

ИНВЕСТИЦИИ ДЕЛАЮТСЯ В КОНКРЕТНЫХ ЛЮДЕЙ, А НЕ В БИЗНЕС-ПЛАН!

ПРЕЗИДЕНТУ
КОРПОРАЦИИ «ДОМ»
господину **БУЛАТОВУ Т.Р.**



ОТЧЕТ

по результатам диагностики общей системы управления, анализа соответствия организационной структуры ЗАО «Риэлтор» целям и задачам, стоящими перед фирмой и изучения делового потенциала штатных работников.

Состав рабочей группы консультантов ЗАО «Пси Юр»:

- Руководитель **КРАМАРЕНКО Ю.Я.**
- Консультант по общей системе управления **МАТУСЕВИЧ А.А.**
- Консультант по работе с персоналом **СОСНОВЫЙ А.П.**

Начало работы: 03 февраля 1999 года.

Окончание работы: 12 февраля 1999 года.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ ЕЕ РЕШЕНИЯ.....	3, 4
I. ВЫВОДЫ.....	5 – 10
II. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЕРВООЧЕРЕДНЫМ ДЕЙСТВИЯМ.....	11 – 13
III. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ ФИРМЫ И ЕЕ СТРУКТУРА.....	14
3.1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДОКУМЕНТОВ.....	14, 15
3.2. ФАКТИЧЕСКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ О ЦЕЛЯХ ФИРМЫ.....	15, 16
3.3. СООТВЕТСТВИЕ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ ЕЕ ЦЕЛЯМ И ЗАДАЧАМ.....	16, 17
3.4. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ.....	17
IV. ОБЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.....	18
4.1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА	18 – 20
4.2. АНАЛИЗ СООТВЕТСТВИЯ ВОЗЛАГАЕМЫХ НА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЗАДАЧ С ФАКТИЧЕСКИМ ОБЪЕМОМ ВЫПОЛНЯЕМЫХ ФУНКЦИЙ.....	20 – 22
4.3. РЕАЛИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ.....	22 – 24
4.4. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ.....	24, 25
V. ДЕЛОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ.....	26
5.1. ПОДХОДЫ К ВЫБОРУ ОЦЕНОЧНОЙ ТЕХНОЛОГИИ И НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ИЗУЧЕНИЯ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКОВ.....	26, 27
5.2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ИХ СООТВЕТСТВИЯ С ВОЗЛАГАЕМЫМИ ФУНКЦИЯМИ.....	27 – 30
5.3. ОБЩИЙ АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРОВ.....	30 – 34

5. 4. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ.....	34
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	35
ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 СТРУКТУРА И ЗАДАЧИ ЗАО «РИЭЛТОР» И ЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ.....	35 – 42
ПРИЛОЖЕНИЕ № 2. СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ И ПОЛОЖЕНИЯ О СТРУКТУРНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ.....	43 – 45
ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫГОД.....	46
ПРИЛОЖЕНИЕ № 4 ОТЧЕТ ПО ОЦЕНКЕ ТИПОВЫХ МАКЕТОВ РЕКЛАМЫ.....	47 – 52
ПРИЛОЖЕНИЕ № 5. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ - «Комплект для изучения индивидуально - психологической пригодности к видам деятельности с доминантой функций общения».....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ № 6. ДЕЛОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ:	
1. ДЕЛОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НА ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА госпожу Т.Л.А.....	54 – 59
2. ДЕЛОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НА ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА господина С.Б.В.....	60 – 64
3. ДЕЛОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА НЕЖИЛЫХ ПОМЕЩЕНИЙ госпожу Ш.Л.А.....	65 – 69
4. ДЕЛОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ВТОРИЧНОГО ЖИЛЬЯ госпожу У.Е.Н.....	70 – 74
ПРИЛОЖЕНИЕ № 7. СВОДНАЯ ТАБЛИЦА ПО ДЕЛОВЫМ КАЧЕСТВАМ СОТРУДНИКОВ.....	75 - 79

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ ЕЕ РЕШЕНИЯ.

1. «История» вопроса.

18 ноября 1998 года Президентом корпорации «ДОМ» Булатовым Т. Р. перед Генеральным директором консалтинговой компании «Пси Юр» Крамаренко Ю.Я. была поставлена задача на проведение диагностических исследований в дочерней фирме ЗАО «Риэлтор» в направлениях:

1. оценки делового потенциала работников;
2. изучения организационной структуры и системы управления.

С 03 февраля 1999 года, в рамках заключенного Контракта № 47 – К от 02 февраля 1999 года, консультанты ЗАО «Пси Юр» приступили к выполнению данной работы. При этом преследовались следующие цели:

- определить соответствие существующей структуры управления целям и задачам организации;
- разработать рекомендации по исключению в дальнейшем противоречий между организационно-штатной структурой, системой управления и целями, стоящими перед организацией;
- изучить соответствие внутреннего делового потенциала (индивидуально-психологических особенностей) работников возлагаемым на них функциям;
- разработать рекомендации по оптимизации структуры исследуемой компании и ее системы управления, в т. ч. целевого задействования работников (получения от них максимальной производственно-коммерческой отдачи).

При постановке этих целей Президентом корпорации «ДОМ» Булатовым Т.Р. общий акцент был сделан на важности разработки рекомендаций по совершенствованию системы контроллинга в управленческом цикле диагностируемой организации. Им определено, что в качестве респондентов выступают четыре руководящих работника ЗАО «Риэлтор»:

1. Генеральный директор – Т.Л.А.;
2. Заместитель генерального директора – С.Б.В.;
3. Начальник отдела вторичного жилья – У.Е.Н.;
4. Начальник отдела нежилых помещений – Ш.Л.А.

2. Намечаемые цели и предпринимаемые действия.

Основной целью диагностической работы является разработка рекомендаций по повышению качества управленческой деятельности в ЗАО «Риэлтор».

Путь достижения цели – диагностика как кадрового потенциала, так и организационной структуры ЗАО «Риэлтор» (в т. ч. характера информационного обмена между ее структурными подразделениями).

Для придания соответствующего статуса планируемым к проведению мероприятиям Президентом корпорации «ДОМ» Булатовым Т.Р. в качестве координатора был назначен Начальник Управления по работе с персоналом корпорации «ДОМ» Р.А.Г.

При проведении ознакомительной беседы с Генеральным директором ЗАО «Риэлтор» Т.Л.А. мною, Генеральным директором ЗАО «Пси Юр» Крамаренко Ю. Я., в целях получения более полной информации (в рамках поставленной задачи на диагностику), было предложено включить в число респондентов начальника отдела аренды жилых помещений П.Е.В. и всех менеджеров отделов. Данное предложение было одобрено как Начальником Управления по работе с персоналом корпорации «ДОМ» Р.А.Г., так и Генеральным директором ЗАО «Риэлтор» Т.Л.А.

В качестве методов получения информации использовались:

- наблюдение;
- формализованное интервью;
- групповое обсуждение.

Сроки проведения диагностических исследований:

- сбор исходной информации с 03 февраля по 08 февраля 1999 года;
- анализ полученных данных и материалов, подготовка предложений (написание отчета) с 05 февраля по 11 февраля 1999 года;
- представление обобщенного отчета (сдача работы) – 12 февраля 1999 года.

В соответствии с практикой деятельности консалтинговых фирм, ответственность консультирующей организации, в данном случае ЗАО «Пси Юр», заключается в том, что:

- все прогнозы и рекомендации в настоящем исследовании основываются на той информации, которая нам известна в данный момент;
- реализация рекомендаций, помимо всего прочего, должна зависеть от плодотворного сотрудничества персонала ЗАКАЗЧИКА с консультантами.

В результате ни одно высказывание в Отчете ни при каких условиях не должно считаться заявлением, обязательством, ручательством.

I. ВЫВОДЫ.

A. «ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ».

ВЫВОД № 1.

Существующая на данный момент времени организационная структура ЗАО «Риэлтор» формально соответствует документально определенной цели - получение прибыли.

Однако она не позволяет эффективно развивать бизнес, в том числе и увеличивать прибыль. Этому способствует отсутствие четко разработанных организационных документов, которые должны представлять комплекс взаимоувязанных документов, регламентирующих структуру, задачи и функции ЗАО «Риэлтор, организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководителей, менеджеров и обеспечивающего персонала. Практически руководством ЗАО «Риэлтор» разработан только один документ – «Структура и задачи ЗАО «Риэлтор» и его подразделений, должностные обязанности сотрудников», который не в полной мере отвечает требованиям, предъявляемым к организационным документам.

ВЫВОД № 2.

У руководителей ЗАО «Риэлтор» отсутствует единый подход к определению целей, стоящих перед ЗАО «Риэлтор» и формулированию задач, с помощью которых эти цели могут быть достигнуты.

ЦЕЛИ ФИРМЫ	Генеральный директор госпожа Т.Л.А.	Зам. Генераль-го директора господин С.Б.В.	Начальник отдела нежилых помещений госпожа Ш.Л.А.	Начальник отдела вторичного жилья госпожа У.Е.Н.	Начальник отдела аренды жилых помещений госпожа П.Е.В.
ПОЛУЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ПОВЫШЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЯ ПЕРСОНАЛА	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
САМОРЕАЛИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА			<input checked="" type="checkbox"/>		

Фактически, руководящий состав основные надежды по развитию ЗАО «Риэлтор» возлагает на руководителей корпорации «ДОМ». При этом, по сути, не занимается разработкой и

внедрением тех выгод, которые могли бы выгодно отличать ЗАО «Риэлтор» от других подобных структур.

ВЫВОД № 3.

Текущая организация работы по привлечению новых клиентов находится, мягко говоря, в зачаточном состоянии. Результаты проведенной оценки эффективности воздействия на потенциальных клиентов типовых макетов рекламы фирмы позволяют отнести их только к разряду объявлений. Следовательно, высока вероятность того, что в ЗАО «Риэлтор» обращаются только те клиенты, которые для себя ранее уже приняли решение воспользоваться риэлторскими услугами, а ЗАО «Риэлтор» выбран ими по случайному признаку.

В. «СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ».

ВЫВОД № 1.

В своей практической деятельности руководители слабо претворяют в жизнь (реализуют) основные функции, которые обязан комплексно выполнять любой управленец:

- планирование;
- организация;
- управление персоналом;
- руководство;
- контроль.

Основная причина – недостаточно развитые управленческие навыки, знания и умения.

	РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯМИ							
	Ген. директор Т.Л.А.		Зам. Ген. директора С.Б.В.		Начальники отделов			
	ПО ДОЛЖ-М ОБЯЗ-М	ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА	ПО ДОЛЖ-М ОБЯЗ-М	ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА	ПО ДОЛЖ-М ОБЯЗ-М	Ш.Л.А.	У.Е.Н.	П.Е.В.
						ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА	ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА	ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА
ПЛАНИРОВАНИЕ	☑	☑	☑		☑	☑	☑	☑
ОРГАНИЗАЦИЯ	☑	☑		☑	☑	☑		☑
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	☑	☑	☑				☑	
РУКОВОДСТВО	☑		☑					
КОНТРОЛЬ			☑	☑			☑	

Только в рамках «соблюдения норм и правил обеспечения жизнедеятельности офиса».

Только в рамках «контроля за финансовыми потоками».

ВЫВОД № 2.

Общая система управления имеет четко выраженные т. н. «вертикальные» связи и гораздо менее - т. н. «горизонтальные», что делает ее крайне неустойчивой по отношению к внешним воздействиям а, по сути, зависимой по критерию эффективность только от физического здоровья и желания трудиться Генерального директора. При таком подходе практически исключается творчество и инициатива со стороны руководителей отделов – они выполняют только исполнительские функции.

ФАКТОРЫ, ОТРИЦАТЕЛЬНО ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.

Основополагающими факторами, отрицательно влияющими на приведение системы управления в состояние, достаточное для начала процесса качественной оптимизации и совершенствования функционального взаимодействия между руководителями, являются следующие:

Фактор № 1.

Отсутствие четкого понимания руководителями различных звеньев управления своего правового статуса и вытекающих из него зон функциональной ответственности.

Фактор № 2.

Формальное функциональное взаимодействие между линейными руководителями (Генеральный директор, начальники отделов) и функциональным руководителем, которым по сути является Заместитель генерального директора, содержит в себе потенциальный конфликт - со стороны линейных руководителей просматривается тенденция в отказе функциональному руководителю в праве на соответствующее участие в управлении.

Фактор № 3.

Отсутствие отлаженной системы функциональной взаимосвязи между руководителями.

Фактор № 4.

Работники фирмы (менеджеры) не рассматриваются руководителями как один из видов ресурсов организации, который, кстати, должен использоваться наравне с материальными и финансовыми ресурсами.

С. «ДЕЛОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ».**ВЫВОД № 1.**

Общий уровень надежности персонала достаточно низок и, к сожалению, не позволяет сделать положительного вывода о стремлении сотрудников решать свои материальные проблемы через достижение целей фирмы.

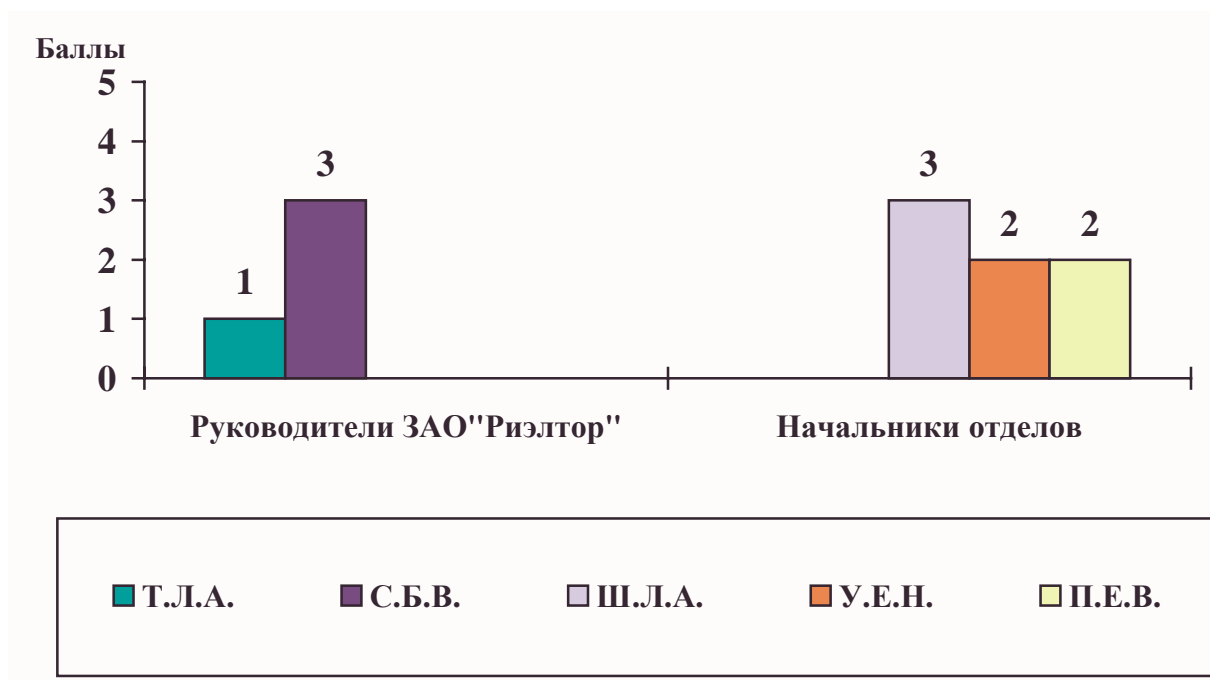
Исходя из выявленных индивидуально-психологических особенностей работающего персонала, высока вероятность того, что может возникнуть ситуация, когда работа в первую очередь «на себя, на свой карман» будет доминировать над работой «на фирму».

ВЫВОД № 2.

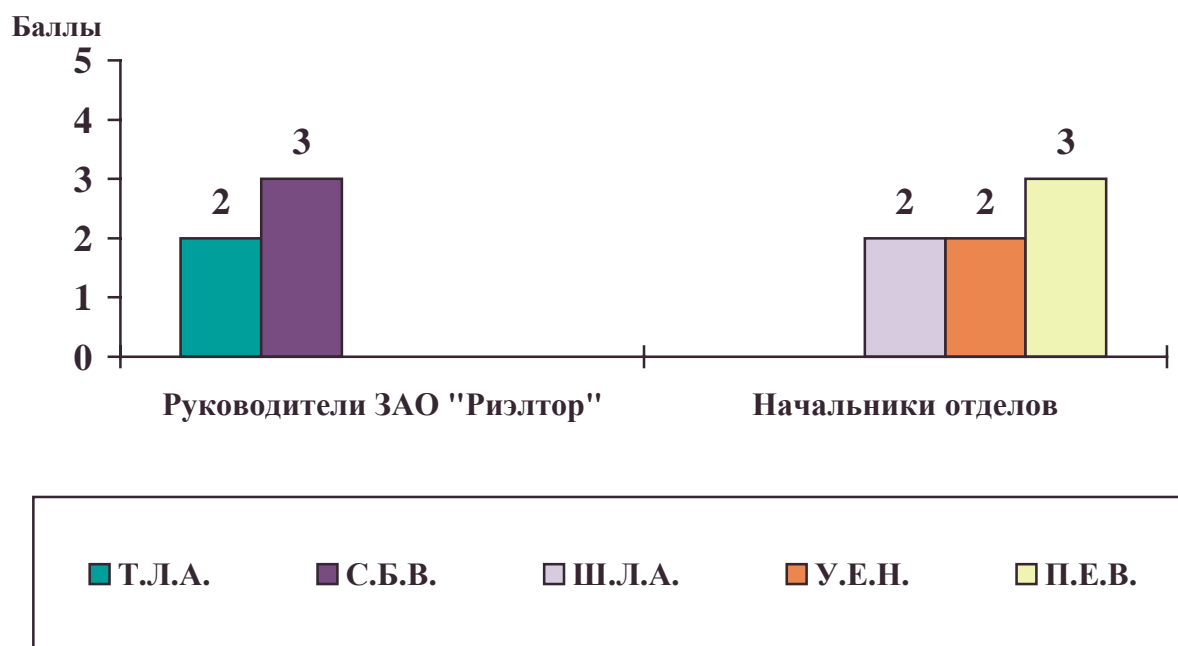
Уровень делового потенциала руководителей не позволяет им эффективно реализовывать возложенные на них функциональные обязанности, в т. ч. и по развитию бизнеса.

Их уровень надежности и управленческих способностей оставляет желать много лучшего:

- результаты анализа уровня параметра «НАДЕЖНОСТЬ» руководителей ЗАО «Риэлтор» в графическом изображении имеют вид:



- результаты изучения «УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ» руководителей в графическом изображении имеют вид:



ВЫВОД № 3.

Ни один из руководителей ЗАО «Риэлтор» не может быть по своим индивидуально-психологическим способностям аттестован как соответствующий должности:

1. Категории «**РУКОВОДИТЕЛЬ**» не соответствует ни один из опрошенных респондентов.
2. Категории «**ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ**» не соответствует ни один из опрошенных респондентов.
3. Категории «**ИСПОЛНИТЕЛЬ**» в целом соответствуют:
 - Заместитель Генерального директора С.Б.В.;
 - Начальник отдела нежилых помещений Ш.Л.А.
 - Начальник отдела аренды жилых помещений П.Е.В.
4. Категории «**т. н. СПЕЦИАЛИСТ**» соответствуют:
 - Генеральный директор Т.Л.А.;
 - Начальник отдела вторичного жилья У.Е.Н.

Некоторые пояснения по используемой терминологии:

«**РУКОВОДИТЕЛЬ**» - работник, который по своим индивидуально-психологическим особенностям способен эффективно длительное время в полном объеме реализовывать управленческие функции, в т. ч. оперативно организовывать и контролировать деятельность других людей (прежде всего в интересах дела) и, при необходимости, самостоятельно выполнять задачи в роли исполнителя.

«**ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ**» - в целом соответствует категории «руководитель», однако при решении управленческих задач надежно и длительное время будет реализовывать свой управленческий потенциал только тогда, когда достигаемый конечный результат прежде всего положительно скажется на его материальных условиях бытия. Следовательно, такой человек может проявлять инициативу и творчество в своей работе. Однако при самостоятельной разработке алгоритмов планируемых действий высока вероятность того, что во главу угла им будет поставлена личная материальная заинтересованность, а интересы дела будут учитываться во вторую очередь.

«**ИСПОЛНИТЕЛЬ**» - работник, который самостоятельно выполняет в заданные сроки работу по принципу - «от сих и до сих» и далее ждет дальнейших указаний, инициатива и творчество - явно не его черты. Кроме того, его управленческий потенциал (на уровне организации деятельности других людей) достаточно низкий.

«**Т.н. СПЕЦИАЛИСТ**» - работник, который по своим индивидуально-психологическим особенностям не может длительное время эффективно выполнять комплексные функциональные задачи, связанные со сферой общения между людьми. Он не управленец. При наличии необходимого уровня знаний, навыков и умений, а также при отлаженной системе организации его деятельности, он может задействоваться как технический специалист в узкой сфере деятельности.

ВЫВОД № 4.

ЗАО «Риэлтор» практически не располагает работающими сотрудниками, которые могли бы в будущем быть назначены на должность с большим объемом работы. Ни один из менеджеров отделов не может быть рассмотрен как кандидат на выдвижение на руководящую должность.

В процентном соотношении обобщенный деловой потенциал менеджеров отделов можно представить в следующем виде:

**ФАКТОРЫ, ОТРИЦАТЕЛЬНО ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА.****Фактор № 1.**

Персонал ЗАО «Риэлтор» не рассматривается руководителями как человеческий ресурс, хотя это – один из основных внутренних резервов повышения производственной эффективности деятельности ЗАО «Риэлтор».

Фактор № 2.

Уровень обучаемости как руководителей, так и менеджеров отделов не позволяет им эффективно усваивать новые знания, которые могли бы способствовать повышению производственной отдачи.

Фактор № 3.

Характер индивидуально–психологических особенностей сотрудников ограничивает возможность построения нормальных деловых взаимоотношений в команде.

Фактор № 4.

Управленческие способности персонала позволяют эффективно работать только с теми клиентами, которые твердо приняли для себя решение воспользоваться услугами именно ЗАО «Риэлтор».

II. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЕРВООЧЕРЕДНЫМ ДЕЙСТВИЯМ.

A. ПО СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ.

РЕКОМЕНДАЦИЯ № 1.

Организовать проведение с руководителями ЗАО «Риэлтор» ряда комплексных развивающих тренинг – занятий:

«РАЗВИВАЮЩИЙ».

Цель – развитие навыков управленческой деятельности, выработка единого подхода к определению перспективных и текущих целей ЗАО «Риэлтор», получение первичных навыков оргпроектирования на основе четкого выделения и осознания первоочередных задач, требующих оперативного решения.

«НАЦЕЛИВАНИЕ».

Суть – осознание руководителями важности понимания для себя тезиса «только через инициативу и творчество в работе к удовлетворению своих материальных потребностей». Кроме того, тренинг дополнительно способствует осознанию персоналом целей и задач ЗАО «Риэлтор», своего места и роли в достижении этих целей, выработке оптимальных путей их достижения.

РЕКОМЕНДАЦИЯ № 2.

Разработать первоочередные для практической деятельности организационные документы:

- Положения о структурных подразделениях.
- Должностные инструкции.

B. В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА.

РЕКОМЕНДАЦИЯ № 1.

Провести маркетинговое исследование рынка риэлторских услуг с целью выделения сильных и слабых сторон фирм – конкурентов с последующим выделением общих, специальных и дифференциальных выгод, которые должен предоставлять своим клиентам ЗАО «Риэлтор».

РЕКОМЕНДАЦИЯ № 2.

Провести с руководителями и менеджерами ряд специальных занятий, программа которых должна предусматривать:

- четкое выделение выгод, для потенциального покупателя услуги;
- определение дифференциальных преимуществ фирмы-продавца («почему я куплю услугу именно у них?»),
- комплексный сопоставительный анализ взаимосвязи развития рекламной деятельности с этапами развития риэлторского бизнеса.

- **наше отдельное предложение** - обучение Методике оценки эффективности воздействия на потенциальных потребителей риэлторских услуг вновь подготовленного оригинал-макета рекламы.

Специфичность таких занятий – возможность их «перерастания» в развивающий тренинг продаж. При этом руководители и менеджеры на основе использования элементов деловых игр и «проигрывания» реальных ситуаций, возникавших в ЗАО «Риэлтор», получают новые знания в сфере:

- **ПРОДАЖА ВЫГОД;**
- **ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ВЫГОДЫ;**
- **ТИПЫ ПРЕИМУЩЕСТВ;**
- **ЛИСТ АНАЛИЗА ПРЕИМУЩЕСТВ.**

развивают навыки:

- **БОЛЕЕ ПОЛНОГО УЧЕТА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ КЛИЕНТА,**
- **ОПЕРАТИВНОГО РЕАГИРОВАНИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ СИТУАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА,**
- **ОКАЗАНИЯ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КЛИЕНТА,**
- **СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ ПРИ ВОЗНИКНОВЕНИИ ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ СИТУАЦИЙ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ.**

РЕКОМЕНДАЦИЯ № 3.

На основе выделенных выгод ЗАО «Риэлтор» разработать новые оригинал – макеты рекламы и концептуально, с учетом финансовых возможностей, определить логику их размещения в СМИ (в т. ч. «прямого» доведения до потенциальных клиентов).

С. ПО ПЕРСОНАЛУ.

РЕКОМЕНДАЦИЯ № 1.

Теоретически привлекательные варианты:

- заменить руководителей на реально способных эффективно управлять персоналом;
- целесообразно рассмотреть вопрос о поручении курирующему деятельность ЗАО «Риэлтор» руководящему работнику корпорации «ДОМ» подготовить обзорный Отчет о причинах достаточно частой смены персонала в ЗАО «Риэлтор», реально применяемых руководством ЗАО «Риэлтор» формах и методах управления персоналом, используемых критериях для оценки эффективности их деятельности.

РЕКОМЕНДАЦИЯ № 2.

Практически приступить к постепенной замене руководящего звена ЗАО «Риэлтор» на перспективных руководителей, которые по своим индивидуально-психологическим особенностям могут быть охарактеризованы как **«ПРИГОДЕН = НАДЕЖЕН + СПОСОБЕН».**

Технология проведения замены может проводиться в двух вариантах:

1. Т. н. продвижение будущего руководителя по служебной лестнице вверх – от менеджера до руководителя.

2. Создание в рамках отделов секторов под предлогом апробирования новых технологий работы с клиентами организации. Назначение на вновь открывшиеся вакансии руководителей секторов подобранных сотрудников с хорошим уровнем делового потенциала.

РЕКОМЕНДАЦИЯ № 3.

Несмотря на то, что в ЗАО «Риэлтор» уже неоднократно проходила смена «команд менеджеров», а последняя «чистка» была совсем недавно, все же целесообразно провести аттестацию работающих менеджеров (с вытекающими оргвыводами) и подобрать действительно способных приносить реальную прибыль фирме.

РЕКОМЕНДАЦИЯ № 4.

В рамках плановых занятий с персоналом (правда сначала эту практику нужно восстановить) организовать проведение с менеджерами специализированного тренинга нацеливания. Суть – осознание менеджерами и обеспечивающим персоналом важности понимания для себя тезиса «только через инициативу и творчество в работе к удовлетворению своих материальных потребностей». Кроме того, тренинг дополнительно способствует осознанию персоналом целей и задач ЗАО «Риэлтор», своего места и роли в достижении этих целей, выработке оптимальных путей их достижения.

III. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ ФИРМЫ И ЕЕ СТРУКТУРА.

3.1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДОКУМЕНТОВ.

В качестве организационных документов руководством ЗАО «Риэлтор» был представлен к анализу последний действующий вариант «документа» под названием «Структура и задачи ЗАО «Риэлтор» и его подразделений, должностные обязанности сотрудников» (см. Приложение № 1).

Исходя из результатов его изучения не представляется возможным сделать полномасштабный документальный анализ соответствия структуры ЗАО «Риэлтор» целям и задачам, поставленным перед ЗАО «Риэлтор» руководством корпорации «ДОМ».

Основными причинами для этого явились:

- Материал «Структура и задачи ЗАО «Риэлтор» и его подразделений, должностные обязанности сотрудников» практически является «урезанным» по сути и содержанию конгломератом основных организационных документов, которые должны быть разработаны в фирме.
- Из представленного материала невозможно вычленить основные блоки вопросов по функционированию структурного подразделения, которые должны быть подвергнуты детальному анализу:
 - **«Права и обязанности»** (указываются права структурного подразделения, необходимые для выполнения возложенных на него функций, и обязанности, которые структурное подразделение выполняет по отношению к другим структурным подразделениям предприятия и сторонним организациям).
 - **«Ответственность»** (устанавливается в соответствии с действующим законодательством, ответственность руководителя структурного подразделения за несвоевременное и некачественное выполнение структурным подразделением возложенных на него функций, не использование предоставленных прав).
 - **«Взаимоотношения и связи»** (определяются служебные взаимоотношения структурного подразделения с другими структурными подразделениями предприятия и сторонними организациями по вопросам производственно-хозяйственной деятельности, согласования документов, совместного выполнения работ и т. п.).

Единственным выводом по существу анализа является следующий:

- ☑ Поскольку в качестве единственной цели ЗАО «Риэлтор» выделена «получение прибыли за счет оказания услуг по выполнению городского заказа, а также заказов физических и юридических лиц по продаже (покупке), аренде недвижимости, ее оценке и оформлению в собственность», то – **построение структуры фирмы как фактически независимых друг от друга и не взаимодействующих между собой структурных подразделений со строго вертикальной административно-командной системой управления является удовлетворительной.**

Некоторые предварительные выводы и рекомендации для руководителей ЗАО «Риэлтор».

Целесообразно привести организационные документы в соответствие с унифицированной системой документации, системой организационно - распорядительной документации,

требованиям к оформлению документов (ГОСТ 6.30 - 97). При этом учитывать, что организационные документы определяются как:

- комплекс взаимосвязанных документов, регламентирующих структуру, задачи и функции предприятия (учреждения), организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководства и специалистов предприятия.

К данному виду документов относятся:

1. Устав предприятия.
2. Структура и штатная численность.
3. Штатное расписание.
4. Правила внутреннего трудового распорядка.
5. Положение о персонале.
6. Положения о структурных подразделениях.
7. Должностные инструкции.

Краткие рекомендации по структуре и содержанию Положения о структурном подразделении и должностной инструкции работника приведены в Приложении № 2 – «Структура, содержание должностной инструкции и Положения о структурном подразделении».

3. 2. ФАКТИЧЕСКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ О ЦЕЛЯХ ФИРМЫ.

Опрос руководителей ЗАО «Риэлтор» об их представлении о целях, стоящих перед ЗАО «Риэлтор» выявил несоответствие во взглядах респондентов.

В формализованном варианте их суждения можно представить в следующем виде.

ЦЕЛИ ФИРМЫ	Генеральный директор Госпожа Т.Л.А.	Зам. Генераль-го директора господин С.Б.В.	Начальник отдела нежилых помещений госпожа Ш.Л.А.	Начальник отдела вторичного жилья госпожа У.Е.Н.	Начальник отдела аренды жилых помещений госпожа П.Е.В.
ПОЛУЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ПОВЫШЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЯ ПЕРСОНАЛА	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
САМОРЕАЛИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА			<input checked="" type="checkbox"/>		

Практически только 2 – е из 5 – ти руководителей назвали документально подтвержденную цель фирмы – получение прибыли.

Естественно, что при таком «разбросе» мнений о целях ЗАО «Риэлтор» трудно говорить о существовании единого подхода у руководителей к пониманию своего места и роли в общей системе управления организацией и о наиболее целесообразных путях ее построения.

Однако надо отметить, что именно наличие мнений ряда руководителей о стоящих перед фирмой целях:

- развитие бизнеса – стать ведущим в своем сегменте рынка ЗАО «Риэлтор», оказывающим исчерпывающий спектр риэлторских услуг;
- создание условий для самореализации персонала

позволяют говорить о том, что в будущем у учредителей ЗАО «Риэлтор» есть реальная возможность действительно развивать риэлторский бизнес.

В связи с этим надо указать, что на данном этапе существования ЗАО «Риэлтор» у его руководителей, мягко говоря, еще не сформировалось мнение о том, каким образом это развитие должно происходить. Так, например, ни один из руководителей четко не представляет себе – в чем же именно заключается выгода потенциального клиента, обращающегося за помощью в ЗАО «Риэлтор». Это прежде всего говорит о том, что руководствам ЗАО «Риэлтор» не выработаны подходы к выделению выгод фирмы и не разработано (хотя бы в виде проекта) свое конкурентное преимущество.

Сама краткая характеристика общих, специальных и дифференциальных выгод приведена в Приложении № 3 – «Характеристика выгод».

Некоторые предварительные выводы.

1. У руководителей отсутствует единое понимание о целях ЗАО «Риэлтор», что создает реальные предпосылки к сбоям в общей системе управления, не позволяет оптимизировать структуру фирмы.
2. Руководством ЗАО «Риэлтор» не предпринимаются усилия по разработке конкурентного преимущества фирмы, что позволяет утверждать – увеличение (уменьшение) притока клиентов происходит стихийно и фактически не зависит от усилий руководства фирмы и ее менеджеров.
3. Существующие макеты рекламы не побуждают потенциальных клиентов прибегать к услугам ЗАО «Риэлтор», по сути представляют собой дорогостоящие образцы объявлений (см. Приложение № 4 – «Отчет по оценке типовых макетов рекламы»).

3.3. СООТВЕТСТВИЕ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ ЕЕ ЦЕЛЯМ И ЗАДАЧАМ.

Формально существующая структура ЗАО «Риэлтор» соответствует цели ЗАО «Риэлтор». Его общая система управления строится только по вертикальному признаку и носит ярко выраженный административно – командный характер.

Фактическое отсутствие т. н. горизонтальных связей между структурными подразделениями номинально не вступает в противоречие с существующей организацией ЗАО «Риэлтор».

Однако такое положение дел не удовлетворяет целям развития бизнеса (формально такая цель перед ЗАО «Риэлтор» и не стоит»), не способствует стабильному функционированию ЗАО «Риэлтор». Следовательно, если перед ЗАО «Риэлтор» будет поставлена задача на развитие, то существующая его структура и система управления вступят в явное противоречие с вновь поставленной задачей, будут являться тормозом.

Некоторый предварительный вывод.

На данном временном этапе организационная структура ЗАО «Риэлтор» соответствует основной документально подтвержденной цели – получение прибыли.

3. 4. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ.

1. Существующая в ЗАО «Риэлтор» т. н. «система организационных документов» не позволяет в полном объеме достигать документально определенной цели ЗАО «Риэлтор» - получение прибыли.
2. Среди руководителей отсутствует единый подход к определению и формулированию целей ЗАО «Риэлтор».
3. Организационная структура ЗАО «Риэлтор» формально соответствует документально определенной цели ЗАО «Риэлтор» - получение прибыли. Однако не позволяет эффективно развивать бизнес, в том числе и увеличивать прибыль.
4. У персонала отсутствует представление о тех реальных выгодах, которые ЗАО «Риэлтор» должен представлять своим клиентам, чтобы привлекать новых.

IV. ОБЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.

4.1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА.

При анализе эффективности общей системы управления предметом исследования являлись:

1. Ключевые сотрудники.
2. Организационная культура.
3. Принятие решений.
4. Координация.
5. Система внутренней информации, планирования и контроля.

Получены следующие результаты.

1. Ключевые сотрудники.

Подробная информация по данному блоку изложена в разделе **V. ДЕЛОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ.**

В целом можно отметить, что общий уровень делового потенциала (деловых качеств) ключевых сотрудников как и рядовых исполнителей оставляют желать лучшего. Результаты анализа личностных профилей руководящего состава не позволяют отнести этих лиц к категории «УПРАВЛЕНЕЦ» (МЕНЕДЖЕР).

Их отношение к переменам в фирме (путям ее развития), мотивация в основном нацелены на удовлетворение личных потребностей за счет использования возможностей других лиц. Так, все руководители считают, что основную роль и помощь в развитии ЗАО «Риэлтор» должно играть и оказывать руководство корпорации «ДОМ». Сами руководители фирмы слабо представляю свою роль и место как управленцев в развитии организации, но готовы к самостоятельной практической работе по конкретным выгодным контрактам

2. Организационная культура.

Существующая в фирме организационная культура:

- ценности и традиции;
- привычки и ритуалы;
- преобладающий стиль управления;
- степень участия сотрудников

прежде всего нацелена на удовлетворение индивидуальных материальных потребностей работников, но не через достижение целей фирмы, а только через получение для себя выгодных (перспективных) контрактов.

Этому способствует отсутствие у персонала единого понимания о целях и задач фирмы, о конкретной ответственности каждого работника в решении общефирменных задач. Кроме того, руководство фирмой не уделяет должного внимания формированию из работающего персонала единой команды.

Однако, справедливости ради, надо отметить, что индивидуальные жизненные цели работников преследуют не только достижение личной материальной независимости, но и имеют социально – нравственную направленность. Последнее обстоятельство позволяет

утверждать, что с данным персоналом фирмы может быть построена (сформирована) такая организационная культура, которая способствовала бы эффективному развитию риэлторского бизнеса.

3. Принятие решений.

Анализ практики принятия в фирме основных видов решений дает основание утверждать, что руководство использует в своей работе два подхода к выработке и принятию решений:

1. чисто авторитарный;
2. с элементами коллегиальности.

Сами по себе оба этих подхода имеют «право на жизнь», но при условии соблюдения принципа целесообразности и применения только в интересах дела (бизнеса). Однако в деятельности руководства ЗАО «Риэлтор» зачастую присутствует явный субъективизм. Так, на вопрос консультанта: «Будет ли принят на работу менеджер, являющийся высококвалифицированным риэлтором, но по каким-либо личностным особенностям «не приглянувшийся» именно Вам?» - Генеральный директор ЗАО «Риэлтор» Т.Л.А. ответила: «Нет, не будет».

4. Координация.

Определить эффективность (неэффективность) координации в деятельности руководителей не представилось возможным. Причины:

- у руководителей отсутствует четкое понимание своего места и роли в общей системе управления;
- нет единого подхода к системе взаимодействия;
- наличие противоречий (взаимной несогласованности) в определении места и роли других руководителей.

По мнению Генерального директора Т.Л.А., имеет место быть функциональное взаимодействие между руководителями отделов. В качестве примера такого взаимодействия указана их функциональная обязанность «передавать в другой отдел клиента, если у него есть потребность в услуге другого подразделения». Однако сами руководители отделов такую свою функциональную обязанность не выделили. По их мнению, координация деятельности происходит только в т. н. вертикальной плоскости «доклад – отчет».

5. Система внутренней информации, планирования и контроля.

Система внутренней информации рассматривалась с двух позиций:

- чисто информационная система;
- управленческая система.

В первом случае сделан прогноз о возможности доступа к обобщенному банку данных посторонними лицами (созданию предпосылок к утечке коммерческой информации). Так, к выполнению своих функциональных обязанностей штатные менеджеры, под предлогом своей загруженности, привлекают сторонних лиц (в т. ч. и бывших сотрудников компании) – поручают им работать на своих компьютерах и дают возможность знакомиться с базой данных своего отдела.

Во втором, сделан вывод – об неудовлетворительном состоянии управленческой системы. Более подробная информация приведена в разделе № 4.2. Отчета.

Некоторые предварительные выводы.

Вскрытые недостатки являются прямым следствием иждивенческого подхода к организации развития риэлторского бизнеса со стороны руководства фирмы и невыполнением им в полном объеме своих функциональных обязанностей как организаторов.

4. 2. АНАЛИЗ СООТВЕТСТВИЯ ВОЗЛАГАЕМЫХ НА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЗАДАЧ С ФАКТИЧЕСКИМ ОБЪЕМОМ ВЫПОЛНЯЕМЫХ ФУНКЦИЙ.

В качестве основных критериальных мер при оценке процесса управления выделены пять основных управленческих функций, которые в совокупности описывают целостный процесс управленческой деятельности:

1. ПЛАНИРОВАНИЕ:

- постановка целей и определение стандартов;
- разработка правил и последовательности действий;
- разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ:

- постановка определенных задач перед каждым подчиненным;
- разделение на отделы (подразделения);
- делегирование части полномочий подчиненным;
- организация каналов управления и передачи информации;
- координация работы подчиненных.

3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:

- решение вопроса определения стандартов для кандидатов на вакансии;
- подбор работников;
- отбор работников;
- установка стандартов работы;
- компенсации работникам;
- оценка выполнения работ;
- консультирование работников;
- обучение и развитие работников.

4. РУКОВОДСТВО:

- решение вопросов управления (как побудить работника качественно выполнить свою работу);
- оказание моральной поддержки;
- мотивация подчиненных.

5. КОНТРОЛЬ:

- установление таких стандартов как качество, эффективность управленческой деятельности, уровень продуктивности;
- проверка соответствия выполнения работ этим стандартам;
- их корректировка при необходимости.

С учетом выбранных критериев был проведен сопоставительный анализ соответствия возлагаемых на руководителей управленческих задач с реально выполняемым, по их мнению, объемом управленческих функций.

Анализ проводился по следующей схеме. Сначала из представленных должностных обязанностей вычленились управленческие функции, затем – аналогичная работа проводилась с объемом информации, представленной самими респондентами. При этом функция «засчитывалась», если хотя бы присутствовал один из ее элементов.

Формализованные результаты этого анализа можно представить в следующем виде.

	РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯМИ							
	Ген. директор Т.Л.А.		Зам. Ген. директора С.Б.В.		Начальники отделов			
	ПО ДОЛЖ-М ОБЯЗ-М	ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА	ПО ДОЛЖ-М ОБЯЗ-М	ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА	ПО ДОЛЖ-М ОБЯЗ-М	Ш.Л.А.	У.Е.Н.	
						ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА	ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА	ПО РЕЗУЛЬ-М ОПРОСА
ПЛАНИРОВАНИЕ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ОРГАНИЗАЦИЯ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	
РУКОВОДСТВО	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>					
КОНТРОЛЬ			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	

↑
 Только в рамках «соблюдения норм и правил обеспечения жизнедеятельности офиса».

↑
 Только в рамках «контроля за финансовыми потоками».

Ярким примером рассогласования между формальными должностными обязанностями и фактическим объемом выполняемых управленческих функций служит организация планирования рекламной деятельности.

Несмотря на то, что большинство руководителей указали, что занимаются планированием и это соответствует формально предъявляемым к ним требованиям, реально планирование рекламной деятельности находится «в зачаточном состоянии».

По должностным обязанностям – «ежемесячно до 15 числа давать свои предложения по рекламе».

Начальники отделов – фактически:

- У.Е.Н. – решает задачу в системе «реклама – проблемы – результативность».
- Ш.Л.А. – «в рамках должностных обязанностей».
- П.Е.В. – «подготовка макета рекламы и согласование его с пресс-секретарем».

По должностным обязанностям – «участвует в разработке рекламной кампании ЗАО «Риэлтор».

- Заместитель Генерального директора – фактически:
- С.Б.В. – «не занимаюсь, не моя функция».

По должностным обязанностям – конкретные функции не определены.

- Генеральный директор – фактически:
- Т.Л.А. – «принимаю решение по рекламе».

Исходя из анализа этой информации следует, что практически между руководителями четко не разграничены зоны ответственности и конкретные полномочия при планировании рекламной деятельности – получается, что «у семи нянек дитя без глаза», а отсюда и все вытекающие последствия.

Некоторые предварительные выводы.

1. Фактическое выполнение управленческих задач руководителями зачастую не совпадает по объему и содержанию с прописанными должностными обязанностями.
2. Ни один из руководителей не реализует в своей деятельности в полном объеме управленческие функции.
3. Из системы управления «выпадает» одна из основных функций – контроллинг за деятельностью подчиненных.
4. Отсутствует практическое четкое разделение между руководителями зон ответственности.
5. Руководители не до конца осознают свое реальное место в общей системе управления.

Частное мнение:

Уровень подготовки руководителей как управленцев оставляет желать лучшего. Из результатов анализа общения с ними консультантов не просматривается стремление респондентов к получению новых знаний в области менеджмента, совершенствования навыков управления персоналом.

4.3. РЕАЛИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ.

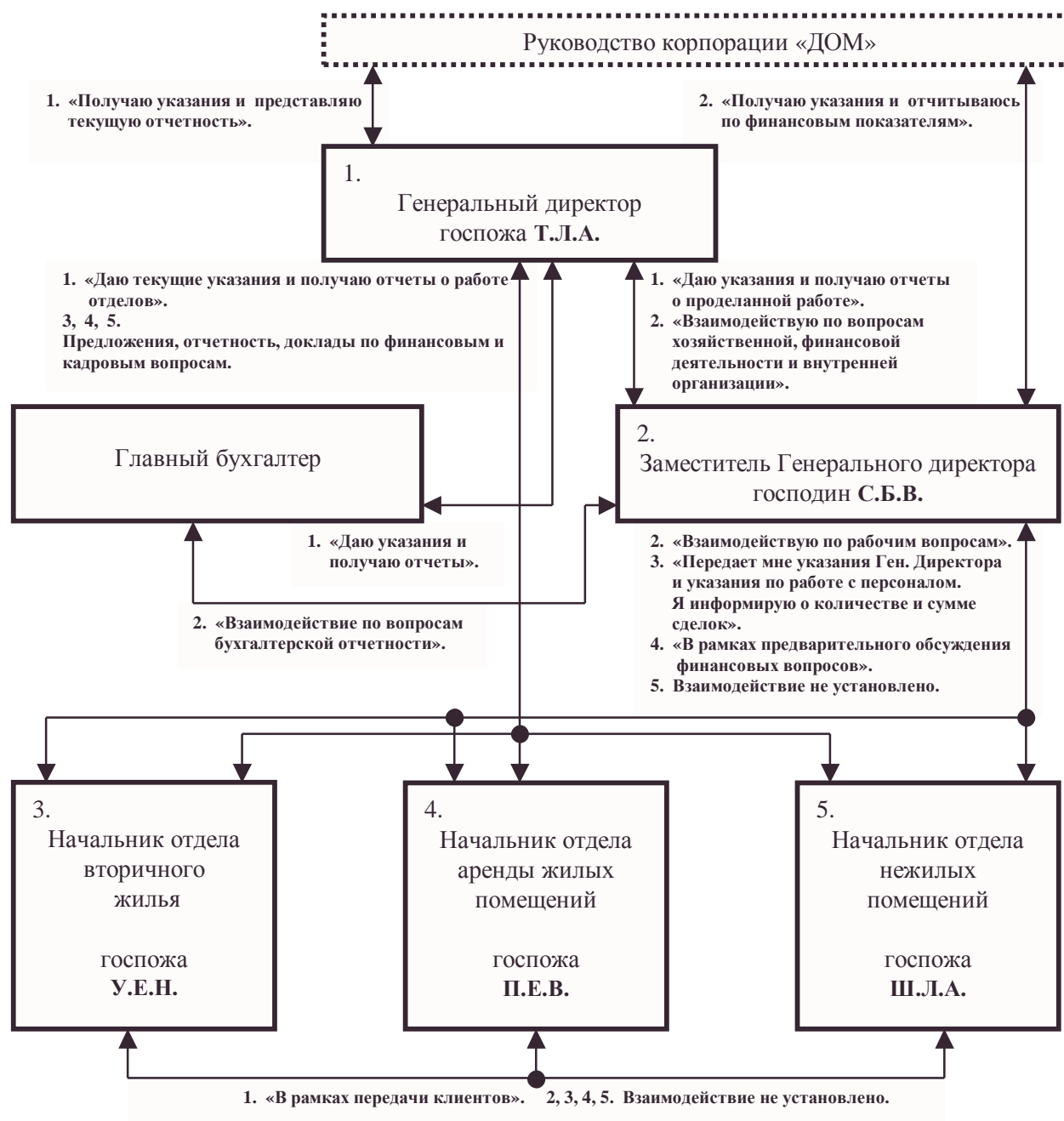
Реально существующая система функционального взаимодействия, как правило, базируется только на личных представлениях работников структурного подразделения о их месте и роли в общей системе управления и в основном не учитывает временного фактора. Последнее обстоятельство зачастую приводит к неоправданному увеличению времени на реализацию заранее заданной производственной задачи, что в конечном итоге снижает эффективность деятельности самого структурного подразделения.

При организации информационных потоков в их основу «закладывается» необходимость реализации только функциональных задач, стоящих перед конкретным подразделением, но, как правило, не учитываются:

- обязанности и права других руководителей по представлению информации, необходимой для нормального функционирования подразделения;
- полномочия должностных лиц подразделения, данные им для своевременного обеспечения процесса информационного обмена.

Исходя из вышеизложенного, фактически исследовались и сопоставлялись «частные» мнения Генерального директора, его заместителя и руководителей структурных подразделений (отделов) об их месте и роли в общей системе управления и организации функционального взаимодействия.

В формализованном варианте результаты этого анализа можно представить в виде следующей схемы.



Некоторые предварительные выводы.

Вскрытые практические недочеты в системе функционального взаимодействия между руководителями являются следствием:

- недопонимания руководителями среднего звена управления (начальники отделов) важности разработки организационных документов в полном соответствии с действующими общегосударственными нормативно-методическими материалами (ГОСТами), регламентирующими управленческую деятельность;
- достаточно низкого уровня управленческой культуры у руководителей, который порождается и «непрописанностью» взаимоотношений и связей по их должностям;
- отсутствия организации целенаправленного процесса обучения руководителей различных звеньев управления современным формам и методам управленческой деятельности;

4. 4. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ.

Основополагающими факторами, отрицательно влияющими на приведение системы управления в состояние, достаточное для начала процесса качественной оптимизации и совершенствования функционального взаимодействия между руководителями, являются следующие:

Фактор № 1.

Отсутствие четкого понимания руководителями различных звеньев управления своего правового статуса и вытекающих из него зон функциональной ответственности.

Фактор № 2.

Формальное функциональное взаимодействие между линейными руководителями (Генеральный директор, начальники отделов) и функциональным руководителем, которым по сути является Заместитель генерального директора, содержит в себе потенциальный конфликт - со стороны линейных руководителей просматривается тенденция в отказе функциональному руководителю в праве на соответствующее участие в управлении.

Фактор № 3.

Отсутствие отлаженной системы функциональной взаимосвязи между руководителями.

Фактор № 4.

Работники фирмы (менеджеры) не рассматриваются руководителями как один из видов ресурсов организации, который, кстати, должен использоваться наравне с материальными и финансовыми ресурсами.

ВЫВОДЫ.

1. Система управления имеет четко выраженные т. н. «вертикальные» связи и гораздо менее выраженные т. н. «горизонтальные» связи, что фактически делает ее неустойчивой по отношению к внешним воздействиям и зависимой по эффективности деятельности только от физического здоровья и желания трудиться Генерального директора.

При таком подходе практически исключается творчество и инициатива со стороны руководителей отделов – они выполняют только исполнительские функции.

2. Разделение руководителей на линейных и функциональных сделано не в явном виде.

Концептуально противоречие между линейными и функциональными руководителями может быть устранено только путем введения т. н. двойной или совместной ответственности. Линейный руководитель, например - начальник отдела нежилых помещений, и функциональный руководитель – Заместитель Генерального директора, отвечающий за персонал, несут ответственность за реализацию основной задачи управления человеческими ресурсами - повышения эффективности их использования. Заместитель Генерального директора решает эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих более полной реализации делового потенциала каждого работника ЗАО «Риэлтор», и осуществления контроля за ними. Начальник отдела нежилых помещений осуществляет ежедневное управление работниками отдела, т. е. «заставляет» эти системы работать.

Такое распределение обязанностей позволяет использовать возможности каждой из сторон - экспертиза в области управления персоналом и профессионализм специалиста по человеческим ресурсам сочетается с пониманием специфики организации, опытом и непосредственным контактом с людьми линейных руководителей, что значительно облегчает их сотрудничество.

V. ДЕЛОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ.

5.1. ПОДХОДЫ К ВЫБОРУ ОЦЕНОЧНОЙ ТЕХНОЛОГИИ И НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ИЗУЧЕНИЯ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКОВ.

При выборе технологии оценки делового потенциала работников ЗАО «Риэлтор» учитывались следующие требования.

Во-первых.

Методика должна быть изначально разработана на российском материале, а не относиться к т. н. апробированным западным тестам.

Основания по отказу от применения западных технологий:

- широко используемые в РФ аналоги западных тестов изначально предназначались для общепсихологического изучения личности и профессионально не должны применяться в качестве базовых при диагностике деловых качеств;
- имеют место культурологические различия, т. к. сами тесты разрабатывались под конкретную культуру, которая имеет определенное отличие от нашей;
- имеют место быть лингвистические погрешности при переводе вопросников, что снижает эффективность их смысловой нагруженности.

Во-вторых.

Методика должна быть критериально-ориентированной - нацелена на диагностику успешности конкретной деятельности в будущем.

Основания по отказу от применении тестов способностей (специальных, технических и т. п.) и т. н. образовательных тестов:

- подобные технологии определяют уровень знаний, навыков и умений в данный момент времени, но не дают прогноза успешности деятельности в будущем;
- в ЗАО «Риэлтор» отсутствуют материалы по конкретным (полным) квалификационным требованиям, предъявляемым к работникам.

В-третьих.

Методика должна использоваться в практической деятельности не менее пяти лет.

В-четвертых.

Методика должна позволять изучать деловой потенциал различных категорий работников ЗАО «Риэлтор».

С учетом изложенных требований была выбрана технология уровня «ноу-хау», которая применяется консалтинговой компанией «Пси Юр» при изучении делового потенциала кандидатов на свободные вакансии и при аттестации персонала фирм - клиентов.

При определении выбора Методики также были учтены выводы Службы безопасности коммерческого банка «Мост - Банк», которая в 1996 - 1997 годах проводила подобное изучение диагностических технологий оценки персонала.

В основу выбранной Методики заложена реализация принципа:

- «работник только тогда **ПРИГОДЕН** к выполнению должностных задач, когда он **НАДЕЖЕН** - стремится длительное время и с заданным качеством выполнять свои функциональные обязанности и **СПОСОБЕН** - обладает достаточным внутренним деловым потенциалом для эффективной реализации, возложенных на него функций».

Таким образом, при диагностике делового потенциала работников ЗАО «Риэлтор» в качестве базовой технологии использовалась современная отечественная критериально-ориентированная Методика: **«КОМПЛЕКТ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНО - ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПРИГОДНОСТИ К ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ДОМИНАНТОЙ ФУНКЦИЙ ОБЩЕНИЯ»**.

Методика позволяет определять и делать прогноз на год по направлениям:

- соответствие занимаемой должности (по своим деловым качествам);
- целесообразная категория задействия;
- степень лояльности к организации;
- ожидаемое поведение;
- обучаемость;
- многофункциональность;
- целесообразные направления задействия.

Сама краткая характеристика методики оценки деловых качеств **«Комплект для изучения индивидуально - психологической пригодности к видам деятельности с доминантой функций общения»** приведена в Приложении № 5.

5. 2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ИХ СООТВЕТСТВИЯ С ВОЗЛАГАЕМЫМИ ФУНКЦИЯМИ.

В ЗАО «Риэлтор» были изучены деловые качества следующих руководителей:

- Генеральный директор Т.Л.А.
- Заместитель Генерального директора С.Б.В.
- Начальник отдела нежилых помещений Ш.Л.А.
- Начальник отдела вторичного жилья У.Е.Н.
- Начальник отдела аренды жилых помещений П.Е.В.

Для формализации представления выводной информации деловой потенциал опрошенных респондентов будет определяться по следующим категориям:

«РУКОВОДИТЕЛЬ» - работник, который по своим индивидуально-психологическим особенностям способен эффективно длительное время в полном объеме реализовывать управленческие функции, в т. ч. оперативно организовывать и контролировать деятельность других людей (прежде всего в интересах дела) и, при необходимости, самостоятельно выполнять задачи в роли исполнителя.

«ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ» - в целом соответствует категории «руководитель», однако при решении управленческих задач надежно и длительное время будет

реализовывать свой управленческий потенциал только тогда, когда достигаемый конечный результат прежде всего положительно скажется на его материальных условиях бытия.

Следовательно, такой человек может проявлять инициативу и творчество в своей работе. Однако при самостоятельной разработке алгоритмов планируемых действий высока вероятность того, что во главу угла им будет поставлена личная материальная заинтересованность, а интересы дела будут учитываться во вторую очередь.

По сути такой работник может задействоваться как:

- заместитель руководителя подразделения (при условии, что сам начальник соответствует категории «руководитель») - *в ситуации работника по найму*;
- руководителя - *в ситуации собственника*.

«ИСПОЛНИТЕЛЬ» - работник, который самостоятельно выполняет в заданные сроки работу по принципу - «от сих и до сих» и далее ждет дальнейших указаний, инициатива и творчество - явно не его черты. Кроме того, его управленческий потенциал (на уровне организации деятельности других людей) достаточно низкий.

«Т.н. СПЕЦИАЛИСТ» - работник, который по своим индивидуально-психологическим особенностям не может длительное время эффективно выполнять комплексные функциональные задачи, связанные со сферой общения между людьми. Он не управленец. При наличии необходимого уровня знаний, навыков и умений, а также при отлаженной системе организации его деятельности, он может задействоваться как технический специалист в узкой сфере деятельности.

Таким образом, деловой потенциал руководителей различных уровней управления в ЗАО «Риэлтор» можно определить как:

4. Категории «**РУКОВОДИТЕЛЬ**» не соответствует ни один из опрошенных респондентов.
5. Категории «**ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ**» не соответствует ни один из опрошенных респондентов.
6. Категории «**ИСПОЛНИТЕЛЬ**» в целом соответствуют:
 - Заместитель Генерального директора С.Б.В.;
 - Начальник отдела нежилых помещений Ш.Л.А.
 - Начальник отдела аренды жилых помещений П.Е.В.
5. Категории «**т. н. СПЕЦИАЛИСТ**» соответствуют:
 - Генеральный директор Т.Л.А.;
 - Начальник отдела вторичного жилья У.Е.Н.

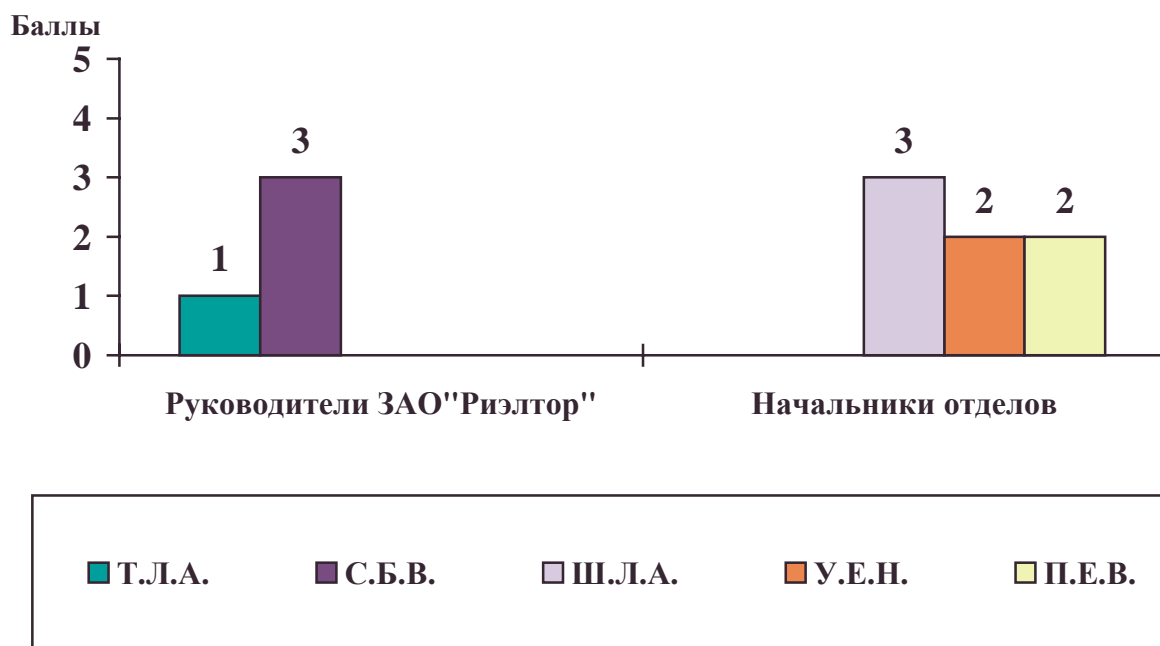
Сами деловые характеристики находятся в Приложении № 6 – «ДЕЛОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ».

Проведем теперь сравнительный анализ уровней параметра «**НАДЕЖНОСТЬ**» между изученными руководителями. Под данным параметром понимается внутренняя готовность и стремление человека длительное время с заданным качеством выполнять поставленную перед ним производственную (служебную) задачу.

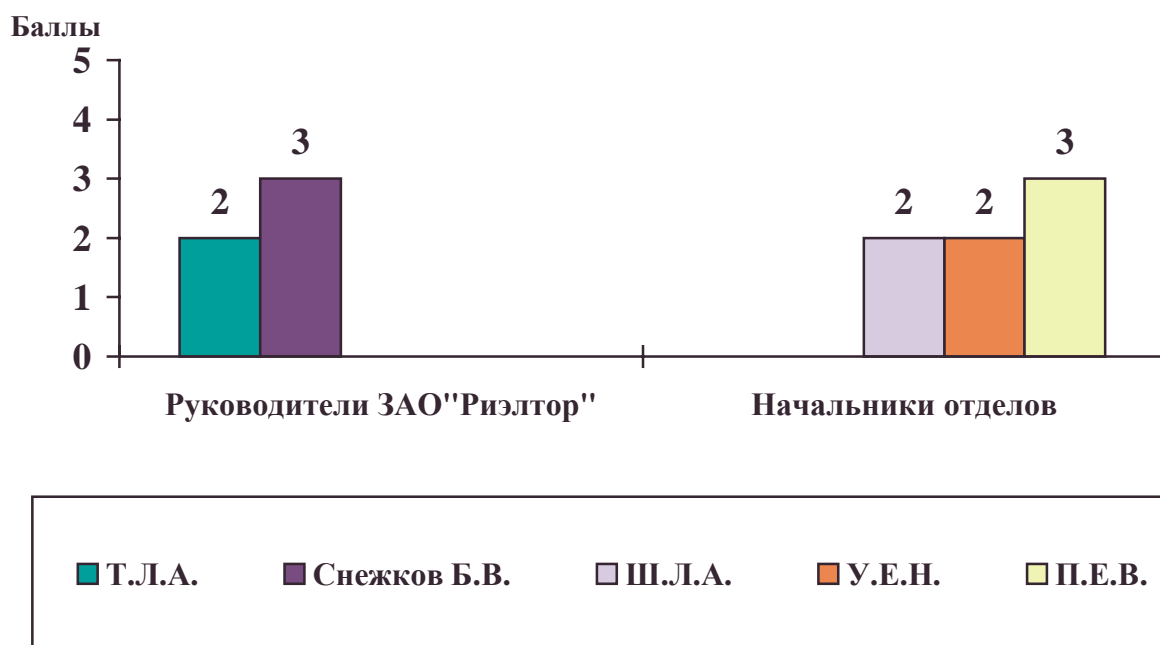
Шкалирование параметра осуществлено по пятибалльной системе оценок:

- «очень высокий уровень» - 5 баллов;
- «достаточно высокий» - 4 балла;
- «средний» - 3 балла;
- «довольно низкий» - 2 балла;
- «очень низкий» - 1 балл.

Результаты анализа уровня параметра «НАДЕЖНОСТЬ» в графическом виде можно представить следующим образом:



Изучение параметра «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ» проводилось на основе сравнительного анализа реальных деловых качеств респондентов и возлагаемых на них функциональных задач. В графическом виде его результаты можно представить следующим образом:



Некоторые предварительные выводы.

1. Деловой потенциал аттестованных руководителей не позволяет им качественно и планомерно строить работу отделов и ЗАО «Риэлтор» в целом.

Прежде всего этот вывод относится к Генеральному директору Т.Л.А., которая, с одной стороны, по своим индивидуально-психологическим особенностям не способна длительное время эффективно реализовывать управленческие функции, с другой стороны, не стремится к этому (как по мнению экспертов, так и по ее собственному высказыванию).

2. Фактически имеет место т. н. отрицательный баланс управленческого потенциала между руководителями различных рангов, что явно не способствует полному и своевременному решению управленческих задач.

Так, руководители отделов обладают несколько более высоким уровнем параметра «НАДЕЖНОСТЬ», чем Генеральный директор. Кроме того, Заместитель Генерального директора хотя и явно «выигрывает» на фоне Генерального директора по уровню делового потенциала, последней рассматривается только как помощник.

3. Среди проинтервьюированных руководителей ни один не может быть аттестован как соответствующий должности и в дальнейшем быть рассмотрен в качестве кандидата на должности с большим объемом работы.

5.3. ОБЩИЙ АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРОВ.

По штатному расписанию в ЗАО «Риэлтор» работает 11 менеджеров (хотя Генеральный директор Т.Л.А. при ознакомительной беседе с консультантами заявила, что в ЗАО «Риэлтор» работают 12 менеджеров). На момент проведения исследований один из менеджеров болел и не опрашивался. Тест – беседе были подвергнуты 10 менеджеров, что составило ~91% от общего количества менеджеров. Данное процентное соотношение позволяет экстраполировать полученные результаты анализа делового потенциала опрошенных менеджеров на всех работающих в отделах менеджеров. Следовательно, можно представить общую картину реальной пригодности менеджеров к выполнению возлагаемых на них функциональных задач.

Сами данные о деловых качествах менеджеров приведены в Приложении № 7 – «Сводная таблица по деловым качествам сотрудников».

В соответствии с выделенными факторами (критериями), которые в совокупности определяют пригодность человека к деятельности в качестве менеджера - риэлтора, деловые качества (деловой потенциал) менеджеров отделов в формализованном виде можно представить введя определенное шкалирование.

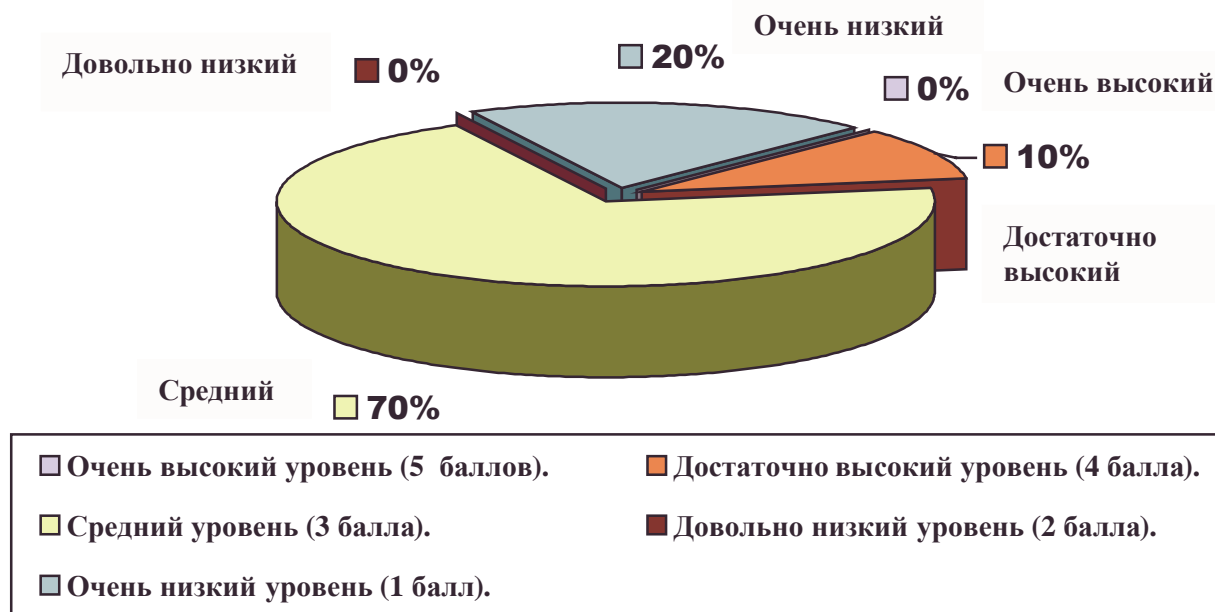
Само шкалирование оцениваемых параметров:

- A. «ОБУЧАЕМОСТЬ»;**
- B. «РАБОТА С КЛИЕНТОМ, в т. ч. способность эффективно вести деловые переговоры»;**
- C. «ПОВЕДЕНИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ»;**
- D. «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ»;**
- E. «НАДЕЖНОСТЬ»**

осуществлено по пятибалльной системе оценок: «очень высокий уровень» - 5 баллов, «достаточно высокий» - 4 балла, «средний» - 3 балла, «довольно низкий» - 2 балла, «очень низкий» - 1 балл.

А. Анализ пригодности менеджеров отделов по параметру «ОБУЧАЕМОСТЬ».

«ОБУЧАЕМОСТЬ» включает в себя способность быстро усваивать информацию, необходимую для качественной реализации своих должностных обязанностей.

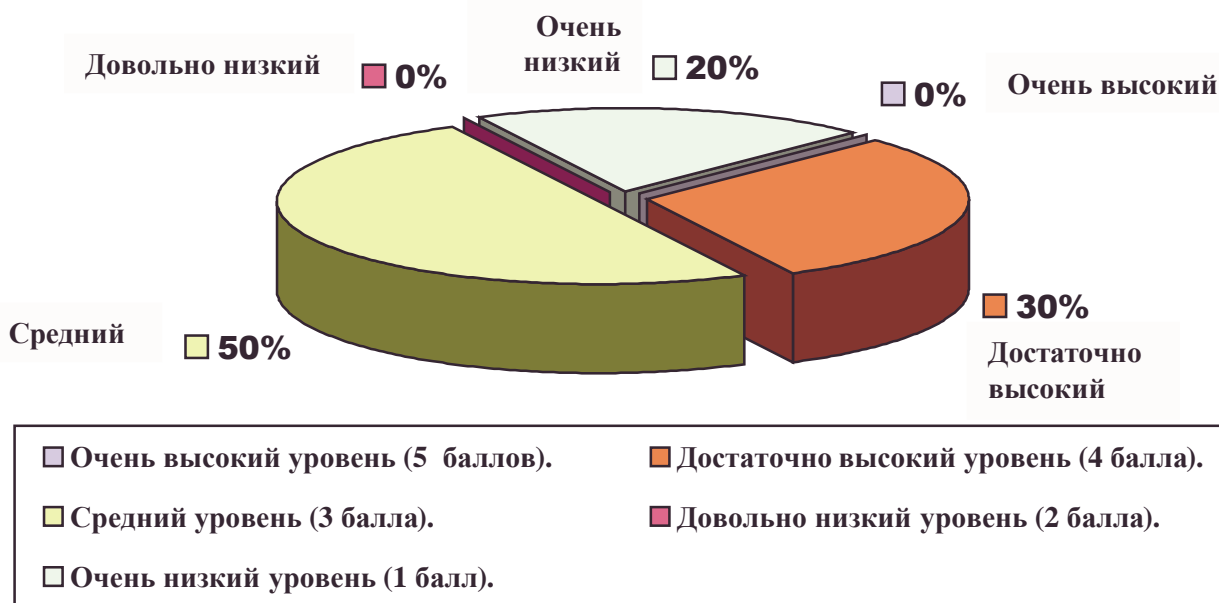


Приняв за нижний предел критериальной пригодности уровень «достаточно высокий» (выше среднего), можно сделать вывод:

- ПРИМЕРНО 90% МЕНЕДЖЕРОВ ПО СВОИМ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ ОСОБЕННОСТЯМ НЕ СООТВЕТСТВУЮТ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ.

В. Анализ пригодности менеджеров отделов по параметру «РАБОТА С КЛИЕНТОМ, в т. ч. способность эффективно вести деловые переговоры».

«РАБОТА С КЛИЕНТОМ, в т. ч. способность эффективно вести деловые переговоры» включает в себя умение работать с людьми, эффективное общение с конкретным человеком.

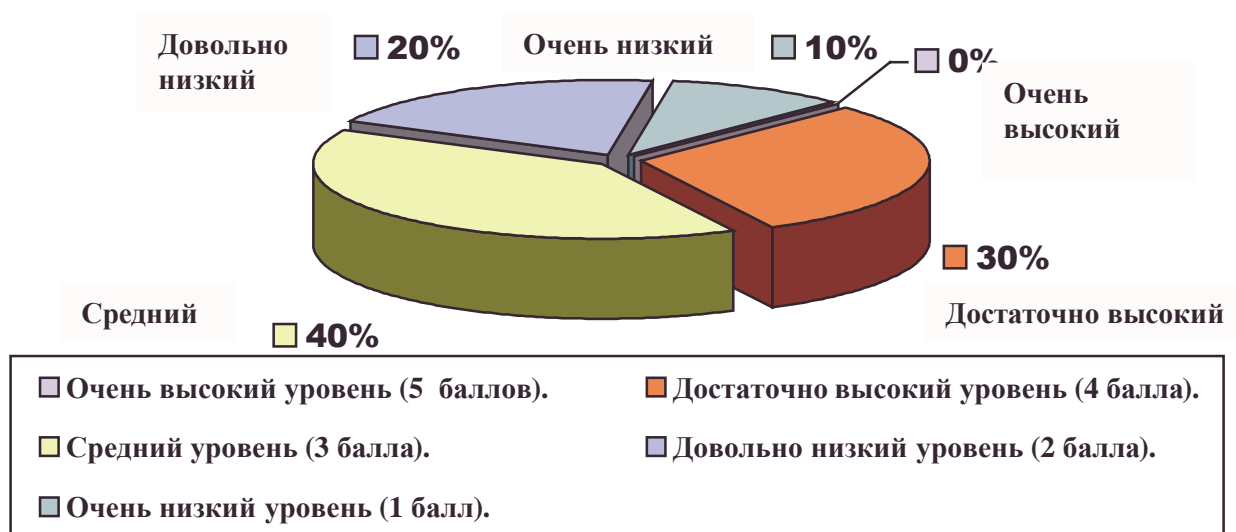


Приняв за нижний предел критериальной пригодности уровень «достаточно высокий» (выше среднего) можно сделать вывод:

- ПРимерно 70% Менеджеров по своим индивидуально-психологическим особенностям не соответствуют занимаемой должности.

С. Анализ пригодности менеджеров отделов по параметру «ПОВЕДЕНИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ».

«ПОВЕДЕНИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ» включает в себя тактичность, положительную реакцию на критику, способность понимать сослуживцев и эффективно с ними взаимодействовать.

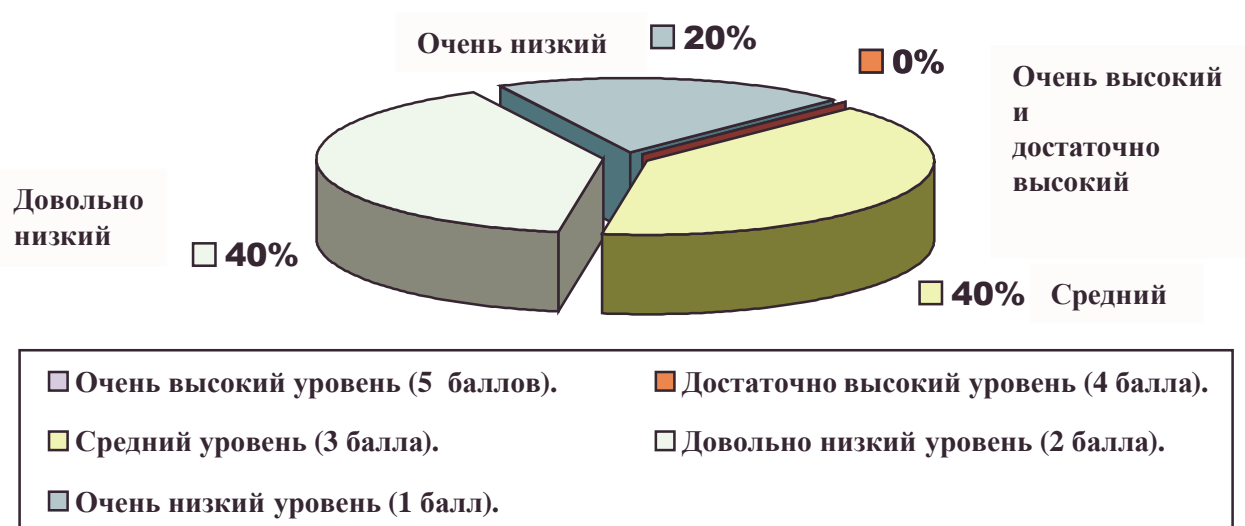


Приняв за нижний предел критериальной пригодности уровень «достаточно высокий» (выше среднего) можно сделать вывод:

- ПРимерно 70% Менеджеров отделов по своим индивидуально-психологическим особенностям не соответствуют занимаемой должности.

Д. Анализ пригодности кассиров по параметру «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ».

«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ» включает в себя самоорганизацию, организация своего рабочего времени, умение оказывать влияние на ситуацию и т. п..

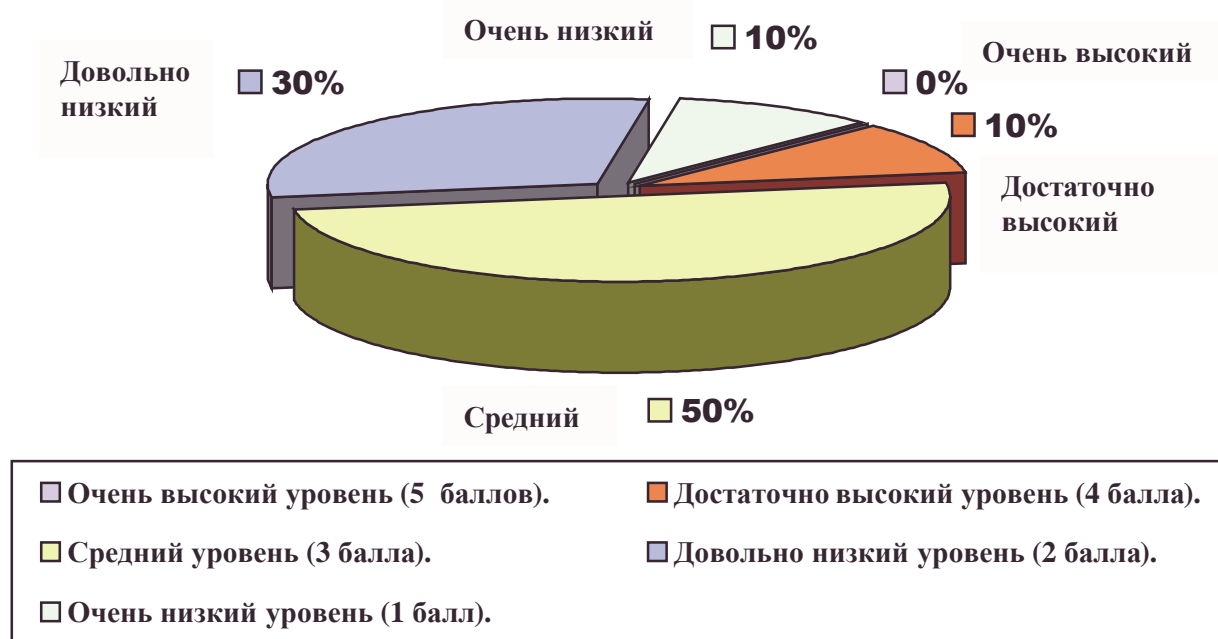


Приняв за нижний предел критериальной пригодности уровень «средний» можно сделать вывод:

- **ПРИМЕРНО 60% МЕНЕДЖЕРОВ ПО СВОИМ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ ОСОБЕННОСТЯМ НЕ СООТВЕТСТВУЮТ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ.**

Е. Анализ пригодности менеджеров отделов по параметру «НАДЕЖНОСТЬ».

«НАДЕЖНОСТЬ» - внутренняя готовность и стремление менеджера длительное время с заданным качеством выполнять свои функциональные обязанности.



Приняв за нижний предел критериальной пригодности уровень «средний», можно сделать вывод:

- **ПРИМЕРНО 90% МЕНЕДЖЕРОВ ПО СВОИМ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ ОСОБЕННОСТЯМ НЕ СООТВЕТСТВУЮТ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ.**

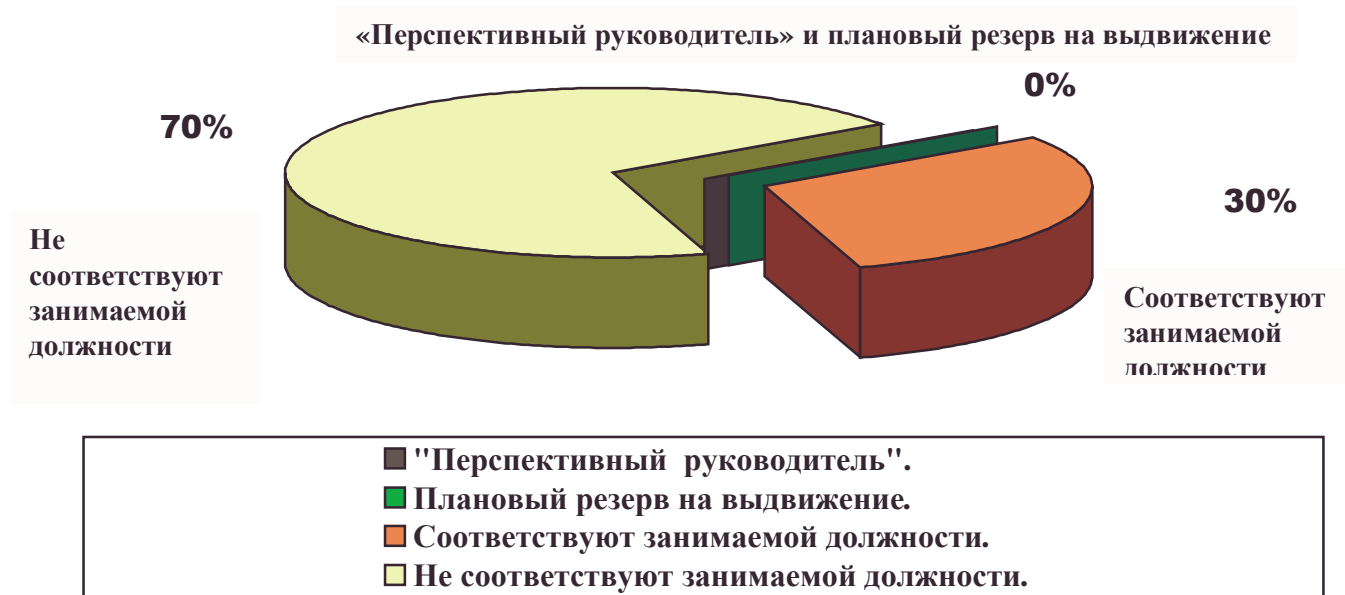
АНАЛИЗ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПРИГОДНОСТИ АТТЕСТОВАННЫХ РАДОВЫХ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛОВ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КАЧЕСТВЕ МЕНЕДЖЕРА.

В целях формализации выводной информации представляется целесообразным осуществить ранжирование кассиров по следующему алгоритму:

- «Перспективный руководитель» - обладает хорошим деловым (управленческим) внутренним потенциалом и может в дальнейшем рассматриваться как руководитель структурного подразделения;
- «Плановый резерв на выдвижение» - целесообразно рассмотреть возможность назначения на должность старшего менеджера – руководителя группы (и только с последующим включением в резерв на должность руководителя структурного подразделения);
- «Соответствуют должности» - это люди на своем месте, однако это «их потолок»;
- «Не соответствуют занимаемой должности» - по своим индивидуально-психологическим особенностям не пригодны к выполнению функций менеджера - риэлтора.

При этом, в основу определения пригодности, как уже указывалось ранее, заложена реализация принципа: «ПРИГОДЕН = НАДЕЖЕН + СПОСОБЕН».

Таким образом, в процентном соотношении обобщенный деловой потенциал менеджеров отделов можно представить в следующем виде:



Представленные результаты говорят сами за себя и в комментариях, видимо, не нуждаются.

5. 4. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ.

1. Уровень делового потенциала руководителей не позволяет им эффективно реализовывать возложенные на них функциональные обязанности, в т. ч. и по развитию бизнеса.
2. Ни один из менеджеров отделов не может быть рассмотрен как кандидат на выдвижение на руководящую должность.
3. Общий уровень надежности персонала достаточно низок и не позволяет сделать вывод о стремлении сотрудников решать свои материальные проблемы через достижение целей фирмы.
4. Уровень обучаемости как руководителей, так и менеджеров отделов не позволяет им эффективно усваивать новые знания, которые могли бы способствовать повышению производственной отдачи.
5. Характер индивидуально–психологических особенностей сотрудников ограничивает возможность построения нормальных деловых взаимоотношений в команде.
6. Управленческие способности персонала позволяют эффективно работать только с теми клиентами, которые твердо приняли для себя решение воспользоваться услугами именно ЗАО «Риэлтор».

Отчет составил
В подготовке Отчета приняли участие

Ю.Я. КРАМАРЕНКО
А.А. МАТУСЕВИЧ
А.П. СОСНОВЫЙ