

Содержание:

Введение

Актуальность темы для психологии управления персоналом отражена в том, что каждая наука имеет свои методы и этапы разработки и реализации управленческих решений. Однако развитие разработки и реализации управленческих решений находится в стадии создания разработки технологий государственного и муниципального управления с учетом специфики различных регионов РФ. Особое значение приобретает при этом определение четкой структуры программ и принципов разработки и реализации управленческих решений, а также способности к автономии и к самоограничению, как с экономической, так и с социологической точки зрения. Для формирования эффективной системы управления необходимо создание собственного инструментария познания окружающей действительности и человека, нуждающегося в государственных услугах. На современном этапе осуществляется последовательный процесс моделирования территориальных (ведомственных) служб и методов их этапов разработки и реализации управленческих решений.

Объект исследования: особенности психологии принятия управленческих решений.

Предмет исследования: процесс принятия управленческих решений.

Цель курсовой работы: изучение психологии принятия управленческих решений.

Задачи:

1. Изучить сущность управленческих решений;
2. Характеризовать особенности психологии принятия управленческих решений;
4. Проанализировать кейс по психологии принятия управленческого решения.
5. Разработать программу профессионального подбора и подготовки персонала.

Методы исследования: анализ, систематизация, формализация, индуктивные и дедуктивные, обобщение.

Практическая новизна исследования определяется тем, что материалы данной работы могут быть использованы в практике высших общеобразовательных учреждений и подразделениях управления.

Вопрос 1. Психология принятия управленческих решений

1.1. Сущность управленческих решений

Роль и место управленческих решений в организации процесса управления связано с эффективностью деятельности предприятий. Это определяет необходимость овладения методами управленческих решений каждым работником аппарата управления.

Разработка эффективных решений в научной литературе описывается, как основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия на рынке, формирования организационных структур, проведения верной кадровой политики и работы по регулированию социально-психологических отношений на предприятиях, а так же создания положительного имиджа [2].

Проблема управленческих решений относится к ряду междисциплинарных, в виду того, что выбор способа действий - это результат комплексной увязки разных аспектов: информационного; логического; математического; организационного; правового; психологического; технического; экономического.

Управленческие решения выступают способом систематического воздействия управляющей подсистемы на управляемый объект, что в итоге ведет к достижению поставленных целей и задач. Данное обстоятельство разрешает определяющее место управленческих решений в процессе управления [3].

Теория принятия управленческих решений, разработана на основе методов формальной логики, применяется в психологии, менеджменте и имеет предпосылки для большого распространения в других направлениях научного знания и практической деятельности [16].

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий подход субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по

эффективному разрешению проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии [5].

Исходя из приведенного определения, можно выделить ряд аспектов управленческого решения: организационный, социальный, информационный, психологический, экономический.

Организационный аспект реализуется в организации, как разработка, так и как исполнение управленческого решения. При этом выполняется ряд его функций, таких как направляющая, координирующая и мотивирующая.

Направляющая функция решения проявляется в том, что оно принимается исходя из долговременной стратегии развития предприятий, конкретизируются в разных задачах. Одновременно решения являются основой для реализации функций управления - планирования, контроля, мотивации персонала. Указанные функции реализуются через альтернативу решений [5].

Координирующая составляющая решений отражается в нужности согласований действий исполнителей в реализации решения в утвержденные сроки и соответствующем качестве.

Мотивирующая функция управленческих решений реализуется через следующую систему:

- Организационные меры (приказы, постановления, распоряжения);
- Социальные оценки (морально-политические факторы трудовой деятельности: самоутверждение личности, творческая самореализация);
- Экономические стимулы (премии, надбавки).

Эффективность метода управленческого решения в значительной степени зависит от выполнения перечисленных функций, как в ходе его подготовки, так и в ходе внедрения. Учитывая, что управленческое решение является реальным инструментом достижения целей.

Принятие решений – это специфический, производственно важный процесс профессиональной деятельности, который направлен на выбор лучшего варианта действий [7].

Разработка плана реализации управленческого решения предусматривает такие действия как распределение реализации решения по исполнителям и их уровню квалификации. Основой успешного решения разных задач, связанных с планированием, является команда, которая работает над проблемой или комплексом задач. В понятии “команда” отражается концепция о достижениях людьми, работающими над выполнением управленческого решения, общих целей, обозначенных при постановке задачи и планировании [1].

Таким образом, были сформулированы основные положения сути управленческих решений. Основные проблемы находят свое отражение в том, как получить оценку по отдельным критериям и как жесткость оценки повлияет на общую оценку полезности альтернативы управленческого решения. Методы принятия управленческих решений при разных критериях различаются в способах перехода к единой точке зрения полезности альтернативы. Среди таких методов выделяют: прямые методы, методы компенсации, методы порогов несравнимости, и другие. Распространенно для использования методы многокритериальной оценки альтернатив [13]. Под ограничениями понимаются определенные границы изменения характеристик объекта. Поэтому ограничения могут носить как объективный так субъективный характер. Объективные ограничения, как правило, связаны с факторами внешней среды, а именно техническими, экономическими, политическими, ресурсными и целевыми компонентами микросреды объекта. Ресурсные ограничения могут быть временными или постоянными, так как они связаны с особенностями функционирования организации или предприятия.

1.2. Особенности психологии принятия управленческих решений

Процесс принятия управленческих решений обусловлен интуитивным подходом, который характеризуется следующими чертами: субъект решения держит всю проблему в голове, по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться, возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов, может не соблюдаться последовательность этапов и качество решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего решение. Интуитивный подход не дает хороших результатов, когда опыт менеджера небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой. Также на качество интуитивных решений может оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей ситуации. Если проблемная ситуация не так очевидна, ее

решение неоднозначно, то процесс принятия решений требует структуризации, которая позволит определить этапы и процедуры, направленные на ее решение [22].

Процесс принятия решений можно представить в виде следующих этапов, каждому из которых соответствуют определенные процедуры:

- постановка проблемы: возникновение новой ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации, описание проблемной ситуации;
- разработка вариантов решений: формулирование требований-ограничений, сбор необходимой информации, разработка возможных вариантов решений;
- выбор решения: определение критериев выбора; отбор решений, отвечающих критериям, оценка возможных последствий, выбор предпочтительного решения;

организация выполнения решения и его оценка: план реализации выбранного решения; контроль за ходом реализации решения; оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации [20].

Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера. Представленная схема процесса принятия решений отображает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.

Принятие решений – специфический, жизненно важный процесс человеческой деятельности, направленный на выбор наилучшего варианта действий [15].

Управленческое решение – может быть определено:

во-первых, как осуществляемый субъектом управления (руководителем или коллегиальным органом) логический, эмоционально-психологический, организационно-правовой и социальный процесс, результатом которого является проект каких-либо изменений в организации;

во-вторых, как основной «продукт» (результат) труда руководителей и специалистов, реализующий взаимосвязанные функции управления и содержащий

постановку целей (задач), обоснование средств, способов и сроков их достижения [10].

в-третьих, как важнейшая функция руководителя и вместе с тем составная часть деятельности по реализации всех других функций управления (организация и контроль за выполнением управленческих решений). Отсюда процесс принятия и осуществления решений следует рассматривать как «сквозной» и один из важнейших связующих процессов в управлении организацией.

в-четвертых, как процесс установления связи между существующим и желательным состоянием системы (организации), определяемым целями управления [16].

Качество решений, прежде всего, определяется эффективностью управления. Признаками высокого качества управленческих решений могут служить: своевременность, надежность, обоснованность, количественная определенность, результативность, экономичность. В более широком социальном контексте в число критериев качества решений включаются социально-психологические (например, нравственно-психологические последствия и т. п.) [14].

Алгоритм выполнения и контроля принятия решения включает в себя следующие стадии:

Первая стадия – постановка задачи – состоит в анализе ситуации, выявлении необходимости в решении и включает: познание и формулирование проблемы; постановку цели, определение критериев успешного решения. Познание проблемы является необходимым условием ее решения: если проблема не существует для того, кто принимает решение, то принятие решения не состоится.

Стадия выработки решения: как только определены критерии и факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы.

Стадия принятия решения осуществляется субъектом управления – лицом, принимающим решения (ЛПР) [23], то есть руководителем или коллегиальным органом, принимающим управленческие решения. Вершиной в процессе принятия решения является оценка и выбор альтернативы. На этом же этапе осуществляется оформление решения, в т.ч. по необходимости его утверждение или согласование.

Стадия выполнения решений состоит из организации выполнения решения, мониторинга и коррекции, что требует координации усилий многих людей. Менеджер должен стремиться сделать исполнителей заинтересованными и мотивированными в реализации решения, чтобы наилучшим образом использовать их способности [24].

К факторам, оказывающим влияние на процесс подготовки и принятия решения, относятся:

- обстановка (внешняя и внутренняя среда), в которой принимается решение;
- характеристика социальной группы, коллектива, на которое направлено решение;
- черты лица, принимающего решение (ЛПР).

Как видно из приведенного выше описания, потребность в изучении и практическом применении различных методов разработки и принятия управленческих решений возникает на этапе формирования альтернатив. Здесь большая часть из них и используется, однако они могут присутствовать и на других этапах. Так, например, для разработки альтернатив можно использовать метод сценарного планирования или мозгового штурма. Получив возможные альтернативы, мы приступаем к всесторонней оценке вариантов, используя статистические и финансовые методы. Отбрасывая все альтернативы, неподходящие по соответствующим критериям, мы можем получить две альтернативы, между которыми предпочтение сделать крайне затруднительно (в силу многокритериальности задачи). Для выбора окончательного решения воспользуемся одним из экспертных методов, а если время принятия решений нас ограничивает, тогда обратимся к нашей интуиции [4].

В практике управления процесс принятия решения в значительной степени унифицирован, что позволяет принимать решения быстро и без особых затрат. Примеры таких общих правил повсеместно встречаются в организации. Общаясь с клиентами, мы ориентируемся на предписывающие инструкции по работе с клиентом, в работе с документами решения основываются на инструкциях по делопроизводству, т.е. нас повсеместно окружают уже готовые и выверенные решения. Унифицированные управленческие правила есть результат управленческой мысли, основанный на методах принятия решения. Являясь значимой, но вторичной по отношению к методу, сама унификация заслуживает отдельного внимания и рассмотрения [26].

Методические посылки контроля заключаются в том, что проверяется, как выполняется решение; как реагируют на принятое решение подчиненные; в чем суть отклонения, которые допускаются работниками. Ни в коем случае нельзя исходить из такого положения, что контролировать надо абсолютно всех. Руководитель должен выявить причины отклонения, выбрать способ и метод корректировки поведения и оценивать определенным способом действия подчиненных.

Вопрос 2. Анализ кейса и обоснование управленческого решения

2.1. Анализ кейса по психологии принятия управленческого решения

Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде? Объясните свое решение, стараясь взвесить достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

На наш взгляд стоит отдать должность заместителя отдела молодой сотруднице Надежде, так как за три года работы под руководством Татьяны Михайловны Надежда проявила себя как профессионала своего дела, ей тридцать лет, получила второе высшее юридическое образование, а так же Надежда умеет разрабатывать новые условия кредитования, которые привлекают новых клиентов. Данный факт уже доказан на практике. Есть большая вероятность того, что Надежда сможет успешно справляться с возложенными на нее обязанностями.

Говоря о подруге руководителя отдела - Елене Николаевне, можем отметить такие недостатки как нехватка творческой "жилки", настойчивости, энергичности в достижении поставленных целей, это отмечает сама руководительница отдела. Из положительных качеств отмечается эмоциональная уравновешенность и хорошие дружеские отношения. Этот факт подтверждается тем, что у Елены Николаевны была довольно спокойная реакция, когда руководителем отдела стала Татьяна Михайловна, а не она, хотя работать начинали вместе. Так же как отмечает сама руководительница отдела Елену Николаевну и Татьяну Михайловну связывают

больше не формальные отношения (совместные годы учебы, совместное проживание в общежитии, а теперь и дружба семьями).

Но у руководителя отдела действительно назрела серьезная проблема - постоянно увеличивающийся объем работы отдела, что стало отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимает, что за ежедневной "текучкой" упускает из виду довольно важные проблемы, которые следует решать в отделе.

Поэтому считаем, что для решения «текущих» задач стоит выбрать в замы молодого сотрудника, так как она более энергична и перспективна в профессиональном плане, предположительно имеет желание осуществить карьерный рост. В случае если подруга руководителя будет не справляться с возложенными на нее обязанностями, могут испортиться дружеские межличностные отношения.

Так же можем предложить альтернативное управленческое решение, которое даст возможность проявить себя каждой кандидатке, для этого необходимо разработать программу по подбору и подготовки персонала на актуальную штатную единицу. Предложить обеим кандидаткам поучаствовать в ней, а по результатам ее прохождения отдать должность более успешному сотруднику. На наш взгляд такое управленческое решение будет более объективным, так как будет отсутствовать личностный фактор, который заставляет руководителя мыслить не столь объективно.

2.2. Программа профессионального подбора и подготовки персонала

Целью программы является профессиональный подбор и подготовка персонала на актуальную штатную единицу.

Задачи:

1. Сформировать критерии по организации и ведению регистра кандидатов при трудоустройстве на работу;
2. Определить особенности обеспечения профессиональных гарантий персонала;
3. Характеризовать нормативно-правовые акты и документы, имеющие ненормативный характер в форме распоряжений;
4. Описать особенности содействия гражданам в помощи при трудоустройстве.

5. Сформулировать пути профессиональной подготовки персонала.

Сроки проведения: от 2 до 4 недель.

Ожидаемый результат:

Реализация программы позволит управленческому звену предприятия наладить более эффективный подбор и подготовку к профессиональной деятельности персонала.

Разработанная программа не несет карательных, репрессивных задач и функций.

Целью создания программы является обеспечение необходимого уровня профессиональной и психологической подготовки персонала с использованием современных управленческих технологий и методов.

Программа должна быть доступна каждому «кандидату» и обеспечивать возможность полноценной его подготовки к прохождению последующей оценки соответствия профессиональных компетенций в рамках занимаемой должности.

Процесс участия в данной программе должен быть представлен следующими этапами (рисунок 1):

Рисунок 1. Процедура участия кандидата в программе профессионального подбора и подготовки персонала

Участниками данной программы должны стать все специалисты, презентуемые на должность заместителя руководителя.

Оформление заявок для участников может осуществляться как фактически (заполнением на бумажном носителе в Центре кадровой службы банка), так и в онлайн режиме посредством заполнения электронной формы заявления на карьерном портале Банка.

Все заявления должны содержать персональную и профессиональную информацию о кандидате, которая проверяется специалистами Контрольного Управления Банка. После согласования достоверности предоставленных данных кандидат приглашается на тестирование.

Оценка кандидата осуществляется по нескольким направлениям в соответствии с 5 оценочными блоками:

- Понимание приоритетов службы в организации.
- Профессиональные знания и умения.
- Ориентированность на качество и результат.
- Коммуникативные и организаторские склонности и навыки.
- Соответствующий уровень профессиональной мотивации для занятия искомой должности.

Каждый блок дает представление об уровне знаний, навыков, мотивации и психологической подготовленности кандидата на работу в ОАО «БАНК».

Главное, что кандидат, прошедший такую оценку, сможет получить полное описание своего профессионального и компетентностного профиля и сориентироваться на дальнейшее развитие и карьерное продвижение, а также определить каких знаний ему не хватает для занятия определенной должностной позиции.

Представленные оценочные критерии разрабатываются не только специалистами кадровой и психологической службы, но и научно-исследовательскими институтами в области психологии и социологии с учетом нюансов управленческой работы и специфики личностно-психологических и властно-управленческих отношений в коммерческих организациях.

На основании проведенной оценки составляется программа кандидата, учитывающая его проблемы в знаниях, а также образовательный потенциал, применимы на будущей должности или сфере деятельности.

Особое направление программы профессионального подбора и подготовки персонала – дисциплина и курсы, развивающие инновационный подход к управлению (организационными процессами, персоналом, рабочим временем, ресурсами, проектами и т.п.). Именно данное направление обучения позволит сформировать у кандидатов ориентацию на применение нестандартных инновационных технологий и методов работы. Поэтому данный блок должен присутствовать во всех образовательных программах.

Далее составляется график обучения с учетом возможностей кандидата: составляется программа дистанционного обучения. Контроль за обучением кандидата возлагается на его руководителя и специалиста, работающего с

кадровым резервом.

После прохождения обучения кандидат проходит контрольную оценку в формате тестирования. Далее принимается решение о подтверждении его зачисления в кадровый резерв и готовности к занятию вакантной должности.

Сегодня становится очевидным, что уровень образования персонала также определяется социальными требованиями времени и должен соответствовать ожиданиям общества и системы. Его знания и навыки должны в полной мере соответствовать специфике и масштабам возложенных задач, а также в некоторой степени превосходить их.

Управленческие компетенции можно рассматривать с различных аспектов, в зависимости от функциональной нагрузки специалиста и области применения его знаний и умений:

- компетенции администратора – способности осуществлять административные функции по планированию, контролю, регламентации, координации задач,
- компетенции лидера – способности стимулирования к деятельности других людей по решению определенных задач, а также воздействия на мышление и поведение подчиненных (способность мотивирования, обучения, командообразования и пр.),
- компетенции управления собственной эффективностью – способности к самоорганизации, саморазвитию и пр.,
- сложные, многоуровневые компетенции – способности и навыки оказывать воздействие на внутреннюю и на внешнюю среду (стратегическое управление, управление инновациями, управление изменениями и пр.) и достигать либо ее изменения, либо органичного взаимодействия с ней.

Также целесообразно определить современные общеполитические компетенции персонала, не предполагающие его непосредственного участия в политической жизни компании. К ним относятся:

- способность и умение формировать доверие персонала в реализуемой политике компании, способность и умение анализировать и прогнозировать последствия и результатов проводимой компанией политики, способность строить (на основе учета интересов) отношения с различными социальными и национальными группами, работать в широком публичном контексте.

На современном этапе актуален новый подход к саморазвитию персонала, который также составляет основу его компетентности. Формируется установка непрерывного обучения и мотивация к саморазвитию, постоянному поиску новой информации, владению новыми знаниями и навыками.

Важным направлением обучения специалистов, работа которых будет связана с взаимодействием с населением, является развитие навыком эффективных коммуникаций, работа с возражениями, овладение методиками антистрессового общения, устранения конфликтов. В данном аспекте особенно полезны практические занятия, направленные на формирование эффективных навыков общения и взаимодействия.

Специалисты, высших должностей должны проходить периодическую подготовку для зачисления в кадровый резерв в связи с потенциальной возможностью перемещения в другие отделы управления компании, так как именно для данного управленческого уровня такое развитие карьеры наиболее вероятно. Для подобной подготовки приоритетными элементами образовательной программы должны стать изучение структуры органов власти и управления, их взаимодействие, стратегические перспективы развития персонала в компании, политика по повышению эффективности управления экономическими процессами.

Ввиду того, что в последние годы многие задачи компании, связанные с решением сложных локальных и масштабных экономических вопросов территорий, решаются посредством программно-целевой подхода, становятся актуальны тренинги по формированию команды проекта и повышению эффективности проектной работы как внутри компании, так и между компаниями.

Помимо общепринятых знаний по выполнению функциональных задач, персонал должен знать:

- нормативно-правовые основы регламентации деятельности и управления ОАО «БАНК»,
- историю развития компании, ее традиции, специфику национального состава,
- знать и уметь учитывать в своей профессиональной деятельности, коммуникационных и организационных процессах особенности менталитета и национальных традиций, религиозные каноны,
- владеть методиками коммуникативного взаимодействия,

- знать базовые ценности мировой культуры и готовностью опираться на них в своей профессиональной деятельности, личностном и общекультурном развитии,
- иметь способность и готовность к диалогу на основе ценностей гражданского демократического общества,
- иметь способность представлять результаты своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде, находить компромиссные и альтернативные решения вопросов и задач.

Именно в реализации такого разностороннего подхода к развитию компетентности должна проводиться работа по созданию инновационной образовательной программы.

Чтобы этого достичь в разработке инновационной образовательной программы должны принимать специалисты и эксперты в самых разнообразных отраслях народного хозяйства и управления. Главное, чтобы они смогли сформировать масштабную систему знаний и развития профессиональных навыков, подкрепленных высокоэффективными методиками обучения и оценки.

Инициатором данной программы профессионального подбора и подготовки персонала должен быть главный орган управления, в котором ведется работа по подбору и профессиональной подготовке персонала. Управление кадровой и психологической работы данного учреждения формирует основные принципы и описывает особенности технологии кадровой работы, требования к обучению и повышению профессиональных компетенций кандидатов в кадровый резерв и «резервистов» исходя из специфики должностных обязанностей специалистов.

Процесс разработки и внедрения инновационной образовательной программы представлен может быть представлен несколькими этапами:

- разработка основных принципов и технологий обучения в соответствии с требованиями к знаниям и компетенциям по должностям компании;
- определение ресурсного потенциала организации по внедрению и использованию образовательных программ,
- внесение информации об образовательной программе в Положение о профессиональном подборе и подготовке персонала,
- согласование изменений в Положение с руководителем организации,

- составление образовательных программ,
- составление методических рекомендаций по проведению обучения для каждого структурного подразделения, задействованного в этом процессе.

Положение о кадровом резерве, которое зафиксировывает результаты данной работы, должно быть утверждено руководителем организации и принято в работу кадровой службой.

Для проведения профессиональной подготовки в соответствии с данной программой необходимо создание учебного центра в организации, который готовит кандидатов. Данный учебный центр станет структурой, осуществляющей всю деятельность по обучению кандидатов и специалистов непосредственно в ОАО «БАНК». Также на него должен быть возложен функционал по проведению оценки кандидатов, обеспечение взаимодействия с учреждениями и предприятиями, которые являются источниками персонала.

Подбор технологий поиска и обучения осуществляется также Центром обучения при согласовании руководителем кадровой службы и организации в целом.

В данном аспекте важен и интересен опыт других организаций и ведомств в обеспечении работы с персоналом, поэтому специалисты Центра обучения должны периодически проходить стажировку в партнерских организациях для обмена опытом.

Оценку эффективности внедрения программы профессионального подбора и подготовки персонала, можно осуществлять на основе анализа основных показателей оценки работы с кадрами и эффективности труда персонала, поступивших на работу в ОАО «БАНК». Данную аналитическую работу необходимо проводить одновременно с осуществлением оценки эффективности деятельности всей организации. Оценка эффективности программы профессионального подбора и подготовки персонала должна быть выделена в отдельный блок оценочных показателей, как определяющая основа совершенствования кадрового состава предприятия.

К возможным рискам внедрения программы профессионального подбора и подготовки персонала следует отнести:

- несогласованность субъектов принятия решений по формированию персонала внутри организации,

- отсутствие опыта в реализации инновационных подходов в учреждениях, расположенных в удаленных от центра регионах и местностях,
- отсутствие бюджетных средства на создание Центра обучения и оплату размещения информации о вакансиях на коммерческих ресурсах,
- бюрократизированность процесса согласования внедрения инноваций в компании,
- завышенные ожидания кандидатов из внешних источников относительно уровня оплаты труда и условий работы в ОАО «БАНК».

Однако, существуют способы и инструменты нивелирования данных рисков, к которым относятся:

- разработка правовых механизмов,
- внедрение инновации в формате проекта,
- предварительное бюджетирование и расчет социально-экономической эффективности от внедрения инновации,
- проведение разъяснительной беседы для субъектов принятия решения по внедрению инновации,
- разработка оценочных показателей эффективности реализации инновационного проекта,
- проведение переговоров с компаниями – владельцами сайтов, на которых возможно размещение объявлений о вакансиях с целью получения скидки.

Опишем и характеризуем организационно-управленческие документы программы подбора и профессиональной подготовки персонала

Данная программа предусматривает опору на правовые акты и организационно – нормативное обеспечение в ОАО «БАНК».

Основной документ, регулирующий вопросы трудовых отношений – это Трудовой кодекс. Он должен в обязательном порядке находиться не только в кадровой службе, но и у руководителя каждого структурного подразделения быть настольной книгой.

В Трудовом Кодексе РФ определен порядок перемещения сотрудников внутри организации: так в статье 60 оговорены условия, которые запрещают выполнение работы, которая не предусмотрена трудовым договором, исключение составляют определенные случаи (ст. 72 ТК РФ): это экстремальные условия, связанные с угрозой жизни других людей, как правило, в условиях катастроф природного и техногенного характера, производственных аварий или других аналогичных случаях. Без согласия работника сроком до 1 месяца можно переводить его в случае простоя по причинам экономического или иного характера, при необходимости для предупреждения чрезвычайных ситуаций, при этом перевод на менее квалифицированную работу возможен только с согласия работника [1].

В статье 60.1 ТК РФ оговорены условия работы по совместительству, ст. 60.2 предусмотрен порядок совмещения профессий, расширение зон обслуживания.

В главе 11 рассмотрен порядок заключения и прекращения трудового договора, а в главе 12 рассмотрены вопросы, связанные изменениями трудового договора, а именно вопросы и условия перевода работников на другую работу.

В главе 15 и 16 рассмотрены вопросы, связанные с рабочим временем.

В разделе VII представлены нормы законодательства, связанные с предоставлением гарантий и компенсаций, в частности и в связи с расстановкой кадров.

Рассмотрим подробнее организационные и нормативные документы, которые обеспечивают деятельность по подбору и обучению персонала. В их число входят:

- Инструкции по подбору персонала;
- Должностные инструкции всех сотрудников;
- Штатное расписание;
- Приказы (распоряжения) по личному составу;
- Трудовые договоры, заключенные с каждым сотрудником;
- Внутренние локальные нормативные акты, утвержденные руководителем;
- Материалы аттестационной комиссии;
- Личные дела сотрудников;
- Положение об оплате труда;
- Положение о премировании (мотивации).

Проанализируем каждый в отдельности.

1. Инструкции по расстановке кадров. Определяют правила расстановки работников на должности, повышение их квалификации, содержат заключения аттестационной комиссии о соответствии занимаемой должности и так далее.

2. Должностные инструкции. Обязательно должны быть в отделе по работе с персоналом и на руках у каждого сотрудника. В должностной инструкции отражается перечень трудовых обязанностей для каждой должности, то есть на основании данного документа при расстановке кадров определяется соответствие должностных обязанностей, которые предъявляются к работнику, занимающему определенную должность, и фактических требований работодателя.

3. Штатное расписание. В настоящее время имеется не во всех компаниях, так как многие руководители считают его уже ненужным. На самом деле это далеко не так. Именно в штатном расписании фиксируется перечень должностей, их полное наименование, структура компании или организации, размер заработной платы по должностям. Все это способствует соблюдению трудового законодательства при осуществлении расстановки кадров.

4. Приказы (распоряжения) по личному составу. В соответствии данными документами осуществляются все внутренние и внешние перемещения работников, либо по их инициативе (на основании личного заявления), либо по инициативе администрации (в соответствии с требованиями ТК РФ). Перемещения как внутри организации, так и вне ее тесно связаны с расстановкой кадров, осуществляются, как правило, в интересах работодателя, реже – в интересах работника (такие случаи строго обговорены действующим законодательством). Приказы обязательны для любой компании. Должны быть оформлены в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

5. Трудовые договоры. Трудовые договоры важны для формирования штата персонала, так как данным документом регламентированы такие вопросы, как занимаемая должность, структурное подразделение, в котором будет трудиться работник, условия труда, распорядок дня, сумма и условия выплаты заработной платы. Трудовые договоры также обязательно должны быть оформлены в соответствии с законодательством.

6. Материалы аттестационной комиссии. Заключение о профессиональной пригодности, о соответствии занимаемой должности, о рекомендациях по переводу на вышестоящие должности и так далее. Данные документы так же важны для кадров, так как это способствует эффективной работе предприятия: на каждом

рабочем месте, для исполнения трудовых обязанностей, должны быть люди, уровень деловых и моральных качеств которых не вызывает сомнения в правильности выбора.

7. Личные дела сотрудников, в которые входят: анкетные листы, личные карточки, копии документов об образовании, копии СНИЛС и ИНН, копия военного билета (для мужчин), копия должностной инструкции и трудового договора. Располагать документы в личном деле лучше в хронологическом порядке. Данные документы позволяют кадровой службе и линейным руководителям составить мнение о работнике и сделать выводы о соответствии его занимаемой или предлагаемой ему должности.

8. Положение об оплате труда очень важный документ, который регулирует оплату труда всех сотрудников. В части расстановки персонал играет одну из ведущих ролей, так как содержит принципы формирования фонда оплаты труда в разрезе каждого структурного подразделения, каждой категории работников и каждой должности

9. Положение о премировании (мотивации). Если в конкретной организации руководитель в целях поощрения сотрудников производит выплату премий, то и соответствующее Положение должно быть разработано. В нем четко указывается, за что, в какие сроки, в каком размере производится премирование.

Все вышеперечисленные документы должны быть оформлены в полном соответствии с законодательством Российской Федерации, либо с соответствующими локальными актами, утвержденными руководством.

Деятельности психологической оценки подбора и обучения персонала основывается и регулируется следующими правовыми актами:

1. Федеральный закон "О государственной службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (действующая редакция, 2016);

2. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)».

3. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности».

4. Указ Президента Российской Федерации от 16 февраля 2005 г. № 159 «О примерной форме служебного контракта найме и замещении должности на предприятиях Российской Федерации»

Кандидаты на работу предприятия ОАО «БАНК» должны иметь:

- средне специальное или высшее образование;
- не менее 1 года стажа по специальности и направлению подготовки;
- специальность или направление подготовки укрупненных групп специальностей и направлений подготовки в области информатизации, построения интегрированных сетей связи, создания новых услуг, подтверждаемые дипломом бакалавра, специалиста, магистра.

Обладающие знанием:

- Телефонии;
- Интернет;
- Передачи данных;
- Построением облачных серверов;
- Виртуальных ЦОР;
- Знанием размещения и ремонта оборудования;
- Видеонаблюдения;
- Телевидения;
- Финансовых систем;
- Знанием интеграции систем комплексных проектов;
- Продажи оборудования
- Обслуживанием сервисных систем.

Обладающие умением:

1. Систематизации и анализа информации;
2. Работы с техническим и программным обеспечением автоматизированного рабочего места (АРМ), в том числе работы в операционной системе семейства Windows, в текстовом редакторе Microsoft Office Word, с табличным процессором Microsoft Office Excel; с почтовым клиентом типа «Outlook», подготовки презентаций с применением приложения Microsoft Office PowerPoint;

3. Работы в качестве пользователя в информационных системах, применяемых в комитете, в том числе в системах электронного документооборота, в информационно-правовых системах «Гарант», «Консультант Плюс», «Кодекс», информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе сети «Интернет»;

4. Использования копировальной техники, средств телефонной и факсимильной связи.

Кандидат на работу представляет следующие документы:

- Личное заявление на имя представителя нанимателя;
- Собственноручно заполненную и подписанную анкету с приложением фотографии по форме, утвержденной распоряжением правительства российской федерации от 26 мая 2005 года № 667-р «об утверждении формы анкеты, представляемой гражданином российской федерации, поступающим на государственную гражданскую службу российской федерации или на муниципальную службу в российской федерации»;
- Копию паспорта или заменяющего его документа (подлинник соответствующего документа предъявляется лично по прибытии на конкурс);
- Документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, квалификацию и стаж работы:
- Копии документов об образовании и о квалификации, а также по желанию гражданина копии документов, подтверждающих повышение или присвоение квалификации по результатам дополнительного профессионального образования, документов о присвоении ученой степени, ученого звания, заверенные нотариально или кадровой службой по месту работы (службы);
- Копию трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые), заверенную нотариально или кадровой службой по месту работы (службы), или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина;
- Заключение медицинского учреждения о наличии (отсутствии) заболевания, препятствующего поступлению на государственную гражданскую службу российской федерации и муниципальную службу или ее прохождению (учетная форма № 001-гс/у);
- Копию страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые);
- Копию свидетельства о постановке на учет в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории российской федерации.

Достоверность сведений, представленных гражданином, подлежит проверке. Подбор и обучение персонала в данном случае проводится в полном соответствии с указанными документами и нормативно-правовыми актами. Кроме того, имеют место быть внутренние регламенты, регулирующие деятельность служащих. Это и Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции и прочие документы.

Данная программа позволит выявить основные направления политики предприятия по подбору и обучению персонала. В данный момент является улучшение качества имеющегося кадрового состава с одновременным усилением работы в области мотивации сотрудников, что явно говорит о согласованности кадровой политики и стратегии компании в данном аспекте. Несмотря на сложность и многоступенчатость данной работы по внедрению инновационной образовательной программы существенно повысить эффективность работы с персоналом.

Таким образом, данная программа должна включать в себя широкий спектр инновационных технологий и методических разработок по укреплению и созданию высокого уровня эффективности будущих специалистов в ОАО «БАНК».

Заключение

В курсовой работе были изучены вопросы психологии принятия управленческих решений. А именно изучена сущность управленческих решений и характеризованы особенности психологии принятия управленческих решений.

Проблема управленческих решений относится к ряду междисциплинарных, в виду того, что выбор способа действий - это результат комплексной увязки разных аспектов: информационного; логического; математического; организационного; правового; психологического; технического; экономического. Управленческие решения выступают способом систематического воздействия управляющей подсистемы на управляемый объект, что в итоге ведет к достижению поставленных целей и задач. Данное обстоятельство разрешает определяющее место управленческих решений в процессе управления. Теория принятия управленческих решений, разработана на основе методов формальной логики, применяется в психологии, менеджменте и имеет предпосылки для большого распространения в других направлениях научного знания и практической деятельности.

Проанализированный кейс показал, что стоит использовать альтернативное управленческое решение, которое даст возможность проявить себя каждой кандидатке, для этого необходимо разработать программу по подбору и подготовки персонала на актуальную штатную единицу. Предложить обеим кандидаткам поучаствовать в ней, а по результатам ее прохождения отдать должность более успешному сотруднику. На наш взгляд такое управленческое решение будет более объективным, так как будет отсутствовать личностный фактор, который заставляет руководителя мыслить не столь объективно.

В последнем параграфе курсовой работы привели пример программы профессионального подбора и подготовки персонала.

Список литературы

1. Адизес И. – Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018.
2. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие [Электронный ресурс] / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М. : Юнити-Дана, 2017.- Глава 9, 10.
3. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грызенкова // Кадровик. – 2016. - №8. – С.24-29.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
5. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие / Бакирова Г. Х. - Издательство: Юнити-Дана, 2015
6. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Х. Бакирова. - М. : Юнити-Дана, 2017.
7. Баранова И.П. Организационное поведение. – М.: Маркет ДС, 2016.
8. Блумберг М. «Блумберг о Bloomberg» / пер. с англ. - Серия «Сколково», 2016.
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2015.
10. Дафт Р.Л. Руководитель и слон. Как стать сверхлидером - СПб.: Питер, 2015.
11. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2017. – Вып.2. – С.78-106.

12. Захарова Л. Н. Психология управления: Учебное пособие для студентов вузов / Захарова Л. Н. - Издательство: Логос, 2017 (электронная библиотека).
13. Кадровое дело - <http://kdelo.ru/div/224>
14. Top-Manager. - <http://www.top-manager.ru>
15. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. - 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017.
16. Кови С. «Главное внимание главным вещам» / пер. с англ., - М.: «Альпина Паблишер», 2016.
17. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. - 2017. - №16. - С.12-34.
18. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. - М.: Статут, 2007.
19. Курс на успех / Дж. Максвелл.- Минск, 2016.
20. Менеджмент XXI века: когда-нибудь мы все будем так управлять. Под ред. Чоудхари С. - М.: Инфра-М, 2018.
21. Менеджмент в России и за рубежом. - <http://www.mevriz.ru>
22. Российский журнал менеджмента. - <http://www.rjm.ru>
23. Секрет фирмы. - <http://www.kommersant.ru/sf.aspx>
24. Семечкин Н.И. Психология социального влияния. М.: Директ-Медиа, 2014.
25. Тараненко, В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика [Электронный ресурс] / В. Тараненко. - Киев: Мультимедийное Издательство Стрельбицкого, 2018
26. Управление персоналом - <http://www.top-personal.ru/>
27. Черницин, И.В. Власть и партнерство в менеджменте и их влияние на эффективность менеджмента [Электронный ресурс] / И.В. Черницин. - М.: Лаборатория книги, 2015