легкового автомобиля).

Управленческий труд имеет также свои специфические технологические особенности, которые заключаются в следующем:⁸

1. Управленческий труд по отношению к конечным результатам производства носит опосредованный характер, т.е. данный вид труда не создает непосредственно потребительскую стоимость, а направлен на управление работниками, занятыми созданием материальных благ или оказанием услуг, и через них – вещественными элементами производства;

2. Этот труд, в основном, является специфически выраженным творческим, опыт и интуиция играют в нем весьма важную роль;

3. Сложность управленческого труда определяется, прежде всего, сложностью самих управленческих функций, степенью самостоятельности их выполнения и повторяемости отдельных элементов процесса труда, уровнем

⁸www.moluch.ru. Катунина Ю. К. Оценка руководителя как критерий культуры управленческой деятельности // электронный журнал «Молодой ученый». — 2012.

иерархии управления; управленческий труд требует высокого уровня организационных навыков, определяемых продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемой работы.

В обобщенном виде деятельность руководителя можно свести к трем следующим аспектам:

- 1) выдача директив относительно того, что нужно сделать;
- 2) налаживание сотрудничества между людьми;
- 3) обеспечение энергии, необходимой для достижения поставленных целей.

В зависимости от характера и содержания труда управленческие работники подразделяются на руководителей, специалистов и технических исполнителей.

В условиях реформирования экономики управленческая деятельность приобретает особое значение, так как может играть двоякую роль в процессе качественного изменения системы: с одной стороны, она легко превращается в препятствие всем реформаторским усилиям, с другой – может явиться мощным ресурсом новаторской деятельности. Это в равной степени можно отнести как к отдельной организации, социальному институту, так и к обществу в целом.

Сегодня наряду с развитием таких базовых требований, как профессиональный уровень, как компетенция, как знание экономических законов, руководитель любого уровня управления сталкивается с необходимостью грамотного владения основами конкретной социологии, практикой психологии, педагогики, воспитания. Без этих основ теперь фактически немислимо принятие эффективных решений в сложных вопросах, связанных с формированием коллектива, с подбором и обучением кадров, с созданием деловой творческой атмосферы и высокой дееспособности коллектива.

Управление требует умения прогнозировать ситуации и выдвигать соответствующие программы.

Управление должно быть гибким. Надо научиться менять свои суждения в зависимости от конкретных ситуаций. Нельзя в сложных ситуациях гнуть палку в одну сторону.

Руководству не нужно фанатизма и не нужно железной руки. Нужно проявлять терпимость и спокойствие. Нужно уметь идти на компромисс. Нужно уметь разделять власть.

Современное производство - это сложный, динамичный организм, основу которого составляет трудовой коллектив. Его успехи зависят в основном от сознательного отношения к труду рядовых членов коллектива, от морального климата в коллективе, от степени развития демократических начал в управлении и от умения руководителя управлять поведением людей.

Вот почему понятие управленческая деятельность имеет огромное значение. Раньше можно было назначить работника ответственным за какую-либо область деятельности, не считаясь с его чувствами или желаниями и с отношением к этому других людей. Сегодня это делать уже нельзя, поскольку условия, в которых действуют руководители, изменились.

1.2. Критерии оценки качества деятельности руководящих кадров

Одним из критериев, характеризующих управленческую деятельность субъекта управления, выступает оценка деятельности руководителя – это одновременно и процесс, и результат познания данной деятельности, выражающий отношение к ее эффективности. Эффективность деятельности руководителя определяется соотношением полезных для достижения поставленных целей результатов и объема использованных при этом ресурсов, ее оптимальностью.

При оценке качества деятельности руководителя должна учитываться специфика как организаторского, так и исполнительского труда руководителя. Качество организаторского труда оценивается по степени совершенства исполнения им основных функций управления (оценка обстановки, планирование своей работы, организация, контроль качества исполнения принятых решений и др.). Качество исполнительского труда оценивается по степени совершенства исполнения руководителем своих должностных обязанностей.

Оценка самого руководителя – это главным образом оценка его профессиональной пригодности, под которой понимается совокупность психофизиологических и психических особенностей индивида, необходимых и достаточных для достижения общественно-приемлемых показателей в конкретном виде трудовой деятельности; мотивационное принятие индивидом данного вида труда, склонность индивида к данному виду деятельности, соответствие его психических качеств требованиям, предъявляемым к данной профессии.⁹

Критерии оценки профессиональной пригодности руководителя составляют общие требования, содержащиеся в законах, регулирующих отношения в сфере деятельности организации, в подзаконных ведомственных нормативных актах и специальных требованиях, предъявляемых к кандидату на замещение руководящей должности, вытекающих в основном из перечня его функциональных обязанностей.

Вышеизложенное обуславливает необходимость рассмотрения специальных требований, предъявляемых к профессиональным и деловым качествам руководителя.

Несомненно, что профессиональные качества руководителя определяются, прежде всего, его компетентностью. Учитывая все более

⁹Еникеев М.И. Психологический энциклопедический словарь. – М.: Проспект, 2010. С. 344–345.

широкое и достаточно обоснованное применение понятия «компетенция» как заменившего собой комплекс профессиональных знаний, умений и навыков, реализуемых под определенным мотивационным воздействием, следует остановиться на понятии «компетентность». Так, Дж. Равен, широко известный своими работами в области диагностики и исследования компетентностей высокого уровня, их природы, развития, оценки и реализации в работе «Компетентность в современном обществе» определяет компетентность как эффективное выполнение определенных ролей в организации, успешное функционирование в рамках определенной должности в жестко регламентированной иерархической структуре.¹⁰

Принципиально важно то, что профессиональная компетентность рассматривается Дж. Равеном во взаимосвязи с личностной компетенцией специалиста, которая имеет исключительно внутреннюю мотивацию. К качествам, составляющим основу личностной компетенции, он относит способность и стремление анализировать явления и ситуации окружающего мира, анализировать прошлый опыт; предвидение возможных препятствий; инициативность; способность быть ведомым и в то же время вести за собой.¹¹

Профессиональное совершенствование управленца возможно лишь при условии изменения его личностной компетентности. В свою очередь это требует от человека пересмотра ценностных установок, определяющих новые содержательно-смысловые горизонты профессиональной деятельности. Тем самым личностной компетентности придается особое значение. Именно личностная некомпетентность формирует многие управленческие проблемы, объясняет неготовность руководителей критически оценить свои действия с точки зрения их адекватности вновь возникающим, не имеющим аналогов в прошлом задачам. Большинство руководителей воспринимают свою работу

¹⁰ Меркурьева Ю. Во что обходится компетентность? // Антикризисный менеджмент. 2004. № 5. С. 43.

¹¹ Там же. С. 45.

как выполнение относительно постоянного набора обязанностей; содержание деятельности в рамках должностной роли считают определенным раз и навсегда.

К основным критериями оценки компетентности руководителя можно отнести:

- образованность – наличие общей и специальной профессиональной подготовки;
- глубина понимания современной обстановки, роли и места организации, ее целей и задач;
- знание принципов управленческой деятельности и методов решения задач;
- знание теории и практики организации управления служебной деятельностью (управленческая культура);
- знание нормативно-правовых документов, регламентирующих организацию и осуществление управленческой деятельностью (правовая культура);
- знание научных основ педагогики и психологии, закономерностей формирования и развития личности, межличностных отношений, форм и методов психолого-педагогического воздействия (психолого-педагогическая культура);
- ориентация на личностное развитие и профессиональный рост подчиненных;
- аналитическое и концептуальное мышление, способность к экспертной деятельности;
- самоконтроль и уверенность в себе;
- знание специфики областей жизни и деятельности общества (экономика, финансы, производство и т. п.);

- знание социально-демографических, национальных, религиозных и других характерных черт района, региона, территории, в пределах которых приходится осуществлять свою деятельность, и т. д.

Деловые качества управленца характеризуются проявлением его личных и профессиональных качеств в деле, умением реализовать свои организаторские и исполнительские способности.

Основными критериями оценки организаторских способностей руководителя являются его умения:

- объективно оценить обстановку, прогнозировать ее развитие;
- обоснованно выдвигать конкретные цели и четко формулировать наиболее важные и актуальные задачи управленческой деятельности;
- самостоятельно принимать в пределах своей компетенции аргументированные решения, проявляя инициативу, творческий подход, способность идти на оправданный риск;
- планировать свою работу, согласовывая свои замыслы с планами других участников управленческого процесса;
- организовать исполнение решений и планов, последовательно и настойчиво добиваться их реализации;
- налаживать взаимодействие с представителями других органов управления и общественных организаций;
- осуществлять контроль и самоконтроль;
- объективно оценивать результаты своей деятельности и др.

В качестве общих критериев оценки исполнительских способностей руководителя могут быть выделены следующие:

- дисциплинированность (соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины);
- добросовестность, проявляющаяся в отношении к своему долгу, исполнению функциональных обязанностей;

•аккуратность, заключающаяся в своевременности и точности исполнения поручений и поставленных задач, определяемых высшим руководством;

•обязательность, умение обеспечивать единство слова и дела;

•работоспособность, умение работать много и продуктивно.

В мировой практике существуют различные способы оценки качества работы руководителей и специалистов: годовая аттестация, оценка по результатам работ, оценка по достижению поставленных целей.

Аналитическую оценку качества работы специалистов можно проводить в соответствии с заранее поставленными целями на определенный период времени.

Эта оценка включает несколько этапов:¹²

— определение нескольких главных обязанностей работника;

— конкретизация каждой обязанности в определенных экономических показателях (прибыль, издержки производства, объем, сроки, качество, производительность труда и т.д.);

— установление единиц измерения (проценты, дни, суммы...) и системы показателей, отражающих результаты деятельности (сокращение сроков, снижение брака, рост прибыли в процентах к предыдущему периоду и т.д.);

— установление минимальных и максимальных «стандартов исполнения» по каждому показателю;

— соотнесение максимальных и минимальных результатов исполнения с принятыми стандартами (выше максимального, на его Уровне, на уровне минимума, ниже минимума) и выведение оценочного балла;

— вычисление средней оценки по все показателям.

При выборе показателей для анализа труда руководителей и специалистов следует учитывать, что результаты такого труда:

¹²Xolmo'minov Sh.R., Bakieva I.A. Mehnat ko'rsatkichlari tahlili. – T.: Iqtisodiyot., 2011, 118-119 b.

— оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности предприятия;

— занимают значительную часть рабочего времени персонала;

— их сравнительно немного (4-6);

— приводят к достижению целей производства.

В таблице 1.1. приведен примерный перечень количественных показателей — критериев оценки результативности труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 1.1.

**Критерии оценки результативности труда по некоторым
должностям руководителей**

<i>Должности</i>	<i>Перечень показателей — критериев оценки качества труда.</i>
Руководитель промышленного предприятия	Прибыль Рост прибыли Оборот капитала Доля продукции на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов Динамика кредитов Рентабельность Количество новых клиентов Качество кредитных операций
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Снижение издержек производства Удельный вес бракованных изделий, их динамика Потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Руководитель службы управления персоналом	Динамика производительности труда Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес технически обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции, ее динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Показатели по обучению и повышению квалификации работников Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)

Источник: Xolmo'minov Sh.R., Bakieva I.A. Mehnat ko'rsatkichlari tahlili. – T.: Iqtisodiyot., 2011, 119-120 b.

Конечная цель оценки качества труда специалистов и руководителей состоит в разработке мер по повышению эффективности использованию их труда, изменению удельного веса специалистов с высшим и средним специальным образованием, выполнению плана повышения квалификации руководителей и специалистов.

Выше перечисленные особенности значительно осложняют измерение качества деятельности руководителя. По вопросу сущности понятий «эффективность» и «производительность» управленческого труда высказываются различные мнения. Основные из них состоят в следующем: понятие «эффективность» управленческого труда часто отождествляется с понятием его «производительность». Одни под эффективностью управленческого труда понимают условную производительность, выражающуюся способностью труда производить соответствующие работы в единицу времени и обеспечивать при этом оперативность, надежность и оптимальность управления производством; другие отмечают, что эффективность управленческого труда, помимо его производительности, характеризует качество работ, их сложность и своевременность выполнения, также считая, что эффективность управленческого труда определяется производительностью труда коллектива данного предприятия и общественного труда в целом.

Для оценки эффективности управленческого труда также были выделены две группы показателей: 1) синтетические, характеризующие эффективность работы всего аппарата управления предприятием; 2) частные, характеризующие эффективность индивидуального управленческого труда. Первая группа показателей включает показатели оперативности и экономичности аппарата управления, а также координацию работы подразделений предприятия. Во вторую группу входят показатели производительности управленческого труда и уровня организации управленческого труда. И наконец, некоторые считают, что количественная

оценка эффективности управленческого труда невозможна и лишена экономического смысла.

По нашему мнению, качество деятельности руководителя представляет собой отношение полученного полезного результата (эффекта) к затратам живого и овеществленного труда в сфере управления и определяется не только величиной экономического эффекта, но и социально-политическими результатами управленческой деятельности. Производительность управленческого труда является одним из важнейших, но не единственным показателем его эффективности. Производительность управленческого труда характеризует взаимосвязь между результатами управленческой деятельности, выраженными выполненным объемом работ, и затратами управленческого труда

1.3. Методические аспекты повышения квалификации руководящих кадров

Повышение эффективности управления предполагает необходимость реализации комплекса мер по рационализации функционально-иерархического разделения труда, оптимизации организационных структур управления, типизации управленческих процедур, оптимизации численности и профессионально-квалификационной структуры персонала организации.

В этой связи необходим поиск, формирование и разработка теоретических, методологических, методических и организационных вопросов, не нашедших до сих пор решения в научных исследованиях, или решаемых до настоящего времени изолированно, в отрыве от всего комплекса организационно-трудовых проблем системы управления. К числу таких проблем можно отнести систему организационных форм и методов кадрового обеспечения в органах управления.

Совершенствование процессов управления требует комплексного системного подхода к решению проблем, связанных с рационализацией функционально-иерархического разделения труда, оптимизацией организационных структур и численности руководящих кадров.

Формирование и совершенствование кадрового потенциала органов управления является одним из сложных направлений кадровой политики, что обуславливает необходимость проведения научных исследований по проблемам комплексного системного подхода к организации кадрового обеспечения.

Оценка реального состояния профессионально-квалификационного потенциала позволит выработать комплексную систему мер по совершенствованию кадровой работы в целях обеспечения реального соответствия параметров и характеристик персонала управления стоящим перед организацией.

Задачами системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров являются следующие:¹³

- обучение руководителей в соответствии с утвержденными нормативно-правовыми требованиями к уровню образования и квалификации руководителей, занимающих руководящие должности;
- разработка фундаментальных и прикладных проблем управленческой деятельности;
- информационно-аналитическое обеспечение руководящих кадров;
- научная экспертиза проектов, программ и рекомендаций по проблемам управленческого труда;
- обеспечение научно-методической литературой, осуществление консультационных услуг по вопросам управления, подготовка научно-

¹³ Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова - 4-е изд., — М.: ИНФРА-М, 2010. —с. 425.

педагогических кадров высшей квалификации для подготовки руководителей.

Основными требованиями к данной системе должны быть следующие:

- обучение должно выступать как неотъемлемая часть работы с руководящими работниками, а его результаты - как основа для принятия решений о продвижении или перемещении руководителей;
- в основе содержания обучения должны лежать профессионально-квалификационные требования к руководителям, нормативный порядок замещения должностей, а также сложившиеся типы карьер руководителей;
- соотношение специальной и общей подготовки должно позволять максимально быструю адаптацию обучаемых к конкретным должностным позициям в организации;
- формы обучения должны быть основаны на нормативно закреплённой системе государственных должностей.

Повышение квалификации руководящих кадров рассматривается как обновление теоретических и практических знаний специалистов в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов.

Проходя повышение квалификации, работники управления, обеспечивают тем самым более полное развитие личных способностей, повышают эффективность своего труда, приобретают определенные возможности получать более высокую оплату за свой труд, пользоваться преимуществами при продвижении по службе и т.д.

Несомненно, деятельность руководителей обладает особенностями по сравнению с работой иных работников наемного труда. Эти особенности и дают основания для издания ряда специальных норм трудового права, в вопросах деятельности руководителей: поступления на службу, ее прохождения, увольнения и т.д.

Применяя комплексный системный подход к проблеме, необходимо рассматривать подготовку руководителей как целостную подсистему в системе управления, на которую оказывает воздействие состояние и развитие управления, и которая, в свою очередь, активно влияет на его эффективность, способствует его совершенствованию.

Анализируя задачи, особенности и тенденции развития управления, требования к руководителям, состояние и опыт работы по их обучению можно попытаться сформулировать основные принципы, на которых должна базироваться организация и функционирование системы обучения руководителей и определять задачи и функции последних.

В основе принципа единства в организации обучения руководителей лежит конституционно закреплённое единство органов управления, их функциональная общность. Все звенья аппарата управления взаимосвязаны друг с другом. Все вместе они выступают как целостная система управления, объединяемая единством конечной цели, характером деятельности, наличием исполнительных и распорядительных функций. Чтобы управление могло достичь органического единства и взаимодействия системы своих органов, необходимо обеспечить определенное единство в подготовке кадров. Принцип единства означает обеспечение на одинаковом качественном уровне целенаправленного, планового, одновременного обучения кадров для всех и во всех органах управления.

Принцип единства требует подготовки всех участников управленческого процесса: руководителей, специалистов и технических работников. Организация труда, обеспечивающая эффективность управления, требует коренного изменения форм и методов, стиля работы руководителей и специалистов управленческого труда. Очень часто в процессе подготовки недооценивается необходимость качественной подготовки вспомогательно-технического состава, влияние которого на эффективность управления весьма велика. В современный период важность профессиональной

подготовленности этой категории служащих особенно возрастает, т.к. увеличиваются объем работы вспомогательно-технического персонала и усложняется ее содержания. Вспомогательно-технический состав должен быть подготовлен к расширению своих функций, прав и сфер ответственности.

Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических знаний специалистов в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов.

Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:¹⁴

- краткосрочное (до 100 часов тематическое обучение по вопросам конкретного производства, по окончании которого слушателям выдается удостоверение о краткосрочном повышении квалификации;

- тематические и проблемные семинары (свыше 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, организации или учреждения. Лицам, освоившим данную программу, выдается свидетельство о повышении квалификации.

Учебные программы разрабатываются в целях получения обучающимися квалификации, расширения и углубления их знаний, навыков и умений. Учебные программы должны быть дифференцированными с учетом категорий обучающихся - начало профессиональной деятельности, продвижения по службе и повышение квалификации по данной должности.

Центром по разработке программ профессионального образования руководящих кадров, а также координации усилий различных образовательных учреждений регионов должна стать Академия государственного управления.

¹⁴ Колосова Р.Т., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 473

Единство в подготовке кадров для управленческой деятельности должно обеспечиваться и качеством преподавательского состава. Они должны сочетать глубокие теоретические знания с исчерпывающим представлением о содержании практической деятельности управленческих органов и тенденциях их развития. В этой связи важен серьезный, продуманный отбор преподавательского состава, а также повышение их квалификации.

Представляется, что решение этих проблем возможно по следующим направлениям:

- расширение подготовки преподавателей в докторантуре по управленческой тематике;
- стажировка профессорско-преподавательского состава в органах исполнительной власти: на внештатных должностях, на общественных началах;
- привлечение в качестве преподавателей наиболее квалифицированных работников органов государственной власти, особенно тех, которые имеют ученые степени и ученые звания;
- обобщение преподавателями в процессе обучения руководителей и специалистов опыта их практической деятельности, что становится вполне возможным благодаря применению активных методов обучения;
- расширение в учебных заведениях научно-исследовательской работы в области управления, что позволит профессорско-преподавательскому составу использовать результаты научно-исследовательской работы в практике подготовки управленческих кадров.

Дифференциация должна проявиться также в учете особенностей органа управления. При организации учебы руководителей любого уровня следует иметь в виду задачи и функции данного звена управления.

Сегодня особенно остро встает вопрос о формах и способах подготовки руководителей. Традиционным является построение организации учебного процесса по принципу - учить тому, что требует должность, приспосабливать

процесс обучения кадров к задачам и функциям конкретного органа управления, к условиями его работы и даже к особенностям самих служащих. Безусловно, хорошее знание служащими своих должностных обязанностей, наличие навыков, приемов и методов их исполнения имеют важное значение.

На наш взгляд, более приемлемым является дифференцированный подход к подготовке руководителей, в соответствии с которым обучение должно быть ориентировано на саму технологию управленческой деятельности, т.е. на связанные с ней ситуации и способы действия в них. В управленческой деятельности постоянно возникают проблемные ситуации, которые требуют от управленца выбирать оптимальный вариант среди множества альтернативных решений. При этом в принципе возможны три варианта: уход от разрешения возникшей ситуации, использование уже известных способов действий, поиск новых средств и способов решения нестандартных управленческих задач. В соответствии с этим подготовка руководителей может носить более дифференцированный трехступенчатый характер.

Первая ступень - подготовка исполнителей, владеющих типовыми способами действий в стандартных ситуациях, умеющих организовать работу непосредственных исполнителей.

Вторая ступень - подготовка специалистов, умеющих разрешать проблемные ситуации, обеспечивающих функционирование органа и объекта управления.

Третья ступень - подготовка руководителей органов управления, умеющих решать задачи по определению целей развития объекта управления и пути их реализации, обеспечивающих функционирование и развитие органам управления. (рис. 1.2.)

Каждая последующая ступень подготовки основывается на знаниях полученных на предыдущей, из чего следует необходимость как общепрофессиональной, так и специализированной должностной подготовки

для продвижения по службе. В соответствии с этим соотношение количества обучаемых по различным формам должно быть пропорционально трем вышеназванным ступеням.

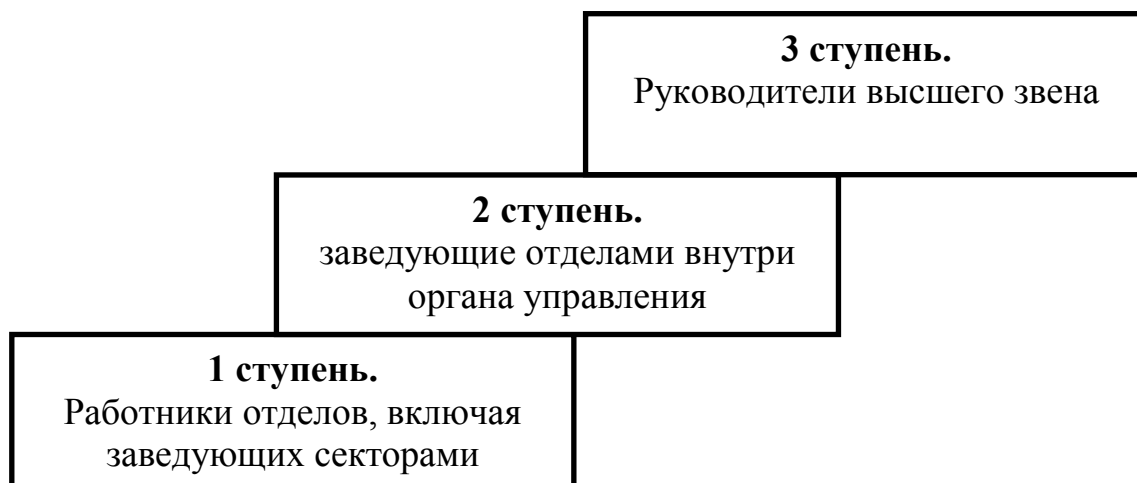


Рис. 1.2. Дифференцированная трехступенчатая подготовка руководителей¹⁵

Чтобы достичь эффективной организации процесса повышения квалификации, необходимо учесть многие факторы. К ним относятся:

- скорость изменения технологий в соответствующей сфере деятельности — для разработки графика повышения квалификации специалистов по разным направлениям;
- финансовые возможности организации — для выбора инструмента повышения квалификации;
- уровень текучести кадров — для определения рабочих мест, на которых работники сменяются особенно часто;
- общий уровень подготовленности сотрудников — для выявления степени отставания от обще рыночных показателей;

¹⁵Составлено автором на основе теоретических материалов.

- ближайшие планы в развитии организации — для заблаговременной подготовки исполнителей к выполнению новых задач или для работы на новом оборудовании.

Основой эффективной подготовки руководителей и специалистов является планомерная подготовка учебного процесса. В этом случае проактивный и реактивный подходы к обучению представлены, соответственно, долгосрочным (стратегическим) и краткосрочным (оперативным) планированием мероприятий по повышению квалификации. Долгосрочное планирование процесса повышения квалификации определяет рамки для будущих мероприятий по его организации и формирует систему заблаговременной реакции на намечающиеся проблемы или будущие потребности.

На оперативном уровне планирование осуществляется на срок не более одного года. При этом особое значение отводится решению задач по удовлетворению спроса на программы по повышению квалификации и правильному выбору форм и методов повышения квалификации.

Выводы по 1 главе

Подводя итоги рассмотренных в данной главе вопросов, можно сделать следующие обобщения и выводы.

Первое, что следует отметить – в настоящее время управленческий труд нужно рассматривать как разновидность умственного труда. Он непосредственно не выступает создателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, а потому и производительным трудом. Основная цель управления это – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических, и других) для реализации задач организации, «установление гармонии» между индивидуальными трудовыми процессами,

координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов.

Во вторых, анализ научной литературы показывает, что к основным критериями оценки компетентности руководителя можно отнести образованность, глубина понимания роли и места организации, ее целей и задач, знание принципов управленческой деятельности и методов решения задач, знание теории и практики организации управления служебной деятельностью, знание нормативно-правовых документов.

В третьих, в подготовке руководителей более приемлемым является дифференцированный подход, в соответствии с которым обучение должно быть ориентировано на саму технологию управленческой деятельности, т.е. на связанные с нею ситуации и способы действия в них.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ЧИЛАНЗАРСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ «ВОДОСНАБЖЕНИЕ» ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ "СУВСОЗ"

2.1. Основная деятельность Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" и анализ кадрового состава

История Государственного предприятия «СУВСОЗ» берёт своё начало с 1937 года. В ту пору это предприятие было организовано как отдельное хозяйственное предприятие в целях улучшения водоснабжения города Ташкента. В 1951 году это предприятие стал одним из субъектов жилищно коммунального хозяйства при Горисполкоме города Ташкента.

В соответствии с Программой развития и модернизации систем водоснабжения и канализации Республики Узбекистан, разработанной Узбекским агентством «Узкоммунхизмат» в рамках Государственной программы модернизации инфраструктуры Республики Узбекистан, в стране предусмотрено осуществление ряда масштабных проектов.

Они направлены на развитие и расширение систем водоснабжения и канализации в регионах с учетом создания новых мощностей, объектов и модернизации действующих систем производства питьевой воды, обеспечение надежного функционирования водопроводных и канализационных коммуникаций и полное покрытие потребностей регионов в водоснабжении и канализации с применением современных ресурсосберегающих и энергоэффективных технологий, финансовое и материально-техническое оздоровление предприятий водоснабжения, внедрение новых методов учета потребителей и экономию энергоресурсов.

Таблица 2.1.

**Описание Чиланзарского отделения «Водоснабжение»
Государственного предприятия "СУВСОЗ"**

Предприятие/организация	Чиланзарское отделение «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"
Сфера деятельности:	Жилищно-Коммунальное Хозяйство / Водоснабжение - оборудование, техническое обслуживание
Организационно-правовая форма	Государственное предприятие
Министерства, ведомства и другие.	Государственного предприятия "СУВСОЗ"
Адрес:	Узбекистан, г.Ташкент, Чиланзарский район, пр-т БУНЁДКОР, 23а
тел.:	2764958; 2761833

Источник: Составлено автором на основе данных Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

«Сувсоз» один из крупных коммунальных предприятий г.Ташкента, основной задачей которого является бесперебойное обеспечение города Ташкента качественной питьевой водой, а также отвод и очистка городских сточных вод.

Одним из приоритетных направлений перспективного развития треста является внедрение передовых энергосберегающих технологий на объектах треста. Реализация масштабных проектов связана с привлечением иностранных инвестиций и передовых мировых производителей оборудования в сфере водоснабжения и канализации.

В Узбекистане в последнее время уделяют большое внимание энергосберегающим технологиям. Поэтому обмен опытом в этом вопросе между странами очень важен. На сегодняшний день в Ташкентском водоканале полным ходом идет обновление всех систем.

В Ташкенте уже работают 66 энергоэффективных насосных станций Grundfos в системе водоснабжения, поэтому для дальнейшей модернизации планируется использовать оборудование компании Grundfos.

Чиланзарское отделение «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" является районным подразделением предприятия.



Рис.2.1. Организационная структура Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" (по данным Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ")

Чиланзарское отделение «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" по состоянию 1 марта 2013 года обслуживает 179478 абонентов по Чиланзарскому району.

В настоящее время централизованные системы питьевого водоснабжения имеются в 119 городах (100%) и в 8100 (73%)

из 11079 сельских населенных пунктов республики. Среднесуточный отбор питьевой воды составляет 6,25 миллиона кубометров, в том числе из поверхностных источников — 2,4 миллиона кубометров (38%) и подземных — 3,85 миллиона кубометров (62%).

Суммарная протяженность водоводов и сетей составляет 62,9 тысячи км. Около 33,6% или 21,1 тысячи км из них нуждается в замене или проведении восстановительных работ.

Техническое состояние систем канализации в городах и сельских населенных пунктах страны также требует проведения работ по ремонту и модернизации. Реконструкции требуют 2990 км (44,2%) из 6760 км канализационных сетей страны.

В ближайшие годы на эти цели будут направлены значительные финансовые средства. В 2010-2020 годах намечается реконструкция имеющихся и строительство новых объектов на общую сумму 2,76 млрд долларов, в том числе систем водоснабжения на 1,98 млрд долларов и канализации на 780 млн долларов. Из них на первом этапе — в 2010-2015 годах — предусмотрена реализация 39 инвестиционных проектов на общую сумму 1 млрд 596,2 млн долларов, в том числе 24 проектов по водоснабжению и 15 проектов канализации на 578,7 млн долларов.

В частности, в 2012-2015 годах намечен ввод водозаборных сооружений мощностью 2,559 миллиона кубометров в сутки, водоводов и водопроводных сетей общей протяженностью 4435 км, канализационных сооружений мощностью 1,015 миллиона кубометров в сутки, коллекторов и канализационных сетей протяженностью 230 км.

Источниками финансирования этой масштабной программы станут средства из государственного бюджета страны, а также финансовая поддержка международных организаций и структур — АБР, МАР, КНР (ШОС), ИБР и других. В результате планируется довести к 2020 году охват

централизованным водоснабжением в городах с 91% до 98%, а в сельских населенных пунктах — с 64,2% до 85%.

Анализ потребительских обращений по г. Ташкенту показывает, что в основном они касаются недопоставки тепловой энергии, перерывов в ее поставке; отклонения горячей воды от температурных нормативов, переоборудование помещений (демонтаж отопительных приборов), расхождения в данных отапливаемой площади жилых помещений, неудовлетворительное состояние отопительных систем и др.

Госкомдемонополизации по обращениям потребителей совместно хокимиятом г. Ташкента и УП ПО «Тошиссиккуват» принимаются меры по устранению недостатков по поставке тепла и городского водоснабжения, улучшению качества оказываемых услуг. Только за 10 месяцев т.г. произведены перерасчеты начисленной задолженности потребителям на сумму почти 7 млн.сум.

Персонал представляет собой важнейший ресурс предприятия «Сувсоз», эффективная реализация потенциала которого требует специальных решений в зависимости от особенностей конкретных производственных задач, решаемых каждой группой работников.

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами служащих предприятия.

Система работы с персоналом отражается в следующих документах:

- устав предприятия «СУВСОЗ»;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- штатное расписание;
- положение об оплате труда и премировании;
- положение о подразделениях;
- контракт с сотрудниками,

- должностные инструкции;
- модели рабочих мест.

Для специалистов в области управления человеческими ресурсами очевидны произошедшие за последние десятилетия качественные изменения рабочей силы. Сегодня она представлена людьми более образованными и обеспеченными, значительно более мобильными, заинтересованными участвовать в принятии решений на рабочих местах, способными рисковать, менее верными компании или организации, менее склонными иметь детей, чаще занятыми умственным трудом (служащие), более предприимчивыми и самостоятельными.

Управление этой новой генерацией работников требует иной, более гибкой и совершенной политики, чем в прошлом, что в свою очередь предъявляет возросшие требования к управлению организацией в целом.

В последнее время отношение к работе с персоналом предприятия «СУВСОЗ» сильно изменилось под влиянием развития предприятия, возникновения новых условий труда, сдвигов в трудовых отношениях в сторону социальных ценностей и производственной этики, разработки более четкого трудового законодательства, усложнения выполняемой работы и установления более высоких требований к квалификации работника. В работе с кадрами стал преобладать предпринимательско – рыночный подход. В его основе лежит интеграция кадровых, экономических и экологических целеустановок.

Возникла необходимость превратить управление персоналом в целостную систему на основе соответствующей стратегии, в которой различные меры работы с кадрами сопряжены по содержанию и времени.

Стратегия управления персоналом предприятия «СУВСОЗ» призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым

единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом. Как только хотя бы один элемент (например, подбор персонала или система оплаты труда) окажется неудачным, следует ожидать неудачи и в использовании остальных инструментов. Таким образом, изолированное, несогласованное использование экономических инструментов управления персоналом может повлечь за собой нежелательные последствия. Иными словами, принципы взаимосвязи отдельных элементов в их «системной» комбинации основывается, прежде всего, на том, что применение конкретных элементов воспринимается работниками как элемент единой системы управления персоналом данного предприятия.

При использовании организационных инструментов нужно исходить, прежде всего, из того, что сотрудники являются индивидуумами. Что касается мотивации и квалификации, то организационные инструменты должны «направлять» поведение работников в процессе труда в русло интересов банка, предопределяя тем самым желаемые результаты. Наряду с самими работниками объектами стратегического управления в отношении персонала могут быть также структура персонала, условия труда и др. При среднесрочном и долгосрочном управлении структурой персонала нужно постараться выявить оптимальную с точки зрения многочисленных аспектов эффективности структуру.

По состоянию 1 января 2013 года в Чиланзарском отделении «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" работают всего 39 человек, из них 8 человек в аппарате управления, 31 человек инспекторы обслуживающие жилищные и частные дома. Из них 25 инспекторы обслуживают жилищные дома и установленный дневной объём денежных сбор из абонентов составляет 350,0 тыс.сум., 6 инспекторы обслуживают частные дома и установленный дневной объём денежных сбор из абонентов составляет 600,0 тыс.сум.

Таблица 2.2.

**Состав по возрасту сотрудников Чиланзарского отделения
«Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"**

Возрастной состав	2010 год		2011 год		2012 год		2012 год к 2010 году	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	+/-	%
всего	35	100	36	100	39	100	4	111,4
до 30 лет	16	45,7	17	47,2	18	46,1	2	112,5
31-40 лет	12	34,2	12	33,3	13	33,3	1	108,3
41-50 лет	6	17,1	6	16,7	7	17,9	1	116,6
51 и больше	1	2,8	1	2,8	1	2,6	-	100,0

Источник: Составлено автором на основе данных Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

Как видно из таблицы 2.2. состав сотрудников по возрасту Чиланзарского районного отдела Водосбыта ГУПТ "Сувсоз" в 2012 году является моложе, так как, сотрудников до 40 лет составляет больше половины общего числа (46,1 % до 30 лет, 33,3 % 31-40 лет). Основной состав сотрудников в возрасте 31-40 лет. Молодые специалисты (сотрудники до 30 лет) тоже составляют множества (46,1 % от общего числа сотрудников). Число молодых специалистов повышается (2013 г. 105,8 % к 2012 г.) Число сотрудников в возрасте 41-50 лет составляет 7 чел. (17,9 % от общего числа). Сотрудники в возрасте 51- и больше составляет 2,6 % от общего числа сотрудников. (Таблица 2.3.)

Таблица 2.3.

**Состав по образованию сотрудников Чиланзарского отделения
«Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"**

Годы	Всего сотрудников		Высшее и незаконченное высшее		Средне-специальное		среднее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2010	35	100	6	17,1	21	60,0	8	22,8
2011	36	100	6	16,7%	24	66,6%	6	16,7%
2012	39	100	7	17,9%	25	64,2%	7	17,9%

Источник: Составлено автором на основе данных Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

Анализируя состав сотрудников по образованию Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" можно заметить, что большинство сотрудников составляют сотрудники с среднеспециальным образованием (64,2 % от общего числа в 2012 г.). Сотрудники с высшим образованием составляет 17,9 % и сотрудники со средним образованием 17,9% от общего числа. Можно сказать, Чиланзарское отделение «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" обеспечен квалификационными кадрами.

Таблица 2.4.

Состав по трудовому стажу сотрудников Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

Показатели	2011 год		2012 год		2012 год к 2011 году в %
	чел.	%	чел.	%	%
всего	36	100	39	100	108,3
до 1 года	5	13,9	6	15,4	120,0
1-3 лет	15	41,7	16	41,1	106,7
3-5 лет	8	22,2	8	20,5	100,0
5-10 лет	7	18,9	7	17,9	100,0
10 лет и больше	1	27,8	2	5,1	200,0

Источник: Составлено автором на основе данных Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

Анализируя состав сотрудников по трудовому стажу Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" можно заметить, что большинство сотрудников проработали 1-5 лет. Это показывает высокий уровень оказываемых услуг отделом. В 2013 году 15,4% сотрудников проработали до года, 41,1 % сотрудников проработали 1-3 лет, 33,35 % сотрудников проработали 3-5 лет, 14,3 % сотрудников проработали 5-10 лет, 9,5 % сотрудников проработали 10 лет и больше.

2.2. Оценка качества деятельности руководящих кадров организации

Модернизация и диверсификация экономики республики существенно изменили приоритеты интересов государства в формировании качественного состава руководящих кадров.

Как отмечал И.А.Каримов: «Обобщающим и результирующим индикатором уровня и качества жизни людей является их самооценка, осознание своей принадлежности к той или иной группе населения».¹⁶

Центральной задачей современного экономического развития является проблема человека как индивидуализированного элемента трудовых ресурсов, владельца рабочей силы, обладателя трудового потенциала, но также обладающим определенным образовательным и профессиональным уровнем.

Формирование информационной экономики, где главенствующую роль играет специфический ресурс - знания, заставляет исследователей обратиться к анализу качества деятельности руководителей. Функционирование и развитие человеческих ресурсов, использование их потенциала, становится не менее важным, чем внедрение современной технологии, так как является средством, с помощью которого разрабатываются данные технологии. Мировой опыт показывает, что развитие информационного общества неразрывно связано с концепцией человеческого развития, развитием сфер, где происходит качественный рост человеческого потенциала, прежде всего сферы образования.

¹⁶ Каримов И.А. Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны. Доклад Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2012 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2013 год. Народное слово. – 19 января 2013 г., № 13.

Основатель предприятия Motorola Пол Галвин сказал: «Любая компания эффективна ровно настолько, насколько эффективны ее сотрудники», и в наибольшей степени это касается ее руководителей. Если во главе предприятия стоит сильный управленец - организация развивается, не зависимо от внешних условий (например, таких, как конъюнктура рынка и решения правительства). Если функциональным процессом (например, продажи – производство - закупки) управляет ответственный руководитель - процесс эффективен. Если отделом руководит компетентный начальник, то подразделение становится лучшим»¹⁷.

Оценка качества деятельности руководителей – это один из путей диагностики успешности функционирования процессов на предприятии и начало их корректировки в случае выявления отклонений от заданных параметров. Данный эффект достигается за счет предоставления обратной связи руководителям о сильных и слабых сторонах их производственной деятельности, а также обсуждения путей ликвидации проблемных зон.

Метод оценки качества деятельности используют для:

- стимулирования руководителей к достижению поставленных целей;
- определения целей и задач для руководителей на следующий период;
- определения кандидатов на перемещения внутри предприятия;
- принятия решений о материальном вознаграждении руководителей (например, премирование по итогам года) и моральном поощрении (например, определение «руководителя года»);
- конкурс среди руководителей на финансирование предприятием обучения.

Для оценки качества деятельности руководителей Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" целесообразно применять производственные и экономические показатели,

¹⁷Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я.Кибанова. –М.: ИНФРА-М, 2010.- 95 с

характеризующие такие критерии, как качество, объем, сроки оказываемых услуг населению. Наиболее универсальным критерием оценки работы руководителей является показатель чистой прибыли. Причем, чем выше позиция, которую занимает руководитель в организационной структуре, тем больший удельный вес имеет этот показатель в критериях оценки. Анализ других показателей необходим по следующей причине – несмотря на высокий показатель прибыли за определенный период времени, могут существовать серьезные проблемы в управлении, которые повлияют на результативность подразделения в перспективе.

Деятельность руководителей Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" также можно оценивать по результатам внедрения и использования новых технологий и оборудования, темпам освоения новой продукции.

Таким образом, мы решили оценить качество деятельности руководителей Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" по результатам основных экономических показателей. (таблица 2.5.)

Таблица 2.5.

Основные экономические показатели Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

№	Показатели	ед.изм	Г о д ы			2012 г. к 2010 году %
			2010	2011	2012	
1	Количество работающих	человек	35	36	39	111,4
2	Объем выполненных работ	млн. сум	452,4	497,2	521,1	115,2
3	Полученный доход	млн. сум	408,8	432,2	474,9	116,2
4	Всего затраты	млн. сум	365,3	386,3	427,8	117,1
5	Чистая прибыль	млн. сум	43,5	45,9	47,1	108,2

Источник: Составлено автором на основе данных Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

Как видно из таблицы 2.5., на анализируемом нами периоде наблюдается рост экономических показателей по всем пунктам. Количество персонала на предприятии за анализируемый период возрос на 111,4 %, в то время как рост объема выполненных работ составило 115,2 %. За эти годы прибыль увеличился на 8,2 % и 2012 году эта сумма составила 47, 1 млн.сум.

Известно, что эффективное решение экономических реформ на предприятии в первую очередь зависит от кадрового потенциала данного предприятия. По этому кадровая политика предприятия ведется с требовательностью. Особенно при выборе кандидатов на руководящую работу тщательно изучаются профессиональные и личностные качества данного кандидата.

Кроме производственных и экономических показателей, также, на предприятии деятельность руководителей оценивались по достижению поставленных SMART – задач. В этом случае были описаны качественные критерии, при которых задача считалась выполненной.

Цели и задачи были поставлены с учетом известной технологии SMART, где:

S (specific) - конкретность;

M (measurable) - измеримость;

A (achievable) - достижимость;

R (relevant) – уместность;

T (timebound) – временные границы.

Этот метод оценки качества деятельности руководителей имеет ряд неоспоримых преимуществ. Он способствует объединению целей организации и целей ее руководителей, что ведет к развитию, как самого предприятия, так и его руководителей. Но это происходит только в том случае, если поставленные цели - обоснованно высокие и достижимые. При соблюдении этих условий у управленцев появляется вкус к победе, что стимулирует их к новым и новым свершениям. Хорошо поставленные цели и

оценка результатов деятельности – это один из эффективных инструментов мотивации менеджеров, так как людям нравятся сложные, но выполнимые задачи, а также то, что их достижения оценивают и отмечают.

Проведение такого анализа было осуществлено начальником Городского отделения государственного предприятия "Сувсоз". Данное мероприятие было ориентировано на руководителей и специалистов Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ", на котором участвовали 6 человек аппарата управления. Для проведения оценки деятельности руководителей были разработаны этапы и последовательность проведения анализа. (рис.2.2.)

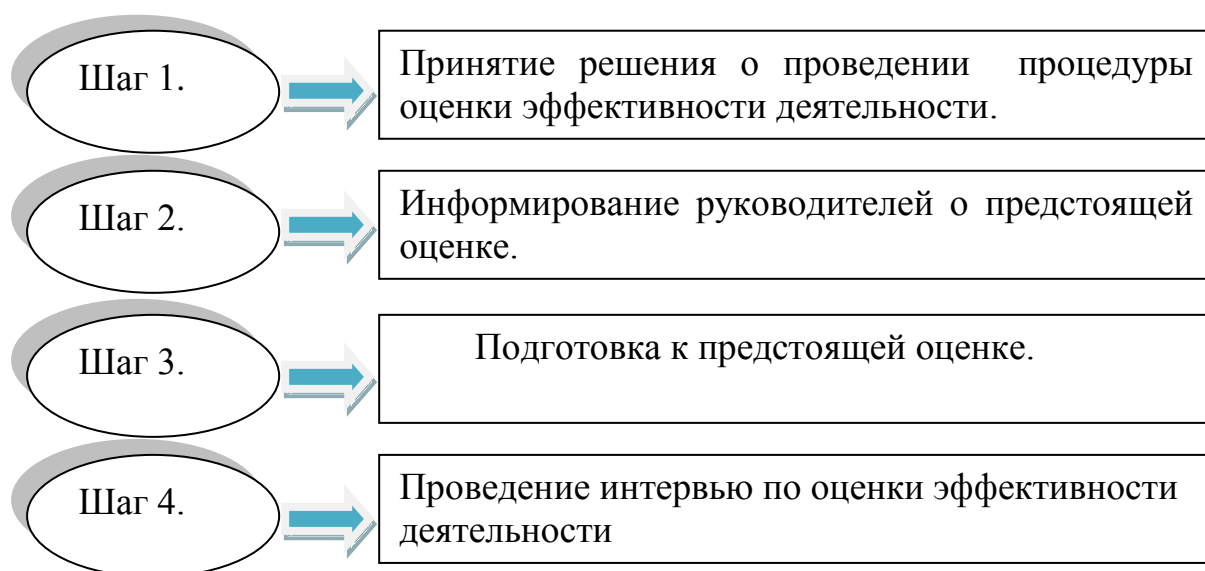


Рис.2.2. Этапы и последовательность проведения оценки руководителей. (рисунок составлен автором)

Для оценки руководителя каждого подразделения были разработаны критерии оценки. Например, для оценки качества деятельности заместителя директора по кадровым вопросам установлены следующие критерии:

- Снижение издержек на персонал;
- Обеспеченность работниками;
- Текучесть кадров;

- Выполнение SMART задач.¹⁸

В целом, результаты эффективности деятельности заместителя директора по кадровым вопросам оценены положительно. (таблица 2.6.)

Таблица 2.6.

Оценка эффективности деятельности заместителя директора по кадровым вопросам Насыровой И.Д.

№	Цели	Критерии оценки (плановые показатели)	Показатель за прошлый период	Фактические показатели	Степень достижения цели
1	Снижение издержек на персонал	20%	25 %	17 %	85 %
2	Обеспеченность работниками (% закрытия вакансий)	95 %	87 %	90 %	95 %
3	Текущность кадров	15 %	25 %	13 %	87 %
4	Выполнение SMART задач	100 %	80 %	85 %	85 %
5	Общий итог эффективности деятельности	100%	75 %	89 %	89 %

Источник: Составлено автором на основе данных Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

Как видно из таблицы 2.6., эффективность деятельности заместителя директора по кадровым вопросам было оценено на 89 %. В целом по каждому показателю были отклонения в пределах 5-15 %. Такая оценка была проведена индивидуально для каждого руководителя подразделения Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ".

¹⁸ Здесь под SMART задачами подразумевается внедрение системы самооценки деятельности руководителей на предприятии.

Практика показывает, что даже на тех предприятиях, которые не имеют четко сформулированных общих целей, оценка руководителей, ориентированная на результат, приносит положительный эффект, так как она способствует дискуссиям о целях, приоритетах и стратегиях, необходимых организации для успешного решения задач в долгосрочной перспективе.

Так как, оценка должна проводиться индивидуально для каждого руководителя, она требует определенных временных вложений со стороны супервизоров, особенно на этапе внедрения оценочной процедуры. Когда процедура оценки - отлажена, на изучение необходимых документов требуется всего несколько часов, а на проведение беседы по итогам деятельности – не более часа. Однако если в деятельности руководителя выявлены серьезные проблемы, то на проведение данной процедуры требуется гораздо больше времени.

2.3. Анализ повышения квалификации руководящих кадров организации

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

Вместе с тем, современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности организации. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью кадровой политики организации.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности на Чиланзарском отделении «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ", это могут быть курсы при организации с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки для районного отделения. Организацию работы курсов осуществляет отдел кадров.

По данным таблицы 2.7. видна тенденция роста количества персонала, проходившие повышение квалификации и переподготовку. По данным предприятия в 2012 году повысили квалификацию 5 человек, хотя в 2010 году их было 4 человек. Также видна тенденция повышения уровня проходивших переподготовку кадров в организации. В течении трёх лет видна реальная работа руководства компании, занимающаяся повышением квалификации работников своей организации.

Таблица 2.7.

**Количество персонала Чиланзарского отделения «Водоснабжение»
Государственного предприятия "СУВСОЗ" проходивших повышение
квалификации и переподготовку**

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2012 год к 2010 году, %
Общее количество персонала:	35	36	39	111,4
В т.ч.–проходившие повышение квалификации	4	3	5	125,0
<i>Из них: - руководители</i>	2	1	2	100,0
-проходившие переподготовку	2	2	3	167,0
<i>Из них: - руководители</i>	1	-	1	-

Источник: Составлено автором на основе данных Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

Сегодня остройшей проблемой становится разработка новой кадровой политики, сориентированной на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, социальной политики.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации,

необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Таблица 2.8.

Состояние уровня повышения квалификации руководящих кадров на Чиланзарском отделении «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ"

Места прохождения повышения квалификации руководителей всех звеньев	2010 г	2011 г	2012 г	2012 год к 2010 году,
На предприятии без отрыва от работы	-	-	-	-
Краткосрочные курсы с отрывом от работы	2	1	3	150,0
За рубежом	1	-	-	-

Источник: Составлено автором на основе данных Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ".

По данным таблицы 2.8. видна ситуация повышения уровня квалификации руководящих кадров на Чиланзарском отделении «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ". Основную позицию в подготовке руководящих кадров проходят в краткосрочных курсах повышения квалификации с отрывом от производства. Так же 2010 году прошел стажировку в России 1 человек.

В системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, она ориентируется на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно

оценивается эффективность каждой программы. Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах тренировки профессиональных навыков и развития работников.

Рассматривая кадры как важнейший ресурс производства, предприятие ставит задачу оптимального его использования, прежде всего за счет повышения качества, в том числе с помощью программ привлечения рабочей силы, кадрового планирования, отбора, мотивации, подготовки и повышения квалификации. Единая кадровая политика строится на базе тщательно разработанных стандартов устанавливающих требования к персоналу, подробной регламентации порядка работы с ними, введения типовых процедур работы с кадрами.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле чем заменить его. Большим недостатком программ обучения является отсутствие в них экономических знаний.

На основании результатов анализа можно сделать следующие выводы:

1. Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни.

2. Предприятие должен рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

3. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы руководители были в нем заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению.

4. Обучение полезно и нужно в трех случаях:

- а) когда человек поступает на работу;
- б) когда работника назначают на новую работу;
- в) когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы.

Выводы по 2 главе

Подводя итоги рассматриваемых в данной главе вопросов, необходимо сделать некоторые обобщающие выводы.

Во-первых, в процессе анализа кадрового состава предприятия было выявлено, что состав сотрудников по возрасту Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" в 2012 году является моложе, так как, сотрудников до 40 лет составляет больше половины общего числа. Количество персонала на предприятии за анализируемый период возрос на 111,4 %, в то время как рост объема выполненных работ составило 115,2 %. За эти годы прибыль увеличился на 8,2 % и 2012 году эта сумма составила 47, 1 млн.сум.

Во вторых, анализ показало, что эффективность деятельности заместителя директора по кадровым вопросам было оценено на 89 %. В целом по каждому показателю были отклонения в пределах 5-15 %. Такая оценка была проведена в начале года индивидуально для каждого руководителя подразделения.

В третьих, по данным анализа ситуации повышения уровня квалификации руководящих кадров на предприятии можно сделать вывод о том, что в большинстве случаев руководящие кадры проходят в краткосрочных курсы повышения квалификации с отрывом от производства. Так же 2010 году прошел стажировку в России 1 человек. По нашему мнению в составлении плана кадрового развития нужно предусматривать развитие личностных качеств руководителей.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

3.1. Основные направления совершенствования повышения квалификации и качества деятельности руководящих кадров

В настоящее время в Республике Узбекистан разработана Концепция формирования образовательных программ для подготовки специалистов в области управления. Эта концепция включает в себя основы формирования и развития системы подготовки кадров управления. Эта концепция призвана разработать научные основы и практические рекомендации по формированию новой системы подготовки специалистов в области управления.

Согласно принятому в мировой практике подходу специалист в области управления должен обладать тремя качествами:

- профессиональными знаниями и навыками, включающими специальные знания, аналитические способности в данной области и мастерство в применении инструментов менеджмента;
- человеческими свойствами, означающими умение эффективно работать как член команды и организовывать согласованную работу в группе, руководителем которой он является.
- стратегическим мышлением, включающим способность видеть организацию как целое, что подразумевает понимание взаимозависимости различных организационных функций и влияние изменений различных частей организации на целое.

Последнее также предполагает видение взаимоотношений частных задач с отраслевыми, региональными и местными, а также с политическим, экономическим и социальным окружением на уровне страны в целом.

В свою очередь, система подготовки кадров управления включает: маркетинг потребности, поиск, отбор, обучение, формирование базы данных резерва управленческих кадров, их аттестацию, расстановку и мониторинг всего процесса подготовки и деятельности кадров на местах.

Модель системы, включает пять взаимосвязанных блоков:

- поиск, отбор и формирование резерва управленческих кадров, включая маркетинг потребности в кадрах управления;
- развитие потенциала управленческих кадров (обучение);
- государственная аттестация управленческих кадров;
- выдвижение и расстановка управленческих кадров;
- действенный мониторинг и регулирование.

Отталкиваясь от такой схематической конструкции и учитывая специфику управленческой работы, можно определить основную цель и задачи образовательных программ по подготовке специалистов в области управления. Их цель – обучение студентов аналитическим и административным профессиональным навыкам наряду с обеспечением усвоения ими социально-политического и нормативного контекста взаимоотношений между администрацией и персоналом предприятия.

Из этой общей цели вытекают более конкретные задачи образовательных программ для руководящих работников, которые должны:

- знать чрезвычайно сложное окружение (контекст), в котором работают органы управления, уметь вести диалог и переговоры, согласовывать различные интересы и позиции;
- владеть методами и средствами реформирования организаций, обладать способностями управлять инновационными процессами, преодолевать социальную и организационную инертность бюрократических структур;

- понимать социальное назначение, общественно-гражданский смысл административных функций, защищать и развивать демократические процессы участия персонала в решении управленческих задач;

- помнить об открытости и честности в выполнении обязанностей руководящей должности.

Из перечисленных задач вытекает вывод, что обучение руководителей не должно замыкаться в узких рамках техники управления и собственно администрирования, то есть в том, что называется механизмом функционирования предприятия. Не меньшее значение образовательной программы должны предавать нормативно-ценностной и морально-этической стороне руководства. Поэтому для подготовки специалистов в области управления необходимо специальные образовательные программы по теории политики, этики, теории и философии управления, конфликтологии, ведению переговоров, теории принятия решений, социального и политического прогнозирования.

Целью мониторинга является постоянное отслеживание, контроль и регулирование социально-экономических и организационно-правовых условий повышения эффективности системы подготовки руководящих кадров. Задачами такого мониторинга должны стать:

- нахождение прогрессивных методов контроля за системой подготовки кадров в целом, так и за реализацией отдельных образовательных программ;

- выявление на этой основе нерешенных проблем и определение путей их решения;

- разработка прогноза развития системы подготовки кадров для руководителя;

- создание эффективного организационно-экономического механизма обратной связи между образовательными учреждениями и аппаратами государственных учреждений (министерств, ведомств, хокимиятов и др.)

Изучение проблем организационно - кадровой работы Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ", показало, что существующие на сегодня в Узбекистане учебные структуры пока не обеспечивают единой, системой и целенаправленной подготовки управленческих кадров в целом и служащих, в частности, не отвечают перспективным задачам государственного и общественного строительства.

Деятельность современного руководителя является одним из многогранных и особо ответственных видов профессиональной деятельности по управлению процессами развития. Обеспечение процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений требуют серьезной профессиональной подготовки руководящих работников Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ". Это вызывает необходимость нового подхода к определению содержания первичной подготовки кадров для предприятия, повышения их квалификации, а также формированию единой кадровой политики в области профессионального развития треста.

Для успешного реформирования подготовки кадров Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ", нацеленного на оптимизацию нормативного, организационного и кадрового обеспечения, требуется разработка и реализация единой кадровой политики и эффективной стратегии формирования, профессионального развития и рационального использования кадров управления.

Главными целями кадрового обеспечения предприятия в условиях рыночных реформ являются:

- формирование высокого профессионализма и культуры управленческих и технологических процессов, достижение укомплектованности всех участков трудовой деятельности квалифицированными, активно действующими высоконравственными кадрами;

- осуществление максимально эффективного использования интеллектуального потенциала руководящих работников;

- создание благоприятных условий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, всемерное стимулирование профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности;

- коренное изменение задач и функций кадровых служб в вопросах кадрового обеспечения, совершенствования организационных структур управления, оптимизации численности структурных подразделений, формирования и подготовки резерва кадров для выдвижения, планирования карьеры руководящего работника, повышения эффективности их деятельности, закрепления и воспитания государственных служащих.

Достижение указанных целей требует проведения целенаправленной кадровой политики, важнейшими направлениями которой являются:

- формирование и развитие организационной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей, повышение эффективности и качества организации обучения; научно-методическое обеспечение, анализ действующих учебных программ, учебно-методических материалов; разработка комплексной системы контроля за результатами обучения;

- переподготовка и повышение квалификации профессорско-преподавательского состава образовательных учреждений в области финансового и налогового законодательства, государственного управления, международных экономических отношений, управления государственной собственностью.

Практика показывает, что в странах, осуществляющих рыночные реформы, повышение квалификации руководящих кадров проводится в соответствии с имеющимися потребностями, но не реже одного раза в пять лет.

В рамках развития персонала важнейшая роль отводится обучению и повышению квалификации служащих, дающих возможность увеличивать их профессиональный и творческий потенциал, мобильность и приспособляемость к постоянно меняющимся как внешним, так и внутренним условиям деятельности организации. Профессиональное образование формируется из двух составляющих:

- первичной профессиональной подготовки;
- последующего углубления, расширения и пополнения профессиональных знаний и опыта.

Анализируя результаты других исследований, направленных на изучение эффективности учебных программ для руководителей, можно отметить, что ряд западных исследователей отмечает достаточно противоречивые результаты, полученные в ходе этих исследований, в частности, относительно степени влияния этих программ на улучшение производительности фирм.¹⁹ Это объясняется тем, что образование является долгосрочным вложением в будущее, как личности, так и государства. Вместе с тем, подчеркивается важность и необходимость развития подобных программ на основе государственной поддержки не вообще, а для целевых групп клиентов.

В этом отношении обратимся к следующему аспекту проблемы – проблемы подготовки руководителей. Умение общаться, говорить с людьми, понимать настроение и интересы присутствующих, мотивировать — все эти качества обладают обманчивой, кажущейся простотой и вместе с тем они не столь очевидны, как конкретные и четко очерченные технические знания и навыки. В последние годы проводились исследования, посвященные сравнению работы успешных и неуспешных руководителей организаций. По данным исследований, проведенных компанией Хагберг консалтинг Групп (рис. 3.1), успешные руководители по сравнению с неуспешными тратят

¹⁹Storey D. Understanding the Small Business Sector.2004. – 347p.

меньше времени на контроль исполнения (25% против 53%), больше занимаются развитием команды и согласованностью работы (34% против 18%) и максимум усилий сосредотачивают на формировании стратегии (41% против 29%).

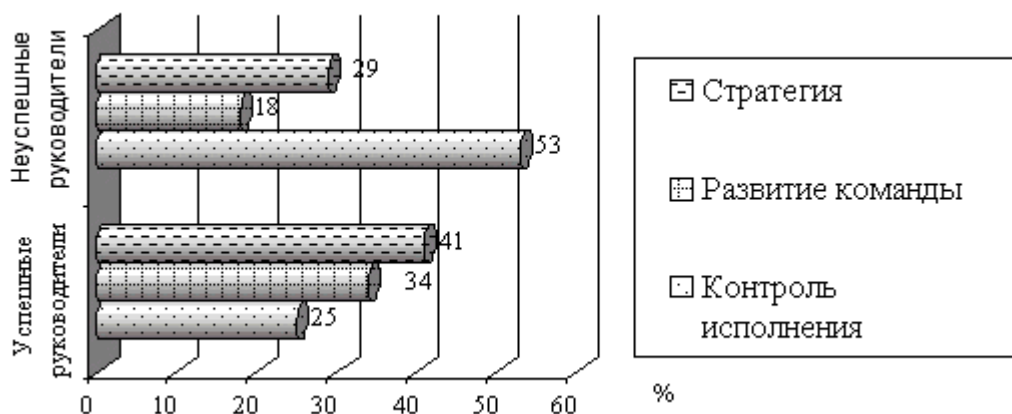


Рис. 3.1. Сравнение работы успешных и неуспешных руководителей организаций²⁰

Эти данные перекликаются с результатами других опросов. В 2006 г. высшими руководителями 150 организаций США были названы области умений, которые они считают необходимым развивать в первую очередь у высшего руководящего состава своих организаций. Результаты этого опроса представлены на рис. 3.2.

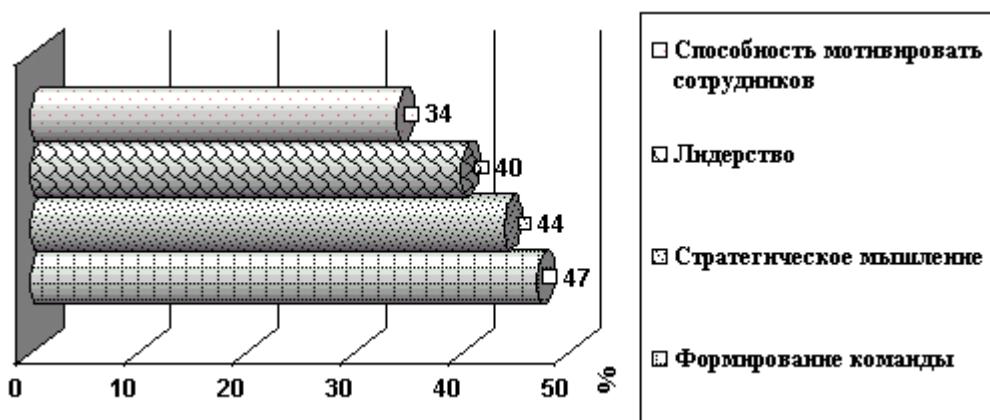


Рис. 3.2. Области ключевых умений высшего руководства²¹

²⁰ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - М., 2008 –Стр.153

²¹ Там же, стр. 154.

Кроме того, для успешной работы менеджера наиболее важными становятся выработка и принятие решений, планирование, организация работы, мотивирование сотрудников, контроль за ходом выполнения работ, руководство как отдельными сотрудниками, так и работой команды, навыки общения. Для руководителей высшего звена успех все в большей степени зависит от интуиции, гибкости, оперативности, разносторонности, цельности и других личностных качеств, которые проявляются в реализации и развитии корпоративной политики.

Навыки лидерства и менеджмента различаются условно. Лидерство и управление контроль и стоящие за ними области умений и навыков представим на рисунке 3.3.

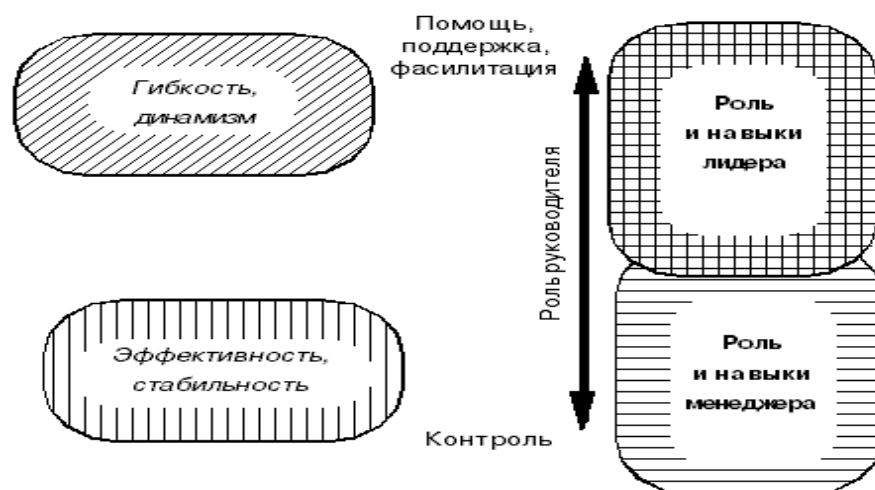


Рис. 3.3. Умения и навыки руководителя в области лидерства и менеджмента²²

В настоящее время в развитых странах в целях роста профессиональных качеств руководителей часто используют программы корпоративного тренинга. Корпоративный тренинг, так же как и его распространенные синонимы: бизнес-тренинг, внутрифирменное обучение — понятия, образованные практикой работы организаций, крупных фирм и компаний. Их

²² Там же, стр. 156.

основное значение можно кратко охарактеризовать так: подготовка и развитие навыков персонала для эффективной работы в данной организации. Если произносить эту фразу вслух, нужно сделать ударение на обе составляющие, то есть на эффективную работу и данную организацию. Как мы видели из результатов анализа нашего объекта, на Чиланзарском отделении «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ" недостаточно уделяется вопросам корпоративного тренинга.

В условиях бизнеса конечная задача корпоративного тренинга — вклад в рост прибыли компании, в условиях государственной или некоммерческой организации — повышение эффективности ее работы. Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах управления. В повседневной практике компаний нет необходимости (и тем более времени!) знакомить сотрудников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников (особенно менеджеров) лишь на короткое время. Отсюда типичная продолжительность тренинга — как правило, от одного до пяти дней.

Корпоративные учебные центры нередко сосредотачивают свою деятельность на технической подготовке, обучении первичным навыкам работы с клиентами. Некоторые центры проводят вводный курс для новых сотрудников, который помогает человеку встроиться в организацию, узнать ее историю, корпоративную культуру, особенности применяемой терминологии, характеристики оборудования и т. д. Внутренние тренинговые центры ориентированы на наиболее типичные, повторяющиеся учебные курсы, такие как навыки работы с клиентами, техника продаж, базовые навыки менеджера. Программы развития менеджмента, особенно для

менеджеров среднего и высшего звена, обычно выходят за рамки внутренних центров.

Чтобы спланировать обучение в компании, заказать проведение курса, составить перечень тренингов, нужно иметь набор видов тренинга, их классификацию. Руководство компаний и менеджеры по персоналу обычно делят тренинги так, как удобнее для работы, и не ищут строгой классификации. Назовем некоторые варианты того, как выделяют виды тренингов в организациях.

Разделение по тематике - это распространенный способ разделять тренинги. Распространенные темы тренингов: вводный (ориентационный) тренинг, техника продаж, ведение переговоров, навыки презентации, работа с клиентами, принятие управленческих решений и т. д. Разделяя тренинги по темам, можно четко определить предметную область работы. Однако, для организации и проведения эффективного тренинга выбрать тему недостаточно. Нужно точно знать, для кого проводится обучение.

Другое типичное разделение участников — по их положению в организации: рядовые сотрудники, линейные менеджеры (супервайзеры), менеджеры среднего звена, высшее руководство. Соответственно разделяются и тренинги. Это деление дополняет тематическое. В результате получаем такое описание тренинга: курс техники продаж для торговых представителей или тренинг по ведению переговоров менеджеров.

Следующий подход к делению тренингов – по уровню целей тренинга, - встречается гораздо реже двух предыдущих. Он состоит в том, чтобы выделить уровень проблем, потребностей организации, откликом на которые выступает данный тренинг:

- Ситуативный (индивидуальный) уровень относится к тем потребностям, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно

обучить конкретных людей, развить их навыки. Например: навыки работы секретаря, навыки презентации, основы личной эффективности и т. д.

- Системный уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников и связаны со взаимодействием внутри компании. Например: управление конфликтами, решение проблем и т. д.

- Стратегический уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются ни обученностью отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде. Например: развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование.

При всей широте диапазона внутренних тренинговых курсов в него обычно не попадает обучение в области стратегического планирования, руководства проектами, управления организационными изменениями и другие области управления повышенного уровня. Соответствующие тренинговые потребности компаний обслуживаются внешними тренинговыми организациями. Опыт показывает, что наибольший эффект приносят не отдельные тренинговые курсы, какими бы подходящими не были их названия, а программы развития менеджмента, адаптированные для потребностей конкретной организации.

Тематика тренингов, уровень сотрудников, для которых они предназначены, и уровень потребностей организации связаны между собой, хотя не всегда эта связь однозначна. Отправной момент — потребности организации. В целом же, современные организации заинтересованы в развитии вышеотмеченных профессиональных качеств и способствуют профессиональному росту своих управленческих работников на всех уровнях иерархии. Способность успешно готовить будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе.

В завершение отметим, что к проблеме совершенствования менеджмент-образования, применительно к условиям модернизации экономики, привлечены крупнейшие европейские и американские университеты с их научными и образовательными ресурсами. Интенсивные исследования и разработки проблемы ведутся на протяжении последних двадцати лет (с середины 1980-х годов). Основная идея исследований - адаптировать, т.е. приспособить западные технологии подготовки менеджеров к быстро меняющимся технологиям бизнеса, переходом от организаций ориентированных на какой-то продукт или функции к организациям ориентированным на создание условий для эффективного производства.

3.2. Зарубежный опыт повышения квалификации руководящих кадров и возможности ее использования

Уровни неопределенности и комплексности проблем в управлении в странах, осуществляющих рыночные реформы, значительно возрастают и становятся общепринятыми нормами. В Европе имеется особая проблема - как обеспечить эффективное развитие частных институтов управления Центральной и Восточной Европы, России и республик бывшего Советского Союза. Лучшие образовательные программы со всего мира готовы быть представлены для этих целей. Только в рамках Европейского Союза создано свыше 30 исследовательских центров, которые делают значительные усилия по адаптации западных образовательных программ к быстроменяющимся условиям экономики бывших социалистических стран.

В государствах СНГ с начала 1990-х годов реализуются многочисленные проекты, предусматривающие оказание помощи в развитии деятельности руководящих кадров. Они финансируются развитыми странами (прежде всего США и западноевропейскими), а также международными

организациями, в числе которых ООН, Всемирный банк. Европейский банк реконструкции и развития и др.

Поддержка и совершенствование управленческой подготовки являются одним из приоритетов программы ТАСИС, действующей с 1991г. и ставящей целью техническое содействие странам СНГ со стороны Евросоюза. На сектор "Людские ресурсы", включающий проекты развития менеджмент-образования, приходится 12% всех средств этой программы.

Опыт реализации многочисленных проектов в области управленческой подготовки свидетельствует, что для достижения успеха необходимо, прежде всего, скрытый спрос на них превратить в реальный и обеспечить его удовлетворение посредством реализации правильно подобранных мероприятий. Большое значение имеет организация эффективного маркетинга новых образовательных продуктов.

К сожалению, руководство многих учебных заведений недооценивает важность данного направления деятельности. В результате далеко не все разработанные программы и курсы удается реализовать, а экономическая эффективность ряда программ остается низкой. Так, более активная маркетинговая деятельность созданной в ходе реализации проекта ТАСИС при Ташкентском государственном экономическом университете способствовала значительному улучшению финансовых результатов её деятельности и расширению спектра предлагаемых курсов. Интенсивная работа одной из ведущих Ташкентских школ бизнеса со слушателями (анализ потребностей, поддержание обратной связи и учет мнений и рекомендаций) привела к формированию категории постоянных клиентов - организаций, регулярно посылающих на различные программы своих руководителей среднего и высшего звена. Некоторые программы школа разрабатывает специально по их заказу и проводит на самих предприятиях.

Управленческая подготовка может быть эффективной лишь в том случае, если она учитывает потребности местной деловой среды, т.е. конечных потребителей. Знание западными консультантами европейских условий не гарантирует успеха при попытках внедрения зарубежного опыта в иной среде. Кроме того, при планировании и реализации мероприятий проектов западные эксперты иногда вполне осознанно отдают предпочтение тому, что легче осуществить, а не тому, в чем реально нуждаются получатели технической помощи.

Можно привести немало примеров такого подхода со стороны европейских партнеров. Так, в ходе реализации на Украине одного из проектов в области финансов и банковского дела в течение ряда лет тематика семинаров, проводимых европейскими преподавателями, определялась преимущественно их возможностями, а не интересами местных сотрудников банковской сферы, которых зачастую не волновали проблемы, обсуждавшиеся в ходе занятий. Это явилось одной из причин низкой посещаемости семинаров, несмотря на льготные условия участия в них.

Для избегания подобных просчетов и обеспечения эффективности мероприятий проекта необходим тщательный анализ местного рынка управленческой подготовки, его особенностей и тенденций развития. В первых проектах ТАСИС это не было предусмотрено, и в результате отрыв от действительности был в некоторых случаях весьма значителен.

Так, при разработке одного из самых крупных проектов "первого поколения" в области управленческой подготовки, предусматривавшего переподготовку в Европе преподавателей школ управления из стран СНГ, не была учтена реальная ситуация со знанием ими иностранных языков. В результате чего, на дорогостоящей программе в Европе оказались люди, далекие от педагогической деятельности, которые не могли и не хотели в полной мере воспользоваться полученными знаниями и навыками.

Получатели технической помощи должны четко представлять не только свои текущие потребности, но и перспективные. Некоторые проекты потерпели неудачу из-за отсутствия такого предвидения, что привело к серьезным проблемам на стадии реализации.

Ошибки первых проектов в определенной мере учтены, и в настоящее время значительно большее внимание уделяется детальному анализу тенденций развития рынка управленческой подготовки. Примером такого подхода может служить российский проект, предусматривающий содействие образовательным учреждениям в г.г. Архангельске и Петрозаводске. Он начался с проведения подробного анализа местного рынка бизнес-образования потребностей предприятий в обучении и переподготовке кадров. Результаты исследования послужили основой для уточнения остальных мероприятий.

В ходе реализации долгосрочных проектов важно иметь возможность оперативно корректировать их при изменении условий в принимающей стране. Например, в проекте переподготовки в Европреподавателей для школ бизнеса в странах СНГ были предусмотрены зарубежные стажировки для руководителей тех предприятий, которые оказывают содействие центрам управленческой подготовки, сотрудничая с ними, в частности, при разработке для учебных курсов конкретных ситуаций, основанных на реальной деловой практике. При разработке проекта (1991-1992г.г.) предлагаемая модель стажировок отвечала потребностям этих хозяйственных руководителей, однако позднее экономическая ситуация и запросы менеджеров существенно изменились, что не нашло отражения в проекте. В результате стажировки, на которые было затрачено немало времени и средств, не дали ожидаемого эффекта.

По мнению экспертов, чтобы обеспечить сторонам возможность гибкого реагирования на меняющуюся обстановку в странах СНГ, в техническом задании проекта целесообразно делать упор на формулировку конечных

целей и желаемых результатов, а не на детальную разработку конкретных средств их достижения. Как показывает практика, излишне подробный и жесткий перечень мероприятий в документах проекта снижает их эффективность при изменении интересов конечных потребителей, что происходит достаточно часто на динамично развивающихся местных рынках услуг управленческого образования.

Необходимо также учитывать особенности конкретной ситуации, в которой находятся получатели технической помощи. В зависимости от приверженности реформам, опыта международных контактов, внутренней готовности к переменам требуются различные виды управленческой подготовки. Сопоставление реальных потребностей и возможностей имеет первостепенное значение для правильного формулирования технического задания проектов.

Примером излишне оптимистичной оценки местного рынка управленческой подготовки, перспектив его развития, гибкости получателей технической помощи может служить проект в Узбекистане с участием Левенского университета (Бельгия). Основной упор в нем был сделан на создание двух программ МБА в тот момент, когда в стране практически отсутствовал спрос на подобные программы. На формирование концепции этого проекта в известной мере повлиял успех схожего проекта в Санкт-Петербурге, в реализации которого принимал участие тот же университет. Недостаточный анализ местных особенностей привел к тому, что модель, принесящая успех в одном случае, дала противоположные результаты при ее механическом переносе в другие условия.

В зависимости от потребностей получателей технической помощи эффективными могут оказаться различные типы проектов - непосредственное обучение хозяйственных руководителей с учетом их запросов и предпочтений или институциональная поддержка учебных центров как средство разработки новых образовательных продуктов, за которые

менеджеры готовы платить, и подготовки преподавателей, что обеспечит мультипликационный эффект преобразований.

К успешным проектам первого типа можно отнести проект "Производительная инициатива" - переподготовка в течение ряда лет менеджеров на предприятиях европейских компаний. Действенным оказался также ряд проектов содействия школам бизнеса в г.г. Москве, Санкт-Петербурге и Киеве, В результате в странах СНГ появились учебные центры, устанавливающие стандарты на рынке бизнес-образования. Позитивных результатов добился региональный центр банковской подготовки в Центральной Азии, проводящий семинары по темам, актуальным для банковского сектора.

Вместе с тем ряд проектов, в которых партнеры не уделяли должного внимания анализу рынка управленческой подготовки, изучению конкретных потребностей хозяйственных руководителей, работе с местными предприятиями, маркетингу подготовленных учебных программ, оказался менее успешным. Так, отсутствие анализа интересов конечных потребителей в проекте совершенствования управленческой подготовки в Молдове привело к тому, что разработанные при поддержке западных экспертов учебные курсы и программы не пользовались должным спросом. Недостаточный учет местных условий существенно снизил эффективность учебных программ для руководителей в Казахстане.

Знакомство со структурой учебных планов и курсов, методиками преподавания, организацией самостоятельной работы слушателей, учебными материалами и техническими средствами обучения в странах Запада способствовало прогрессу технологии образования в странах СНГ. Однако сегодня становится все более очевидным, что характер использования иностранных преподавателей и экспертов должен быть адаптирован к местным особенностям. За годы сотрудничества в области менеджмент-образования подготовлено много местных преподавателей, которые ведут

курсы по основным дисциплинам на высоком уровне. Ряд таких курсов уже хорошо разработан. Повысились требования слушателей к содержанию и формам преподавания, его практическим аспектам, предполагающим использовании реальных ситуаций из местной деловой практики. Курсы, построенные только на западном материале, не учитывающие местных реалий и не дающие ответов на актуальные для слушателей вопросы, уже не пользуются популярностью. Руководители, обеспечивающие выживание и развитие предприятий в непростых экономических условиях, не хотят изучать темы, которые не приносят немедленную пользу в их повседневной деятельности.

Образовательные потребности слушателей существенно различаются в зависимости от возраста и занимаемого положения. Если молодые работники предпочитают программы МБА или иные долгосрочные программы управленческой подготовки, дающие фундаментальные знания и навыки в избранной области, то опытные менеджеры выбирают преимущественно краткосрочные, максимально приближенные к практике курсы. Спросом пользуются основанные на анализе реальных проблем программы, состоящие из 3-4-дневных интенсивных учебных модулей, разделенных периодами от 3 до 4 недель. Такая структура курса дает возможность сочетать обучение с работой, а также оперативно внедрять полученную информацию.

С учетом изменений запросов потребителей целесообразно внести коррективы в использование западных экспертов в международных образовательных проектах. Если раньше основную нагрузку при реализации программ управленческой подготовки несли зарубежные преподаватели, то сегодня их нужно привлекать не столько для чтения базовых курсов, не освоенных местными преподавателями, сколько специализированных дисциплин, которые давали бы слушателям возможность применить полученные знания и навыки на практике.

Практика показывает, что для достижения намеченных результатов проекта необходима единая команда, реализующая общую цель. Ее формирование - одна из сложнейших задач и одновременно гарантия успеха.

Сотрудничество с зарубежными специалистами может быть продуктивным только в том случае, если они имеют реальный опыт управленческого консультирования и хорошо представляют себе условия, в которых функционируют предприятия в странах СНГ.

Опыт западных экспертов целесообразно использовать в области разработки и корректировки стратегии компаний, их внутренней реорганизации и эффективного управления подобными изменениями. Соединение преподавания с консультированием может стимулировать развитие рынка управленческого консультирования. Однако нередко западные эксперты делают основной упор на теоретическую часть, не уделяя должного внимания практическим аспектам консультирования.

Что касается образовательных потребностей начинающих местных консультантов, то они очевидны — уменьшение чисто лекционных занятий (которые пока еще преобладают, поскольку найти преподавателя в этом случае значительно проще), знакомство с западным опытом практической консультационной деятельности, совместный анализ реальных проблем местных предприятий и поиск адекватных решений.

Сегодня становится очевидным, что для обеспечения успеха проектов западные эксперты должны работать не только с преподавателями, но и с местными менеджерами. Поэтому так важна интенсификация контактов между учебными заведениями - получателями технической помощи и местным бизнесом. Это стимулировало бы совместную работу над актуальными для руководителей предприятий проектами, которые могли бы иметь реальную отдачу как для предприятий, так и учебного процесса (например, в результате использования конкретных ситуаций, основанных на материале реализованных консультационных проектов). Примером

конструктивной связи учебной и консультационной деятельности может служить выполнение группами преподавателей и слушателей Международного института управления в Киеве заказов западных фирм по исследованию украинского рынка и определению эффективных путей продвижения туда производимых ими товаров.

Однако, как показал анализ, во многих случаях усилия партнеров проекта концентрируются на закупке книг и оборудования и разработке учебных планов, не всегда соответствующих реальным потребностям конечных потребителей. Это обусловлено некритическим использованием западных разработок, предназначенных для иных условий. Не умаляя важности данных видов деятельности, хотелось бы подчеркнуть необходимость более четкой ориентации на интересы потребителей программ управленческой подготовки с учетом особенностей нынешней экономической ситуации. Это требует постоянного анализа спроса и предложения на местном рынке бизнес-образования и гибкого позиционирования учебного заведения с учетом особенностей конкурентной борьбы. Представляется, что западные эксперты могли бы оказать существенную помощь в формировании стратегии учебных заведений и корректировке ее в зависимости от изменения рыночных реалий.

Найти западных специалистов, имеющих опыт практической работы в области повышения квалификации руководящих кадров в странах СНГ, непросто, однако они уже появились. Обмен информацией по результатам отдельных проектов, а также обмен опытом между местными и западными преподавателями, консультантами и администраторами проектов способствовал бы оперативному распространению позитивной практики и позволил бы избежать повторения ошибок и промахов. Наличие базы данных западных специалистов и организаций, положительно зарекомендовавших себя в ходе работы в странах СНГ, помогло бы при выборе подрядчиков и экспертов для будущих проектов.

Выводы по 3 главе

Подводя итоги рассматриваемых в данной главе вопросов, необходимо сделать некоторые обобщающие выводы.

В настоящее время в Республике Узбекистан разработана Концепция формирования образовательных программ для подготовки специалистов в области управления. Эта концепция включает в себя основы формирования и развития системы подготовки кадров управления. Эта концепция призвана разработать научные основы и практические рекомендации по формированию новой системы подготовки специалистов в области управления.

В условиях модернизации экономики обучение руководителей не должно замыкаться в узких рамках техники управления и собственно администрирования, то есть в том, что называется механизмом функционирования предприятия. Не меньшее значение образовательной программы должны предавать нормативно-ценностной и морально-этической стороне руководства. Поэтому для подготовки специалистов в области управления необходимо специальные образовательные программы по теории политики, этики, теории и философии управления, конфликтологии, ведению переговоров, теории принятия решений, социального и политического прогнозирования.

Сотрудничество с зарубежными специалистами может быть продуктивным только в том случае, если они имеют реальный опыт управленческого консультирования и хорошо представляют себе условия, в которых функционируют предприятия

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В период реформирования экономики возникла необходимость увязки нового качества труда управленческого персонала, повышения роли его творческой, интеллектуальной составляющей с меняющимися условиями экономического роста, с осознанием объективного характера развития общественной организации труда.

Формирование в Узбекистане системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров обусловлено не только масштабами происходящих в стране преобразований, но и возрастанием роли личного фактора, научных знаний, профессионализма и компетентности руководителей в решении управленческих задач, необходимостью преодоления весьма сложной кадровой ситуации, вызванной низким уровнем профессионализма руководителей.

Следует учитывать, что длительное время единственным источником воспроизводства управленческих кадров в нашей стране, их профессионального образования выступала высшая школа, поэтому абсолютное большинство руководителей имеют техническое, инженерно-экономическое или сельскохозяйственное образование. Потребности стабилизации кадров, укрепления их качественного состава, выполнения установленного законом требования о наличии у руководящего работника специального профессионального образования с учетом его должности обусловили необходимость профессионального обучения большинства руководителей.

Государственное предприятие "СУВСОЗ" один из крупных коммунальных предприятий г.Ташкента, основной задачей которого является бесперебойное обеспечение города Ташкента качественной питьевой водой, а также отвод и очистка городских сточных вод.

Одним из приоритетных направлений перспективного развития треста является внедрение передовых энергосберегающих технологий на объектах треста. Реализация масштабных проектов связана с привлечением иностранных инвестиций и передовых мировых производителей оборудования в сфере водоснабжения и канализации.

Стратегия управления персоналом в Государственном предприятии "СУВСОЗ" призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом.

Для успешного реформирования подготовки кадров Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ", нацеленного на оптимизацию нормативного, организационного и кадрового обеспечения, требуется разработка и реализация единой кадровой политики и эффективной стратегии формирования, профессионального развития и рационального использования кадров управления, в частности:

1. Более эффективно реализовать кадровую политику треста в отношении профессиональной подготовки управленческих кадров;
2. Формирование высокого профессионализма и культуры управленческих и технологических процессов, достижение укомплектованности всех участков трудовой деятельности квалифицированными, активно действующими высоконравственными кадрами;
3. Осуществление максимально эффективного использования интеллектуального потенциала руководящих работников;
4. Создание благоприятных условий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, всемерное стимулирование профессионального роста и

служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности;

5. Коренное изменение задач и функций кадровых служб в вопросах кадрового обеспечения, совершенствования организационных структур управления, оптимизации численности структурных подразделений, формирования и подготовки резерва кадров для выдвижения, планирования карьеры руководящего работника, повышения эффективности их деятельности, закрепления и воспитания государственных служащих.

Практическая реализация данных предложений позволит улучшить работу руководящих работников на различных уровнях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Законы Республики Узбекистан

1. Конституция Республики Узбекистан. Ташкент. Узбекистан, 2010 г. 40 –стр.
2. Закон Республики Узбекистан "Об образовании". //Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан. - 1997. - № 9.
3. Закон Республики Узбекистан "О Национальной программе по подготовке кадров". //Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан.– 1997. № 11-12.

II. Постановления и указы Президента Республики Узбекистан, Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан

4. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 363 “О мерах по упорядочению численности и оптимизации расходов на содержание управленческого персонала” от 2003 йил 22 август.
5. Постановление Министерства труда и социальной защиты населения и Министерства финансов Республики Узбекистан “Об утверждении нормативных документов по упорядочению численности и оптимизации расходов на содержание управленческого персонала” от 22 сентября 2003 г.

III. Произведения Президента Республики Узбекистан

6. Каримов И.А. Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны. Доклад Президента Республики Узбекистан И.А. Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2012 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2013 год. Народное слово. – 19 января 2013 г., № 13.

7. Каримов И.А. Все наши устремления и программы – во имя дальнейшего развития Родины и повышения благосостояния народа. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании правительства по итогам социально-экономического развития страны в 2011 году и важнейшим приоритетам на 2012 год. – Т.: Узбекистан, 2012, - С. 48.

8. Каримов И.А. «2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины» // Народное слово, 20 января 2012 года.

IV. Основная литература

9. Абдурахманов К.Х. и др. Современный менеджмент и реформирование системы образования в Узбекистане. – Т. – 2005. – 133 с.

10. Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г. Образовательный менеджмент как инновационное направление развития современного образования. /Двадцать вторые Международные Плехановские чтения: Тезисы докладов. – Выездная сессия в г. Ташкенте. – М. ГОУ ВПО РЭА им. Г.В. Плеханова, 2009. – с 5.

11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - М., 2008 – 832 с.

12. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. –СПб: Питер, 2003. –288 с.

13. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник.- 2е изд., испр. и доп.-М: ИНФРА-М, 2008. –183 с.

14. Еникеев М.И. Психологический энциклопедический словарь. – М.: Проспект, 2010. –542 с.

15. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник. – М.: ИД ФОРУМ ИНФРА- М, 2008. – 132 с.

16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. – 2010. – 695 с.

17. Колосова Р.Т., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 473

18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 301 с.
19. Марр С., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 2000. – 231 с..
20. Меркурьева Ю. Во что обходится компетентность? // Антикризисный менеджмент. 2004. № 5. – 117 с..
21. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления. Учебное пособие для вузов. – 4-е изд. – М.: Академический Проект. Трикста -2006, - 352 с.
22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. - М.: „Академический проект“, 2006 г. 624-с.
23. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. С.12
24. Storey D. Understanding the Small Business Sector. 2004. – 347p.
25. Теория управления. Социально-технологический подход. Энциклопедический словарь. //под ред. Иванова В.Н., Патрушева В.И. – М.: Муниципальный мир, 2004. (– 672 с.) с. 552.
26. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие.-3-е изд.-М.: Дело.- 2006. – 73 с.
27. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова - 4-е изд., — М.: ИНФРА-М, 2010. —684. с.
28. Управление персоналом: Учебник для вузов. /Под ред. Т.Б. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 385 с.
29. Xolmo'minov Sh.R., Bakieva I.A. Mehnat ko'rsatkichlari tahlili. – Т.: Iqtisodiyot., 2011, 118-119 b.
30. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. – М., 2007. – 122 с..
31. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2007. – 336 с.

32. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие. - М.: МГИУ, 2008. -496 с.

33. Экономика и социология труда. Под.ред. А.Я.Кибанова. – М.: “Инфра-М”, 2007 г. С.-238

V. Дополнительная литература

34. Алавердов А.Р. Управление персоналом. Учебное пособие. –М.: Маркет ДС, 2007.-304 с.

35. Bakieva I.A.«Inson resurslari iqtisodiyoti» –T.: Iqtisodiyot. 2011. -262 бет.

36. Bakieva I.A., Adilova G.A. «Inson resurslari iqtisodiyoti» –T.: TDIU. 2010. -230 бет.

37. Белицкая, И.Я. Прием на работу. Заключение трудового договора : учеб.-практ. пособие/— М.: Юридическая фирма «Контракт»: Волтерс Клувер. 2011. — 288 с.

38. Экономика труда: Учебник. —2-е изд.,//под ред. проф. Ю.П.Кокина, проф. П.Э.Шлендера. — М.: Магистр, 2010. - 686 с.

VI. Периодические издания, статистические сборники и отчеты

39. Абдурахманов К.Х. Наша страна и экономика открыты для инвестиций, в том числе и в человеческий капитал// Управление персоналом. – М., 2006. - № 2.

40. Иванов Ю.В. Аттестация персонала//Управление персоналом. –М., 2006. - № 6

41. Мирзаджонов Ш.Р. Ўзбекистонда кадрлар консалтинги – ривожланиш истикболлари. //Кадрлар масалалари бўйича маълумотнома. - Т., 2007. - № 8.

42. Катунина Ю. К. Оценка руководителя как критерий культуры управленческой деятельности // электронный журнал «Молодой ученый». — 2012.

43. Три кита управления.//Экономическое обозрение. - 2008, № 5
44. Бухгалтерская и статистическая отчетность Чиланзарского отделения «Водоснабжение» Государственного предприятия "СУВСОЗ".

VII. Интернет сайты

45. www.gov.uz.
46. www.lex.uz
47. www.review.uz
48. www.cer.uz.
49. www.moluch.ru.