



HOMO FABER

В. Р. Веснин

Практический
менеджмент
персонала



Ю Р И С Т Ъ



HOMO FABER

В.Р.Веснин

Практический
менеджмент
персонала

пособие по кадровой работе



Ю Р И С Т Ъ

Москва

2001

УДК 338.24
ББК 65.0509(2)2
В38

Веснин В.Р.

В38 Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.

ISBN 5-7975-0105-8(в пер.)

Книга охватывает широкий круг проблем управления персоналом: экономических, правовых, организационных, психологических. Особенность книги — ее ориентация на практиков: большой объем справочного и вспомогательного материала (психологических тестов и практикумов, формул для расчетов, методик, образцов документов).

Может быть использована как практическое пособие для руководителей и работников кадровых служб.

УДК 338.24
ББК 65.0509(2)2

*В оформлении переплета использован фрагмент картины
Питера Брейгеля Старшего*

ISBN 5-7975-0105-8(в пер.)

© Юристъ, 1998
© В.Р. Веснин, 1998

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Личность как объект и субъект управления

1.1. Понятие личности	11
1.2. Направленность и способности личности. Типы мышления	13
1.3. Темперамент и его разновидности	16
1.4. Основные типы характера	18
1.5. Восприятие как основа поведения	21
1.6. Внешние факторы, влияющие на поведение подчиненных.	25

Глава 2. Трудовой коллектив

2.1. Понятие и основные признаки коллектива.	30
2.2. Виды коллективов	32
2.3. Психологические характеристики коллектива.	36
2.4. Пути формирования коллектива.	38
2.5. Роли и отношения в трудовом коллективе	42
2.6. Конформизм и его роль в управлении коллективом.	45

Глава 3. Персонал организации

3.1. Численность персонала.	49
3.2. Движение персонала и его анализ	51
3.3. Категории персонала.	54
3.4. Структура персонала.	56

Глава 4. Должность и должностные полномочия

4.1. Должность и ее разновидности	62
4.2. Виды должностных полномочий.	63
4.3. Распределение должностных полномочий	66
4.4. Делегирование полномочий подчиненным.	69
4.5. Регламентация должностных прав и обязанностей.	72
4.6. Пути рационализации должностной структуры	75

Глава 5. Проектирование условий труда

5.1. Понятие и виды условий труда	78
---	----

5.2. Принципы проектирования служебных помещений	83
5.3. Проектирование рабочих мест	86
5.4. Основные требования законодательства РФ к безопасности условий труда	88
Глава 6. Службы персонала и их современные функции	
6.1. Система управления персоналом	91
6.2. Службы персонала и основные направления их деятельности	94
6.3. Современные функции служб персонала	98
6.4. Социальное партнерство	100
Глава 7. Выработка кадровой политики	
7.1. Кадровая политика	104
7.2. Кадровые стратегии	106
7.3. Прогнозирование как основа выработки кадровой стратегии	111
Глава 8. Планирование персонала	
8.1. Кадровое планирование и его принципы	116
8.2. Методы планирования персонала	118
8.3. Виды планов по персоналу	122
Глава 9. Организация набора кадров	
9.1. Привлечение персонала	130
9.2. Основы отбора персонала	134
9.3. Процесс отбора персонала	139
9.4. Оформление трудового договора	142
9.5. Содержание трудового контракта	144
9.6. Привлечение кадров на основе договоров гражданско-правового характера	145
Глава 10. Методы отбора персонала	
10.1. Методы проведения ознакомительного собеседования	148
10.2. Методика отбора персонала на основе документов	154
10.3. Тестирование как способ отбора претендентов	157
Глава 11. Методы оценки персонала	
11.1. Понятие и виды оценки персонала	165
11.2. Методы выполнения оценочных процедур	167
11.3. Определение величины оценки	171

Глава 12. Адаптация персонала

- 12.1. Введение в должность и его формы 177
- 12.2. Особенности адаптации персонала 179
- 12.3. Физиологическая адаптация к режиму работы 184
- 12.4. Стресс и пути его преодоления 186

Глава 13. Развитие персонала

- 13.1. Понятие и основные тенденции развития персонала 190
- 13.2. Организация профессионального обучения. 192
- 13.3. Формы дополнительной подготовки персонала 196
- 13.4. Повышение профессионального мастерства менеджеров 198
- 13.5. Связь обучения с практикой 202

Глава 14. Аттестация персонала

- 14.1. Понятие аттестации. 206
- 14.2. Объекты и показатели аттестационной оценки. 210
- 14.3. Организация процесса аттестации 213
- 14.4. Оценка подчиненных руководителем 218

Глава 15. Деловая карьера и ее организация

- 15.1. Понятие и цели деловой карьеры 225
- 15.2. Этапы карьеры и ее планирование 228
- 15.3. Работа с кадровым резервом 232
- 15.4. Горизонтальная карьера 238
- 15.5. Трудовое законодательство РФ о внутриорганизационном перемещении работников 240

Глава 16. Расторжение трудового контракта

- 16.1. Текучесть кадров и пути управления ею 244
- 16.2. Способы высвобождения персонала 246
- 16.3. Правовое регулирование расторжения трудового контракта в РФ 250
- 16.4. Организация процесса увольнения 254

Глава 17. Руководитель

- 17.1. Типы руководителей 257
- 17.2. Качества, необходимые руководителю 261
- 17.3. Основы власти руководителя 263
- 17.4. Руководитель и лидер 268

Глава 18. Подчиненные и их обязанности	
18.1. Психологические типы подчиненных	272
18.2. Категории подчиненных	273
18.3. Основные права и обязанности подчиненных	275
18.4. Трудовое законодательство РФ о дисциплине и дисциплинарной ответственности работников перед организацией	278
18.5. Материальная ответственность работников	282
Глава 19. Стили руководства	
19.1. Стиль руководства и его основы	286
19.2. «Многомерные» стили управления	291
Глава 20. Коллективное творчество	
20.1. Предпосылки коллективного творчества	299
20.2. Классификация творческих личностей	303
20.3. Методы организации коллективного творчества	305
Глава 21. Руководство подчиненными	
21.1. Методы руководства	313
21.2. Технологии управления людьми	318
21.3. Формы официальных отношений в управлении персоналом	320
21.4. Тактика работы с подчиненными	324
21.5. Концепция «я-состояний» и деловое общение	327
Глава 22. Организационные формы управленческих контактов	
22.1. Проведение собраний и совещаний	330
22.2. Деловые беседы	336
22.3. Телефонные разговоры	338
22.4. Обход рабочих мест и прием посетителей	339
Глава 23. Искусство убеждать	
23.1. Методы управленческого диалога	344
23.2. Тактика и техника убеждения	348
23.3. Ведение деловой полемики	352
Глава 24. Мотивация персонала	
24.1. Мотивы человеческой деятельности	356
24.2. Концепция стимулирования	359
24.3. Теории мотивации	362

24.4. Материальное поощрение	369
24.5. Неэкономические способы мотивации	372
Глава 25. Способы вознаграждения персонала	
25.1. Законодательство РФ о вознаграждении за труд	376
25.2. Формы и системы заработной платы в РФ	380
25.3. Доплаты и компенсации к заработной плате	384
25.4. Современные системы заработной платы за рубежом	386
25.5. Зарубежный опыт определения размера заработной платы	391
Глава 26. Конфликты в системе управления персоналом	
26.1. Виды внутриорганизационных конфликтов	395
26.2. Конфликт как процесс	399
26.3. Стратегии преодоления конфликта	403
26.4. Формы производственных конфликтов	406
26.5. Законодательство РФ о разрешении трудовых конфликтов и споров	410
Глава 27. Управление рабочим временем	
27.1. Рабочее время и его организация	415
27.2. Фонд рабочего времени	420
27.3. Диагностика времени	423
27.4. Контроль за рабочим временем	428
27.5. Планирование времени руководителей и специалистов	430
Глава 28. Документы по персоналу	
28.1. Документы, связанные с заключением и прекращением трудового договора	435
28.2. Документы по учету кадров	443
28.3. Документы по труду и заработной плате	448
28.4. Документы, регламентирующие деятельность персонала	449
28.5. Документы, отражающие внутренние отношения	452
Глава 29. Невербальные средства управленческого общения	
29.1. Общее понятие языка жестов	456
29.2. Жестикуляция рукой	457
29.3. Жесты защиты и нападения	460
29.4. Другие виды жестов и их значение	462

Глава 30. Экономика персонала

30.1. Затраты на персонал	468
30.2. Анализ и планирование затрат на персонал	472
30.3. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров	476
30.4. Методы определения эффективности затрат на персонал	478

**Глава 31. Организационно-психологические проблемы
преобразований (вместо заключения)**

31.1. Направления преобразований	483
31.2. Этапы организационных преобразований	485
31.3. Сопrotивление организационным изменениям и его причины	487
Библиографический список	491

Глава 1

ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ И СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Понятие личности

Личность — это совокупность индивидуальных социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно и сознательно действовать. Тесная *взаимосвязь и взаимобусловленность* этих качеств составляет ее первое свойство. Другим свойством является *активная деятельность*, направленная на познание и преобразование окружающего мира. И наконец, третье свойство заключается в *устойчивости*, что позволяет прогнозировать *поведение* личности, т.е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих. Поведение людей определяется эмоциональными и рациональными факторами, внутренними склонностями и внешней обстановкой, вкусами, взглядами, мотивацией.

Черты личности формируются под влиянием природных свойств: физиологического состояния организма, особенностей высшей нервной деятельности, памяти, эмоций, чувств, восприятия, а также социальных факторов: роли, статуса, образования, опыта, привычек, круга общения и т.п. Хорошее знание и понимание руководителем этих моментов способствует успешному управлению подчиненными, предсказанию их поведения и целенаправленному воздействию на него, и наоборот, незнание и непонимание обычно заводят в тупик.

Любая личность характеризуется:

1) *общими качествами* (интеллект, ум, наблюдательность, внимание, работоспособность, организованность, общительность и проч.);

2) *специфическими свойствами*, под которыми понимаются способности к тому или иному виду деятельности;

3) *подготовленностью* к нему в виде совокупности умений, знаний, квалификации, навыков, привычек;

4) *направленностью*, т.е. ориентированностью своей активности, возникающей во многом под воздействием социальных моментов: интересов, стремлений, идеалов, убеждений;

5) определенным складом характера;

6) биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);

7) психологическими особенностями: диапазоном деятельности (широта, глубина), который может быть общим, видовым и специальным; стилем работы (форма воздействия) и динамикой психики. Форма воздействия может основываться на знаниях, опыте, эмоциях, а динамика психики характеризуется силой, подвижностью и возбудимостью;

8) психическим состоянием, т.е. стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода времени (возбуждение, апатия, депрессия и проч.).

При решении кадровых вопросов важно с достоверностью определять типичные для человека в данных условиях психические состояния, которые лучше обнаруживаются в экстремальных ситуациях.

Следует заметить, что черты личности и ее поведение в определенной степени предопределяются полом ее носителя (табл. 1).

Таблица 1. Психологические различия между мужчинами и женщинами¹

Характеристика	Мужчины	Женщины
Способ преодоления препятствий	Интеллект, сила	Хитрость, ловкость
Ориентированность на проблемы	Перспективная	Текущая
Потребность в эмоциональных стимулах	Пониженная	Повышенная
Основа решений	Рассудочность	Чувственность
Характер	Замкнутый	Открытый
Отношение к внешнему миру	Реалистичное, критичное	Идеализированное, интуитивное
Поведение	Сдержанное	Эмоциональное
Преобладающий тип мышления	Словесно-логическое	Наглядно-действенное
Объект внимания	Содержание	Форма
Наблюдательность и точность	Пониженные	Повышенные
Ориентированность	Деловая	Личная
Отношение к другим	Прямолинейное	Гибкое
Действие словесного поощрения	Расслабляющее	Возбуждающее
Реакция на критику	Агрессивная	Спокойная

¹ См.: Демченко А.А., Задоркин В.И., Скляр В.Ф. Управление персоналом. Теоретический курс. М., 1994.

1.2. Направленность и способности личности. Типы мышления

Направленность создает устойчивую ориентацию поведения человека независимо от конкретной ситуации, обуславливает его цели и мотивы. Можно выделить три типа направленности личности: на взаимодействие, на задачу и на себя, одновременно присутствующих в той или иной степени у большинства людей.

Направленность *на взаимодействие*, или на общение, означает, что человек стремится сотрудничать с коллегами, поддерживать с ними хорошие отношения, совместно решать конкретные проблемы вне зависимости от их содержания, цели деятельности и собственной роли в ней, т.е. попросту работать в компании.

Направленность личности *на задачу*, по другому называемая *деловой*, предполагает, что человек делает упор на достижение цели, например успешное решение стоящей перед ним проблемы, получение реальных результатов, овладение новыми знаниями и навыками, доказательство своей правоты, значимости и т.п. Для него более важным оказывается то, что он делает.

Наконец, *направленность на себя*, или *личная* направленность, состоит в стремлении людей в первую очередь решать свои собственные проблемы, добиваться личного благополучия, престижа и при возможности делать это за счет других. В коллективе такие лица пытаются переложить работу на других, а в случае индивидуальной деятельности создают видимость работы.

Знание направленности сотрудников, определяемой с помощью специальных тестов, помогает найти правильный подход к людям и значительно облегчает процесс руководства ими.

Другим элементом личности являются *способности*, т.е. совокупность черт, необходимых для успешного выполнения конкретного вида деятельности, склонности к нему, позволяющие добиться определенного результата. Способности могут быть: во-первых, *общими* (ощущать, воспринимать, мыслить, учиться, работать и проч.); они присущи в той или иной мере всем людям и лежат в основе остальных способностей; во-вторых, *элементарными частными* (решительность, настойчивость, музыкальный слух, критичность мышления и проч.); в-третьих, *сложными частными*. Здесь выделяют *профессиональные* (к отдельным видам деятельности) и *специальные* (интерсоциальные и конструктивные) способности. Те и другие могут быть кроме того теоретическими и практическими. По *направленности* способности бывают техническими, организационными, педагогическими и проч.

Основой способностей являются *задатки* — психофизиологические свойства, проявляющиеся в природной склонности к определенному виду деятельности и превращающиеся в способности под воздействием жизненных условий и воспитания. Таким образом, способности представляют собой сочетание природных и приобретенных качеств.

По форме проявления выделяют задатки к репродуктивной (усвоение и применение информации) и творческой деятельности. По диапазону способности классифицируют по трем уровням: одаренность, талантливость, гениальность.

Одаренность — это совокупность факторов, обуславливающих особо успешную деятельность в определенной области и выделяющих человека из остальных лиц. Обычно они проявляются в наличии возможности что-то улучшать, совершенствовать.

Талант представляет собой сочетание таких задатков, которые могут реализоваться через творчество, создание нового, необычного.

Гениальность является высшей степенью одаренности; такие люди создают новые идеи, а результаты их творчества имеют общеисторическое значение.

Приобретенные исполнителями способности автоматически выполнять отдельные элементы трудового процесса называются *навыками*. Чем больше у человека навыков, тем меньше он затрачивает сил, рациональнее и ритмичнее работает. Имеющиеся навыки могут влиять на приобретение новых (в том числе и негативно), поэтому и этот процесс должен проходить под контролем специалиста (преподавателя, консультанта).

Наряду с навыками можно выделить *привычки* — автоматические формы поведения, которые благодаря повторению становятся для человека необходимостью.

Обице способности людей во многом связаны с их *типом мышления*, который может быть художественным, логическим или смешанным.

Художественному мышлению свойственна образность, яркость, богатая фантазия, но одновременно импульсивность, непоследовательность, прерывность. Чаще всего им обладают предприниматели и лица, склонные к занятию различными видами искусства.

Логическое мышление, наоборот, характеризуется критичностью, ясностью, последовательностью, глубиной, однако зачастую и излишней отвлеченностью, абстрактностью, которые бывают не всегда понятны окружающим.

Наконец, *смешанному* типу мышления присущи черты предыдущих, хотя и не столь ярко выраженные, но это дает его обладателям

необходимую широту взглядов, самостоятельность и быстроту в деле принятия решений, что позволяет им успешно справляться с различными управленческими проблемами.

Специальные способности связаны с определенной сферой или видом деятельности, выполнением конкретной работы и по своему характеру могут быть двух типов. *Интерсоциальные* способности ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими. Такие способности необходимы руководителям среднего и низшего звена, а также работникам, связанным с рекламой, маркетингом, проведением переговоров, широкими контактами с людьми.

Другой вид специальных способностей — *конструктивные*, направленные на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности: естественной, технической, знаковой, художественной и проч.; их реализация не требует широких и активных контактов с окружающими. Такие способности нужны руководителям высшего звена, вырабатывающим политику организации, а также специалистам.

Степень реализации специальных способностей и возможность занятия в связи с этим определенных должностей в системе управления зависит в основном от двух обстоятельств: полученного образования и данного от природы уровня мышления, для развития которого образование является определенной базой.

Лицам, занимающим в структуре управления первичные должности, например табельщикам, бригадирам и т.п., которым необходимо планировать свою работу на срок не более двух месяцев, достаточно обладать лишь так называемым *конкретно-чувственным* мышлением, наличия перед глазами соответствующего объекта. Такое мышление обеспечивается образованием или некоторой специальной подготовкой продолжительностью от нескольких дней до двух лет.

Людям, занимающим низшие руководящие должности, например мастерам, которым требуется планировать свою деятельность на период до полугода, необходимо обладать так называемым *конкретно-образным* мышлением. Оно дает возможность выполнять работу на основе полученного прежде представления об объекте, не держа его постоянно перед глазами. Для развития такого мышления необходимо профессиональное образование продолжительностью от двух до четырех лет.

Руководителям небольших предприятий, ведущим специалистам крупных организаций, которым требуется планировать свою работу на менее чем на год вперед, важно обладать *конкретно-умозрительным* мышлением, которое дает возможность регулировать деятель-

ность достаточно сложных структур, элементы которых находятся в самых разнообразных взаимосвязях друг с другом. Такой уровень мышления обеспечивается высшим образованием, определенными практическими знаниями и опытом.

Наличие у человека *абстрактного* мышления говорит о том, что для выполнения работы ему не нужна привязка к конкретным объектам вообще. В совокупности с дополнительной послевузовской подготовкой сроком до двух лет это дает возможность занимать должности руководителей крупных предприятий, их заместителей, главных специалистов, требующие от них долгосрочного планирования (например, на пятилетку).

Наконец, лица с *предвидящим* мышлением, получившие второе образование в течение трех — четырех лет в области управления социально-экономическими процессами или ученую степень, могут достигать заранее заданных результатов на перспективу десять лет и более. Они обладают необходимым потенциалом для занятия должностей в руководстве крупнейшими объединениями и государственными учреждениями.

Практика показывает, что люди, обладающие одинаковыми способностями, должны занимать в организации равноценные должности, что позволяет наиболее полно использовать их потенциал и предотвращать внутренние конфликты. Разрыв же в способностях руководителей и их непосредственных подчиненных в один уровень обеспечивает при прочих равных условиях их хорошее взаимопонимание, а также естественность руководства и подчинения.

1.3. Темперамент и его разновидности

Личность человека внешне проявляется в типах его *поведения*, которое может быть *стабильным* и *нестабильным* (невротическим). Эти типы поведения в единстве с его *направленностью* либо на себя и свой внутренний мир, называемой *интроверсией*, либо на окружающих, именуемой *экстраверсией*, образуют четыре типа *темперамента*, характеризующих динамику личности: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Темперамент представляет собой совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения: эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность, подвижность или инертность, активность или пассивность, силу чувств. В известной мере он влияет на характер, стиль работы, отношения с окружающими.

Свойства темперамента необходимо учитывать при подборе специалистов для различных видов деятельности, формировании малых коллективов, морального поощрения, работы в специальных условиях. Основные из этих свойств приведены в табл. 2.

Таблица 2. Свойства темперамента

Свойства	Темперамент			
	холерический	сангвинический	флегматический	меланхолический
Уравновешенность	Плохая	Хорошая	Очень хорошая	Очень плохая
Настроение	Неустойчивое	Устойчивое	Устойчивое	Неустойчивое
Эмоции	Сильные, кратковременные	Слабые, кратковременные	Слабые, длительные	Сильные, длительные
Речь	Громкая, неровная	Громкая, плавная	Тихая, плавная	Тихая, неровная
Терпение	Низкое	Умеренное	Высокое	Низкое
Адаптация	Хорошая	Отличная	Медленная	Трудная
Контактность	Высокая	Умеренная	Низкая	Низкая
Отношение к критике	Агрессивное	Спокойное	Безразличное	Обидчивое
Отношение к новому	Положительное	Безразличное	Отрицательное	Неопределенное
Поведение в сложных ситуациях	Нерасчетливое	Расчетливое	Хладнокровное	Растерянное
Самооценка	Значительно завышенная	Несколько завышенная	Реальная	Заниженная
Подверженность влиянию	Умеренная	Слабая	Слабая	Высокая

Холерики — неустойчивые, нестабильные, а сангвиники — стабильные *экстраверты*; меланхолики — нестабильные, а флегматики — стабильные *интроверты*.

Экстраверты ориентированы на реальность, общительны, деятельны, любят риск, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. В системе управления им в наибольшей степени подходит роль руководителей низшего и среднего уровней, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчиненными.

Интроверты более аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта и при стабильном типе поведения

представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых состоит в умении анализировать и стратегически мыслить. При нестабильном поведении возможности интровертов, интеллектуально превосходящих свое окружение, не могут адекватно реализоваться в служебной карьере, и они вынуждены чаще всего пребывать в организации в роли рядовых исполнителей.

1.4. Основные типы характера

Еще одной важнейшей чертой личности является *характер* — устойчивый индивидуальный склад человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение. Характер человека проявляется в его манерах, отношении к окружающим, своим обязанностям, самому себе.

Характер представляет собой итог взаимодействия как естественных факторов (эмоциональность, активность и так называемые первичность и вторичность), так и обстоятельств жизни (социальные условия, работа). Естественные факторы придают ему устойчивость, а жизненные обстоятельства — изменчивость, поэтому он динамичен. Характер составляет основу морально-волевых свойств личности и проявляется через мотивы и способы поведения.

К чертам характера относят: отзывчивость, откровенность, недоверчивость, скрытность, молчаливость, хвастливость, требовательность, трудолюбие, аккуратность, небрежность, осторожность, хитрость, честность и др.

Эмоциональность, которая может быть высокой или низкой, представляет собой субъективную чувственную реакцию человека на различные внешние и внутренние раздражители, протекающую в форме переживания ситуации, ее значимости и смысла. Внешне эмоциональность выражается в *эмоциях*, которые могут быть положительными (радость, удовольствие) или отрицательными (страх). Первые вызывают стремление субъекта продлить действие соответствующего раздражителя, а вторые — избежать его. Это дает возможность руководителю, воздействуя на эмоции, управлять поведением подчиненных.

Устойчивые и продолжительные эмоции, возникающие у человека по отношению к себе, другим людям, предметам и явлениям окружающего мира, называются *чувствами*. Чувства (например, преданность организации) можно в определенной степени формировать, направлять таким образом поведение персонала в нужную сторону.

Другим элементом характера является *активность*, т.е. потребность к деятельности. Активность, проявляющаяся в динамичности поведения людей, может быть высокой или низкой. Высокая активность членов организации полезна для нее, способствует росту результативности, однако она требует постоянного контроля, поскольку, перейдя некий предел, становится разрушительной.

Наконец, третьим элементом характера является свойство *первичности или вторичности*. В его основе лежат такие *особенности нервной деятельности* человека, как сила, уравновешенность и подвижность. *Сила* проявляется в возможности субъекта сохранять нормальную работоспособность в условиях значительного колебания нервных и эмоциональных нагрузок, *уравновешенность* — в неизменности поведения при этом (в случае неуравновешенности будет преобладать нервное возбуждение или, наоборот, заторможенность). *Подвижность* выражается в быстроте перехода от одного вида деятельности к другому, умении легко приспосабливаться к быстрой смене ситуации.

Лицам с первичными свойствами характера это легко удастся. Они быстро приспосабливаются к новой обстановке, хорошо в ней ориентируются, склонны к авантюрам, но в то же время не уверены в себе, не способны к длительной рутинной работе. Люди, черты характера которых вторичны, обладают терпеливостью, стабильностью поведения, верностью принципам и привычкам. Они уверены в себе, слабо подвержены чужому влиянию, работоспособны, но с трудом приспосабливаются к новому.

Без учета характера сотрудников управлять в современных условиях организацией невозможно, поэтому менеджерам необходимо хорошо знать его основные типы. В чистом виде им обладает примерно половина людей, а у другой половины характер является смешанным.

Людам с *гиперактивным, или гипертимным* (гипертимия — форма психологического расстройства, характеризующаяся повышенной возбудимостью, веселостью, бьющим через край оптимизмом) характером свойственны общительность, открытость, увлеченность, предприимчивость, активность, доброжелательность, легкое отношение к трудностям и неудачам. Но они поверхностны, им трудно сосредоточиться, а следовательно, и заниматься однообразной, кропотливой, требующей усидчивости работой. Таким людям в наибольшей степени подходит выполнение организаторских функций, предполагающих широкие контакты с окружающими, однако при условии отсутствия конфликтных ситуаций, поскольку они вспыльчивы.

Во многом противоположны им лица с *аутистическим* (аутизм — крайняя форма ухода в себя) характером. Они скрытны, малообщительны, неконтактны, с трудом входят в коллектив, держатся обособленно, что вызывает непонимание и обиды со стороны окружающих. Несмотря на сухую официальную манеру поведения, приверженность формально-деловому стилю в отношениях, эти люди пользуются уважением за свою независимость, самостоятельность, глубокие знания, стремление во всем разобраться. Обычно они хорошие исследователи, консультанты, эксперты и в потенциале могут быть руководителями высшего ранга, для которых перечисленные качества как раз и считаются наиболее ценными. Сотрудничать с ними сложно, и лучше других это удастся обладателям предыдущего типа характера, которые являются их практически полной противоположностью.

Тем, кто имеет *лабильно-циклоидный* характер, свойственны значительные перепады настроения, активности, работоспособности, вызываемые как внешними обстоятельствами, например, поведением окружающих, так и внутренними процессами, обусловленными физиологическим состоянием организма. Эти люди часто конфликтуют с другими по пустякам, что затрудняет работу с четким напряженным ритмом, особенно в нестабильном коллективе, поэтому наиболее предпочтительными должностями для них считаются такие, как библиотекарь, архивариус, программист.

Лица, характер которых является *демонстративным*, стремятся всегда к успеху, причем зачастую любой ценой, некритически оценивая при этом свои возможности и поведение, что ставит их действия на грань авантюры. В то же время способность подстраиваться под других, вести себя так, как того от них ждут, манипулировать окружающими и т.п. приносит им успех. Так как их действия могут представлять угрозу для стабильности коллектива, таких людей нужно жестко контролировать и держать «на расстоянии», поручив им представительство, занятие, например, рекламой.

Во многом сродни предыдущему *застревающий* характер, однако властолюбие его обладателей является открытым и носит оттенок деспотизма. Эти люди эгоистичны, нетерпимы к критике, упрямы, долго помнят обиды, накопление которых может создать «критическую массу» негативных эмоций и почву для агрессии против других. При получении важных позитивных результатов у них может развиваться комплекс «головокружения от успехов». Считается, что по отношению к такого рода личностям нужно проявлять терпимость, поскольку в отличие от предыдущей категории они большей частью

честны и открыты, использовать их положительные качества, но ограждать от власти.

Субъекты с *психастеническим* характером обычно отличаются добросовестностью и пунктуальностью, хорошими знаниями и рационализмом в действиях, основанным на глубоком осмыслении фактов и событий. Однако им свойственно постоянно во всем сомневаться, стремиться объять необъятное, бесконечно продолжать свои изыскания, добиваясь совершенства, в результате чего им бывает трудно вовремя остановиться и принять решение, особенно ответственное. Несмотря на все их способности, нерешительность обычно препятствует им занимать руководящие должности.

Обладатели *конформного* характера могут успешно действовать, только опираясь на поддержку окружающих, поскольку несамостоятельны, мягки, несобранны, быстро теряются в сложной обстановке, легко уступают напору других, проникаясь их проблемами, и подчиняются им. Консервативность, склонность к регламентам, уступчивость делают их незаменимыми заместителями, не претендующими на первенство, но обеспечивающими преемственность руководства, поддержание традиций и сохранение стабильности и низкого уровня конфликтности в организации.

Наконец, последний из основных типов характеров — *неустойчивый*. У тех, кому он присущ, редко встречаются твердые принципы поведения и развитое чувство долга, и ради удовольствия они готовы пренебречь своим долгом и даже элементарными служебными обязанностями. В то же время они мягки в обращении, легко завоевывают симпатии других, поэтому для них целесообразна работа, связанная с общением, частой сменой форм деятельности, однако при жестком контроле.

1.5. Восприятие как основа поведения

Под *восприятием* личностью окружающего мира понимается процесс организации и интерпретации представлений о нем, придающий ему смысл и определяющий поведение человека. Восприятие представляет собой активную полусознательную деятельность по приему и переработке информации, причем не всей, а лишь значимой.

Поскольку восприятие во многом субъективный процесс, он содержит в себе возможность полного или частичного искажения или потери информации. Наибольшая опасность этого имеет место на стадии ее отбора, когда формируются первые впечатления, и на-

меньшая — на стадии оценки, когда можно все спокойно взвесить и разложить «по полочкам».

В результате восприятия могут возникнуть различного рода субъективные реакции на воспринимаемый объект: принятие, отторжение, «поведение страуса» и проч. На восприятие оказывают влияние следующие основные обстоятельства как объективного, так и субъективного характера.

Во-первых, ситуация, в которой поступает информация или происходит знакомство. Если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем объект этого на самом деле заслуживает. И наоборот, в негативной ситуации все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле. Это правило не распространяется на неординарное поведение людей, которое оценивается скорее по принципу контраста.

Во-вторых, на восприятие влияет глубина видения реальной ситуации. Много знающий и понимающий человек обычно спокойнее относится к другим людям и происходящим событиям, не склонен их драматизировать или, наоборот, превозносить и в целом более трезво оценивает ее, чем тот, кругозор которого ограничен.

В-третьих, восприятие во многом зависит от личностных и социальных характеристик воспринимаемого субъекта. К личностным относятся доброжелательность, терпимость, отсутствие комплексов (по отношению к закомплексованным людям наблюдается значительная неадекватность восприятия), манера поведения, разговора, внешний вид (респектабельные люди воспринимаются более благожелательно).

Близки к личностным свойствам и «анкетные» характеристики, такие, как пол, возраст, национальность, вероисповедание и проч. Социальными характеристиками являются должность, служебное положение, образование, профессия, интересы, идеалы. Те, у кого эти характеристики не совпадают, обычно относятся друг к другу настороженно.

В-четвертых, на адекватность восприятия во многом влияют *стереотипы*, т.е. стандартные наборы упрощенных представлений о сложных явлениях и объектах окружающей действительности, содержащие их одностороннее описание, принимаемое за полное. Стереотипы дают основанное на чужом мнении представление о том, с чем человеку еще сталкиваться не приходилось, и этим в определенной степени облегчают ориентацию в окружающей действительности.

В то же время, снимая неопределенность существующей ситуации, стереотипы неадекватно отражают, а зачастую значительно искажают реальность, укрепляют консерватизм в сознании и мыш-

лении. Часто старые стереотипы служат основой формирования новых, поскольку существующая информация определяет усвоение последующей. В связи с этим особо можно выделить *«вредные стереотипы»*: все пожилые сопротивляются изменениям, не желают рисковать, слабеют здоровьем; все руководители не думают о работаниках.

К стереотипам близки *психологические эффекты*: *эффект порядка*, когда при противоречивой информации бóльший вес придается сообщениям, полученным в первую очередь (при этом знакомые оцениваются более правильно, чем малознакомые люди); *эффект опережения*, заключающийся в том, что сведения, получаемые непосредственно перед общением, усваиваются прочнее; *эффект средней ошибки*, проявляющийся в усреднении крайних оценок; *перенос оценки* одних явлений и людей на другие (все толстые люди — добрые); *проекция* собственных чувств и ощущений на других (если мне плохо, как может быть хорошо остальным, и наоборот); *первое впечатление*, которое обычно бывает более благоприятным и запоминающимся (его устойчивость и длительность объясняется стабильностью поведения самого человека, ограниченностью информации, неосознанным подражанием другому и закреплением его у самого воспринимающего); *новизна* (в отношении знакомого человека бóльшее значение имеет знакомая информация); *идеализация* (гиперболизация положительных черт); *эффект «бумеранга»*, когда человек, воспринимающая и оценивая информацию, направленную на изменение его социальных установок, только укрепляет их (при неприязненном отношении к партнеру или низком качестве самой информации); *эффект «затмения»* — влияние одного или нескольких свойств объекта на восприятие остальных; *эффект контраста* — доминирование одних свойств по сравнению с другими, отодвигаемыми на второй план; *эффект ожидания*, в результате которого люди часто принимают действительное за желаемое, который усиливается *эффектом предварительной информированности*. Студентам часто приходится сталкиваться на практике с *эффектом «нимба»*, или *«каждого утенка»*, когда последующие оценки в значительной мере ориентируются на предыдущие.

К стереотипам близки *предрассудки* — оценки, сложившиеся до того, как сформировалось определенное мнение об объекте. Но в отличие от стереотипов они носят более массовый, общественный характер, например расизм, убежденность, что женщины глупее мужчин (хотя ни единого научного доказательства этому не существует). Предрассудки свойственны в основном малообразованным людям, в то время как стереотипами страдают все без исключения.

На восприятие влияют также его *избирательность* (воспринимается не вся информация о человеке), *глобальность* (объект воспринимается как монолитное целое, а не как совокупность взаимосвязанных элементов), *недостаточная структурированность* (все, кроме главного, воспринимается как фон; похожее воспринимается как единое; выделяются и объединяются сходные объекты; все соотносится со старым опытом). Быстрее замечаются позитивные качества, свойственные самому оцениваемому.

Наконец, на восприятие влияют многие физические характеристики воспринимаемого объекта: размеры, контрастность, повторяемость и интенсивность действий и процессов.

Восприятие окружающих часто осложняется *непредсказуемостью* поведения людей, которое зависит от многих, порой самых неожиданных обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, достоинства, внутренней жизни, сокрытия или искажения информации о себе, неспособности правильно себя преподнести, ожиданий, мотивации, чувств и т.п. Как считают специалисты, чтобы понять индивидуальное поведение человека, нужно «вычесть» из него восприятие.

Восприятие влияет на поведение личности, но не непосредственно, а преломляясь через ценности, верования, принципы, уровень притязаний.

Расположение, т.е. положительное отношение к кому-то или к чему-то, основывается на эмоциональных оценках коллектива, положения в нем, условий труда и проч. Расположение к людям проявляется в уважении, готовности прийти на помощь в трудную минуту; расположение к работе — в увлеченности ею вплоть до отождествления себя со своим делом и принесения ему в жертву других своих интересов. *Кто нравится* — тому помогают, чтобы нравился еще больше; от кого ожидают — в того и вкладывают.

Устойчивое внутреннее расположение человека к другим субъектам или явлениям, основанное на их высокой индивидуальной оценке, может быть охарактеризовано как *верование*.

Основу *ценностей* составляет не эмоциональное, а осознанное отношение к перечисленным выше моментам, причем не только человеком в отдельности, но и коллективом. Поэтому ценности часто приобретают самостоятельное по отношению к отдельному субъекту существование и выступают в качестве *организационных ценностей*. Для тех, кто их разделяет, они служат стандартами, критериями, с которыми сравниваются и с помощью которых оцениваются как собственные решения и поступки, так и действия других. К ценностям можно отнести: гордость за свою организацию; заботу об общих результатах; целеустремленность; коллективизм; стремление к профессиональному росту, нововведениям.

Устойчивая система верований и ценностей человека воплощается в *принципах* — определенных правилах поведения, которых он придерживается на практике например, справедливости, добросовестности и т.п.

В поведении реализуется *позиция* человека — постоянное и однозначное внутреннее отношение к одним и тем же людям или

одинаковым ситуациям, к тому, что нравится, или, наоборот, не нравится. Позиция служит защитой в момент опасности; в позиции личность выражает себя, а поэтому позицию всеми силами защищают и укрепляют.

Каждая личность обладает определенным *уровнем притязаний*, характеризующим степень трудности целей, к достижению которых она стремится. Понятно, что для различных людей уровень притязаний неодинаков и определяется такими факторами, как стандарты успеха, принятые в определенной социальной группе, степень самооценки и самоуважения данного лица, образование, включенность в свою роль, имеющийся профессиональный и жизненный опыт. Чем более развиты у человека перечисленные факторы, тем выше у него уровень притязаний.

Определяют уровень притязаний также пол и возраст, например, у мужчин и молодежи он значительно выше, чем у женщин и лиц старших возрастов.

Безусловно, речь здесь идет о неких условных «среднестатистических» личностях, поскольку в реальной жизни все значительно сложнее. В то же время связь между уровнем притязаний и психологическими особенностями личности не прослеживается.

1.6. Внешние факторы, влияющие на поведение подчиненных

Помимо перечисленных моментов на поведение работников влияют и внешние факторы. Среди них необходимо назвать следующие:

1. *Круг общения субъекта*, который может быть личным, включающим эмоциональные связи, и служебным, предопределяемым должностными связями. На практике выделяются: круг *ближайшего* общения, куда входят не более пяти человек, с которыми можно обсуждать любые проблемы, не боясь утечки информации; круг *периодического* общения, где рассматриваются только официальные вопросы, регулярно возникающие в процессе функционирования организации; круг *эпизодического* общения, охватывающий в потенциале всех сослуживцев и личных знакомых. В каждом конкретном круге общения складывается своя микроэтика, во многом определяющая взаимодействие лиц в рамках управленческой деятельности.

При переходе в другой круг общения, когда прежние взаимосвязи частично рушатся и обесцениваются, а новые еще не складываются, человек временно попадает как бы в определенный вакуум, в который, особенно если речь идет о руководителе, могут устремиться случайные, в том числе и корыстные, люди, желающие как можно скорее утвердиться в его глазах. Поскольку удачное овладение кру-

гом общения предшественника является одной из важнейших предпосылок успешной адаптации в новом коллективе, к этому процессу необходимо подходить тщательно и осторожно.

2. *Роль*, характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии. Роли, выполняемые человеком, различаются способом получения, направленностью, степенью определенности, формализации, эмоциональности. Роль диктует правила поведения и делает предсказуемыми поступки других.

На ролевое поведение влияют: характер индивида, истолкование им своей роли, ее приемлемость, соответствие возможностям и желаниям.

3. *Статус* — это оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное или ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида, который бывает формальным и неформальным. Первый определяется должностью его обладателя, привилегиями, заработком, значимостью решаемых им задач; второй — личными свойствами, позволяющими влиять на окружающих: полом, возрастом, знаниями, опытом, культурой, связями, нравственными качествами.

Статус может быть обусловлен происхождением индивида или приобретенной, например профессионально-должностной, который в организациях считается базисным.

Статус личности связан со *служебным положением*, отражающим ее место в профессионально-должностной иерархии и совокупность условий, связанных с данной должностью. Служебное положение руководителя характеризуется обеспеченностью обслуживающим персоналом, транспортом, доступом к источникам информации, другими льготами и привилегиями, а также прямыми контактами с вышестоящими руководителями, допуском в те или иные круги общения. Руководители, формально занимающие один и тот же пост, но работающие в разных организациях, имеют различное служебное положение.

Статус бывает формальным и неформальным. Неформальный статус получил название *авторитет*. Он формируется и поддерживается не только стихийно, но и целенаправленно с помощью различных мероприятий, ритуалов, распространения специальной информации. Сознательная фальсификация последней, неискреннее поведение людей и особенности восприятия действительности приводят к формированию *ложного авторитета*, существующего как в сознании окружающих, так и в представлении субъекта о самом себе.

На практике авторитету личности могут угрожать сложные ситуации, неблагоприятный морально-психологический климат в организации, целенаправленная деятельность соперников по его подрыву, случайные неудачи и т.п. Действительно авторитетному человеку бояться их не приходится, поскольку своими активными действиями на общее благо он без труда может восстановить доверие окружающих.

Обладатель ложного авторитета сделать этого не в состоянии. Постоянное опасение разоблачения формирует у него своеобразный психологический комплекс *угрожаемого авторитета*, толкающий человека не на совершенствование себя и своей деятельности, а на защиту любой ценой своих позиций. В этом случае возможны: уход от ситуаций, в которых проявляется некомпетентность, неспособность выполнять ту или иную работу; блокирование нежелательной информации; подкуп (например, в виде ослабления требований) или, наоборот, угрозы и шантаж по отношению к окружающим; дистанцирование от других, чванливое, высокомерное поведение; запутывание многословными рассуждениями; раздача невыполнимых обещаний и проч.

Перечисленные характеристики личности формируют три *типа поведения* людей в организации: *независимый*, ориентирующийся на руководство или лидерство, *нейтральный* и *зависимый*, предполагающий подчинение. Каждый тип поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости (чувством) и склонностью к нему.

Различное соотношение этих моментов приводит к тому, что для одних людей необходимость определенного типа поведения является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление.

Для других людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовольствие. У руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения. Подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, т.е. также обретают своего рода свободу.

Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение не принесут большого эффекта, а наоборот, будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на

выполнение стоящих задач, а на достижение комфортного состояния. На этом в свое время сыграл Гитлер, освободив своих солдат от «химеры», называемой совестью.

Наконец, для третьих руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга. В этом случае они имеют по-настоящему активный, творческий характер, эффективны, результативны, вносят большой вклад в формирование личности.

Психологический практикум

По мнению психолога Е.А. Климова, те или иные виды деятельности, к которым человек может иметь склонность, объединяются в пять укрупненных групп: связанные с природой, техникой, человеком, знаковыми системами, художественными образами.

Для того чтобы выявить направленность личности на одну из этих групп, можно воспользоваться приводимым ниже тестом. Для его выполнения нужно выбрать более подходящее для себя из каждой пары предлагаемых утверждений (предполагается, что необходимые предпосылки для выполнения соответствующей работы имеются).

1. А. Ухаживать за животными.
Б. Обслуживать машины и приборы.
2. А. Помогать больным, лечить их.
Б. Составлять таблицы, схемы, компьютерные программы.
3. А. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов.
Б. Следить за состоянием и развитием растений.
4. А. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл).
Б. Доводить материалы до потребителя (продавать, рекламировать).
5. А. Рецензировать научно-популярные статьи и книги.
Б. Рецензировать художественные издания, фильмы, спектакли.
6. А. Выращивать молодняк животных.
Б. Тренировать товарищей или младших.
7. А. Копировать рисунки, настраивать музыкальные инструменты.
Б. Управлять подъемно-транспортными средствами.
8. А. Объяснять, информировать, проводить экскурсии.
Б. Оформлять витрины, изготавливать декорации к спектаклям.
9. А. Ремонтировать технику.
Б. Искать и исправлять ошибки в текстах и рисунках.
10. А. Лечить животных.
Б. Выполнять расчеты и вычисления.
11. А. Заниматься селекцией растений.
Б. Конструировать новые виды промышленных изделий.
12. А. Разбирать споры между людьми, мирить их, поощрять и наказывать.
Б. Разбираться в схемах и чертежах.
13. А. Изучать работу коллективов, связанных с художественным творчеством.
Б. Изучать жизнь микробов.
14. А. Обслуживать и ремонтировать медицинские приборы.
Б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ожогах.

15. А. Составлять документальные отчеты о происходящих событиях.
Б. Художественно описывать происходящие события.
16. А. Делать лабораторные анализы в медицинском учреждении.
Б. Принимать больных и беседовать с ними.
17. А. Красить стены, расписывать поверхности изделий.
Б. Монтировать здания, собирать машины, приборы.
18. А. Организовывать экскурсии, культпоходы, туристические мероприятия.
Б. Играть на сцене, участвовать в концертах.
19. А. Изготавливать по чертежам детали машин, одежды.
Б. Чертить, копировать.
20. А. Вести борьбу с вредителями сельского хозяйства и болезнями растений.
Б. Вводить информацию в компьютеры, работать на пишущей машинке.

Направленность на профессии, связанные с природой, отражают утверждения 1А; 3Б; 6А; 10А; 11А; 13Б; 16А; 20А.

Направленность на профессии, связанные с техникой, отражают утверждения 1Б; 4А; 7Б; 9А; 11Б; 14А; 17Б; 19А.

Направленность на профессии, связанные с человеком, отражают утверждения 2А; 4Б; 6Б; 8А; 12А; 14Б; 16Б; 18А.

Направленность на профессии, связанные со знаковыми системами, отражают утверждения 2Б; 5А; 9Б; 10Б; 12Б; 15А; 19Б; 20Б.

Направленность на художественные профессии отражают утверждения 3А; 5Б; 7А; 8Б; 13А; 15Б; 17А; 18Б.

Для подведения итогов тестирования необходимо за каждое совпадение выбранного утверждения с «ключом» начислить себе 1 балл; затем набранные по каждой профессии баллы суммируются и определяется их процентная доля в общей сумме баллов. Она приблизительно покажет профессиональную ориентированность данной личности.

Глава 2

ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

2.1. Понятие и основные признаки коллектива

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы, объединенной по какому-то принципу, например общности территории, профессии, социальных условий, случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это не означает, что они постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу, главное здесь — включенность в определенную систему межличностных отношений. В рамках групп могут образовываться коалиции — подгруппы, стремящиеся оказать влияние на групповое поведение.

Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов — от неорганизованной толпы до единого *коллектива*. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам, главным из которых можно считать наличие *общей цели* у всех ее членов. Последняя может формироваться в результате взаимного влияния их индивидуальных целей или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех, а не просто одинаковой, схожей.

Другим признаком коллектива является *психологическое признание* членами группы друг друга и *отождествление* себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т.п., хотя переоценивать эти моменты не следует.

Такое психологическое признание делает возможным постоянное *практическое взаимодействие людей*, в результате чего потенциал коллектива оказывается существенно большим, чем сумма потенциалов каждого из его членов.

Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого в отдельности. Во-вторых, на его основе удастся выполнить гораздо больший объем обычной работы вследствие разделения и специали-

зации труда и возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и существенно повышающего интенсивность деятельности. В-третьих, создаются условия для успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными членами группы.

Четвертым признаком коллектива можно считать наличие определенной *культуры*, выраженное в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов. У каждого коллектива существует склонность к идеализации прошлого, представлению своей истории в наиболее выгодном свете, поддержанию традиций. Это формирует комплекс представлений о собственном превосходстве даже в какой-то узкой области, придает ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность, препятствует дезорганизации.

Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека, которую трудно переоценить. Прежде всего, в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений. В то же время, наряду с желанием быть в коллективе, люди хотят отличаться от других, оставаться какими они есть индивидуальностями, достойными уважения.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует его изменению. Здесь человек имеет возможность по-новому взглянуть на себя со стороны, оценить себя и свою роль в обществе. Коллектив изменяет человека, так как ему приходится учиться жить и работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы. Коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, пробуждает в них стремление к совершенствованию, к первенству в соревновании.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив, может разлагающе влиять на нее, вынуждать к антисоциальному поведению. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя.

Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе

и в результате конфликта с ним; слабая, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу о ее благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительными по отношению к общим целям и нуждам.

2.2. Виды коллективов

Рассмотрим отдельные виды коллективов с точки зрения практики управления.

По *составу* коллективы бывают *гомогенные* (однородные) и *гетерогенные* (разнородные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч.

Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных проблем; они эффективны также при интенсивной творческой работе (мозговая атака). В то же время гомогенные лучше решают простые задачи. Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее влияние, которое они оказывают друг на друга, быстрее вырабатывается чувство общности. Однако здесь острее внутренняя конкуренция и поэтому гомогенные коллективы более конфликтны, особенно чисто женские (поэтому желательно, чтобы соотношение представителей разного пола было примерно одинаковым). Но в целом эффективный коллектив должен состоять все же из непохожих личностей.

Каждый коллектив имеет определенную структуру. Она может быть *функциональной* (на основе разделения труда и определения производственных задач каждого); *политической* (в соответствии с принадлежностью к тем или иным группировкам); *социально-демографической* (по полу, возрасту, образованию, квалификации и проч.); *социально-психологической* (в соответствии с симпатиями и антипатиями); *поведенческой*, определяемой активностью и проч.; *мотивационной* (в зависимости от движущих факторов поведения).

По *статусу* коллективы можно разделить на *официальные* и *неофициальные*. Первые, например персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном, а то и не объявленном желании людей сотрудничать друг с другом и реальной практике такого сотрудничества.

По характеру внутренних связей различаются *формальные* и *неформальные* коллективы. Формальные связи предписываются заранее, в неформальных коллективах отношения складываются спонтанно, сами собой. Границы формального и неформального коллективов чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в них могут не приниматься или по собственной инициативе придерживаться нейтралитета. Сила неформального коллектива состоит в том, что его невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам. Знание его состава помогает руководителям, особенно новым, ориентироваться в истинном положении дел в коллективе.

Исходя из *сроков существования* коллективы подразделяются на *временные*, предназначенные для решения разовой задачи, и *постоянные*.

Важным признаком, в соответствии с которым могут классифицироваться коллективы, является *степень свободы*, предоставляемая их участникам. При этом она рассматривается в двух аспектах: во-первых, как свобода *вхождения* в коллектив, которая варьируется в довольно значительном диапазоне — от безусловной обязательности для призывников служить в армии до полной добровольности при вступлении в клуб собаководов.

Можно говорить также о свободе *активного участия* в деятельности коллектива; в одном случае оно требуется постоянно, в другом — может быть эпизодическим или даже формальным. Это позволяет людям одновременно быть членами нескольких коллективов и проявлять активность прежде всего там, где это нужнее всего в данный момент.

В соответствии с их *функциями* выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели как официальной, так и неофициальной; на реализацию совместных интересов и общение. В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по *видам деятельности*.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную *степень внутриколлективного разделения труда*, которое на деле может быть самым разнообразным. В одних коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной взаимозаменяемости работников. В других — имеет место специфика отдельных видов труда, что делает взаимозаменяемость ограниченной. В третьих — имеется глубокое качественное разделение труда, делающее какую бы то ни было взаимозаменяемость работников в принципе невозможной, так что нормальное функционирова-

ние коллектива в случаях болезни или ухода одного из его членов может быть затруднено, и это нужно учитывать руководителю.

По *размерам* коллективы подразделяются на *малые* и *большие*, причем исходя не из числа участников, а из возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между членами, хотя потенциальный их круг невелик. В больших коллективах это практически невозможно, и люди мало знают друг о друге, а в малых, где число участников не превышает 20, вполне реально, даже без объединяющего лидера. Это придает им дополнительную гибкость, в целом более высокую результативность работы и удовлетворение от нее.

В *большом коллективе* каждый выполняет широкий круг обязанностей, понятнее связь индивидуальных и общих задач, легче удовлетворить свою потребность в аудитории, получить необходимый совет, но больше отдаленность исполнителя от руководства и коллег и ниже заинтересованность. Большие группы экономичнее, особенно при выполнении простых повторяющихся операций, легче могут найти выход из тупика, и в них легче решаются вопросы о преемственности.

Малые коллективы, члены которых поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты, получили название *первичных*. Обычно они включают в себя от двух до пяти человек, объединенных общностью целей и норм поведения, личными интересами, неформальным контролем. В первичной группе людей нельзя заменять без ее разрушения.

Наиболее близкие и равноправные отношения между участниками складываются в *диадах* и *триадах*, т.е. группах, состоящих из двух — трех человек. Диады легче всего разрушаются, но отношения приносят наибольшее удовлетворение их членам. В триаде рано или поздно происходит сближение между двумя и исключение третьего, который может играть роль посредника, оппортуниста или властителя.

В рамках *квartetов* и *квинтетов* могут обособливаться пары с более тесными взаимосвязями; возникать структуры типа «звезды» с центральным участником, диктующим остальным свою волю, либо «цепочки» с ослабленными контактами.

Увеличение размера группы влияет на поведение ее членов. Более крупные группы продуктивнее, но в них меньше согласия между участниками и меньше конформизм. В таких группах чаще наблюдается социальное неравенство и трудности в налаживании контактов, причем в большей мере это относится к группам с четным

составом участников, чем с нечетным. Членов таких групп характеризует низкий моральный дух, безразличное отношение к делу, ослабленные связи, нежелание сотрудничать друг с другом. Поэтому для управления ими нужны специальные менеджеры.

Малый коллектив проще превратить в хорошо взаимодействующее целое, внедрить самоуправление. Самоуправляемые коллективы могут различаться по такому специфическому признаку, как *степень коллективности принимаемых решений*. Если она минимальна, то совместно определяются только основные направления деятельности, которые в дальнейшем конкретизируются в индивидуальном порядке, и каждый действует независимо друг от друга. В других случаях самостоятельно определяется также и то, кто чем будет заниматься, но текущая деятельность не координируется, и члены коллектива лишь в необходимых случаях оказывают друг другу требуемую помощь.

Во *вторичных* коллективах, которые формируются по функционально-целевому принципу, контакты являются предметными, опосредованными, обусловленными решением поставленных задач. Поэтому основное значение придается здесь не личным качествам, а умению выполнять те или иные функции. Если роли четко распределены, людей во вторичной группе можно безболезненно заменять.

Особой разновидностью коллектива, характеризующейся повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой, является *команда*. Она создается для решения конкретных задач или выполнения отдельных функций, проектов и объединяет лиц с разнообразными знаниями и навыками, дает им возможность учиться друг у друга, обеспечивает взаимную поддержку. Команда обычно независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна. Осуществляет давление на участников и часто конфликтна.

Команды характеризуются ясными вдохновляющими целями, эффективной структурой, особо высокой компетентностью работников, климатом сотрудничества, стремлением к хорошей работе, становящимся нормой, внешней поддержкой, всеобщим признанием и опекой руководства.

Обычно команды защищают свои границы, себя от давления и угроз, привлекают внимание важных людей к своей работе, следят за политической ситуацией в организации и создают альянсы с другими командами. Люди будут эффективно работать в составе команды, если смогут исполнять предпочитаемые ими роли. Знание менеджерами этих ролей позволяет формировать команду из нужных лиц.

Каждый коллектив вырабатывает *систему социального контроля* — совокупность способов воздействия на своих членов путем убеждения, предписаний, запретов, признания заслуг и др. Таким образом поведение членов коллектива приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами деятельности. Система социального контроля опирается, во-первых, на привычки, т.е. укоренившиеся способы поведения в определенных ситуациях; во-вторых, на обычаи — установившиеся виды поведения, которые коллектив с моральной точки зрения высоко оценивает и принуждает своих членов их признавать и придерживаться; в-третьих, на санкции, представляющие собой ту или иную реакцию группы на поведение индивида в социально-значимых ситуациях; в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.

Люди подчиняются социальному контролю группы при следующих условиях: необходимости принятия решения в условиях цейтнота, высокой сплоченности, изолированности от внешней среды, наличии готового варианта решения, устраивающего всех, оценке внутреннего согласия как важнейшей самостоятельной ценности.

2.3. Психологические характеристики коллектива

Коллективы различаются между собой не только числом членов, но и *психологически*, и эти различия проявляются в характере внутреннего климата, состоянии и степени сплоченности их участников. Рассмотрим эти моменты подробнее.

Внутренний психологический климат — это реальное состояние взаимодействия людей как участников совместной деятельности. Он характеризуется удовлетворенностью работников организацией, условиями труда, отношениями между собой и с руководством, настроением, взаимопониманием, степенью участия в управлении и самоуправлении, дисциплиной, группой и местом в ней, качеством получаемой информации. Во многом он зависит и от степени совместности людей.

О важности благоприятного психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что плохое настроение снижает эффективность работы коллектива примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат можно в определенной степени формировать и корректировать.

Психологическое состояние коллектива характеризуется степенью *удовлетворенности* его участников своим положением. На нее влияют характер и содержание работы, отношение к ней людей,

престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие дополнительных возможностей (решить какие-то собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с интересными или полезными людьми, прославиться), место осуществления, психологический климат. Во многом психологическое состояние коллектива зависит и от умения его членов сознательно жить по его законам, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

Сплоченность — это психологическое единство людей в важнейших вопросах жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему участников, стремлении защитить его и сохранить. Сплоченность обусловлена необходимостью взаимопомощи или поддержки друг друга в деле достижения тех или иных целей, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении тех или иных гарантий. Степень сплоченности зависит от размера группы, социальной однородности (при разнородности возникают группировки) ее членов, достигнутых успехов, наличия внешней опасности.

В сплоченных группах теснее общение, выше самооценка личности, но имеют место неприязненное отношение к посторонним, самонадеянность, утрата критичности и чувства реальности, единомыслие, чувство неуязвимости, самоуверенность, фильтрация информации.

Разногласия у сплоченного коллектива обычно бывают не по целям, а по средствам их достижения; у несплоченного — по всем вопросам, что отрицательно сказывается на взаимоотношениях и рано или поздно приводит его к распаду.

Сплоченные коллективы характеризует *организованность* — способность и готовность к самостоятельному преодолению возникающих трудностей, согласованным действиям; единство в экстремальных ситуациях.

В неорганизованных группах, как правило, никто не хочет брать на себя ответственность при преодолении трудностей.

Сплоченность коллектива, удовлетворенность людей своим пребыванием в нем зависят также от их *психологической* и *социально-психологической совместимости*. В основе такой совместимости лежит соответствие темпераментов членов коллектива, профессиональных и моральных качеств.

Условиями, обеспечивающими социально-психологическую совместимость, считаются:

— соответствие личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности, что обеспечивает ее нормальный ход, отсутствие зависти по отношению к успехам других;

- близость или совпадение моральных позиций, создающее основу для возникновения взаимного доверия между людьми;
- однородность основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующая лучшему взаимопониманию;
- возможность реального взаимного дополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;
- рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором ни один из них не может добиться успеха за счет другого.

Результатом сплоченности коллектива является улучшение индивидуальной адаптации к окружающим и более активное вовлечение людей в его деятельность, ощущение ими личной безопасности.

2.4. Пути формирования коллектива

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу, этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно или формируется сознательно и целенаправленно.

Прежде всего речь идет о ясных и понятных целях предстоящей деятельности, соответствующих внутренним стремлениям людей, ради достижения которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже незначительных достижений в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной.

Еще одним условием успеха деятельности официального коллектива является сильный руководитель, а неофициального — лидер, которым люди готовы подчиняться и идти за ними к поставленной цели.

Наконец, каждый коллектив должен найти свое место, свою «нишу» в формальной или неформальной структуре организации, где бы он мог полностью реализовать свои цели и возможности и не препятствовал делать это другим.

Началом формирования официального коллектива является решение о создании соответствующего подразделения, надлежащим образом оформленное юридически. Затем определяется его функци-

ональная структура, круг обязанностей, прав и ответственности для каждого сотрудника, создается надежная система информирования. Привлекаемым работникам официально сообщают о целях и задачах подразделения его и коллектива, возлагают на них персональные задачи с учетом их способностей и возможностей роста и совершенствования, целенаправленно формируют и поддерживают благоприятный морально-психологический климат.

Для неофициального коллектива «днем рождения» становится обычно какое-то чрезвычайное событие или достижение некоего предела в развитии ситуации, после которого «так больше жить нельзя». Оно порождает всплеск эмоций, толкающий людей на объединение друг с другом. Обычно речь идет о чувствах страха, протеста, желания защитить себя, свое положение, свой статус в организации.

Любые отношения между людьми начинают складываться в результате *технических контактов и наблюдений*, в процессе которых люди накапливают информацию друг о друге, служащую основой взаимной заинтересованности, симпатии или, наоборот, антипатии. *Симпатия* — это неосознанное, иррациональное отношение расположенности к другому лицу. Симпатизирующие друг другу люди работают более согласованно и эффективно.

Возникновение симпатии и антипатии обусловлено закономерностями восприятия, степенью совпадения или несовпадения основных жизненных интересов, целей и ценностей (люди, естественно, симпатизируют тем, кто разделяет их взгляды и позиции, находится рядом, совместно участвует в решении трудных проблем, но вряд ли кто-то будет испытывать добрые чувства к конкурентам), общей манерой поведения. На основе симпатии зачастую возникают определенные достаточно постоянные отношения. Если коллективы формируются «сверху» и в основе отношений лежит принуждение, они окажутся малоэффективными, поскольку могут быть «замещены» на антипатии.

Поэтому в настоящее время в западных фирмах часто практикуется способ создания трудовых коллективов, в основу которого положен добровольный выбор партнеров из лиц, с которыми человек предварительно определенное время общался, в результате чего к одним из них возникает стойкая симпатия, к другим — антипатия, к третьим — безразличие.

Сформировавшиеся симпатии и антипатии трансформируются в *предпочтения*, отражающие желание или нежелание окружающих сотрудничать с данным лицом. Они позволяют выделить так называемые *референтные* группы (отдельных личностей), чьи

нормы поведения, взгляды и интересы принимаются в качестве эталона поведения, к которым большинство людей тянется, на которые ориентируется и с которыми, что самое главное, стремится сотрудничать. Как правило, группа, составленная на основе личных симпатий, работает эффективнее, чем сформированная произвольно.

Выделение таких личностей или групп происходит с помощью различных вариантов *социографического метода*.

В соответствии с одним из них каждому члену исходной группы, где все уже достаточно хорошо знают друг друга, предлагается выбрать двух человек, с которыми он в наибольшей степени желал бы совместно выполнять предлагаемую работу, или, наоборот, стремился бы при этом избежать их общества.

На основе полученной информации строится *социограмма*, или схема предпочтений в коллективе, которая представляет собой совокупность кружков с фамилиями или личными номерами каждого, соединенных стрелками, ведущими от тех, кто хочет, к тем, с кем хотят сотрудничать. Социограмма может быть звездной (центростремительной), сетевой, цепной, полицентрической и основываться на каналах коммуникации.

По ней можно определить, во-первых, лиц, в той или иной степени готовых к сотрудничеству (они и составят основу коллектива будущего подразделения); во-вторых, лицо, которому отдано наибольшее число «голосов» (потенциального руководителя); в-третьих, «изгоев», с которыми никто не хочет и не будет сотрудничать и кого поэтому не следует включать в создаваемый коллектив (рис. 1).

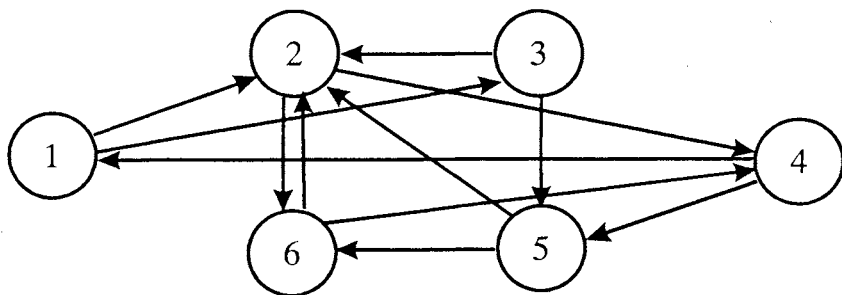


Рис. 1. Социограмма коллектива:

2 — референтная личность; 1, 3–6 — прочие члены коллектива

Поступают и несколько по-иному. В опросном листе предлагают указать три фамилии наиболее достойных людей в порядке «очередности» (при этом первое место оценивается в три балла, второе — в два, а третье — в один). Полученные каждым баллы складываются, и люди объединяются в три группы в соответствии с набранным количеством баллов. Затем изображаются три «вложенные» друг в друга геометрические фигуры; в центральную вписываются фамилии лидеров, набравших максимальное количество баллов; в промежуточную — среднее; в крайнюю — наименьшее. Это позволяет очертить *поле предпочтений* (рис. 2) и место каждого члена группы на нем; при необходимости эту схему можно дополнить показанными на рис. 1 линиями предпочтений, связывающими конкретными лиц.

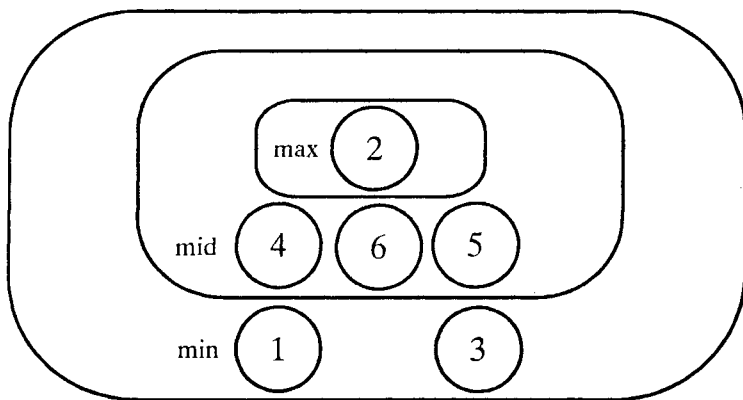


Рис. 2. Поле предпочтений

При перенесении социограммы (см. рис. 1) на поле предпочтений на поле, соответствующее максимальному (*max*) числу предпочтений (в данном случае 4) попадает 2; на поле, соответствующее среднему числу предпочтений (*mid*), 6, 5, 4, на которые указали по два человека, и на поле, соответствующее наименьшему числу предпочтений (*min*) — 1, 3, получившие по одному «голосу»

Разновидностью социограммы является *матрица взаимоотношений* (предпочтений). Для ее составления каждому члену коллектива предлагается оценить свое отношение к остальным: -1 (негативное); 0 (безразличное); +1 (позитивное). Затем все оценки сводятся в шахматную таблицу (такую, как применяется для отражения хода спортивных турниров), из которой наглядно видны реальные взаимоотношения людей (табл. 3).

Таблица 3. Матрица предпочтений

Субъект	1	2	3	4	5	6
1				+1		
2	+1		+1	0	-1	-1
3	+1	0		0	0	0
4	0	+1	-1		0	+1
5	-1	0	+1	+1		0
6	-1	+1	0	-1	-1	

На практике социографический метод таит в себе две опасности. Во-первых, в случае утечки конфиденциальной информации коллектив может быть расколот конфликтом, поскольку каждый узнает, что о нем в действительности думают окружающие, и, во-вторых, лидером в результате опроса становится не самый подходящий с точки зрения интересов дела, а самый популярный человек.

После возникновения коллектива проходит длительный процесс его организации или самоорганизации (если речь идет о неформаль-

ном коллективе), состоящий из нескольких этапов. На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Этот этап завершается либо осуществлением описанного выше социометрического исследования, либо определением руководителя. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют.

На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, «цементирующих» коллектив, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления. При выполнении задачи или при уходе нескольких ключевых фигур коллектив реорганизуется или распадается.

В то же время любой коллектив подстерегают две серьезные опасности, одна из которых — возникновение «раскольнических» группировок, основывающихся на общности целей, потребностей, интересов, преследующих узкокорыстные цели и стремящихся захватить власть. Это проявляется в так называемой *групповщине*, характеризующейся тем, что группы обособляются, не обращают внимания на нужды и потребности других, некритически относятся к себе и своей роли в организации, считают себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми. Для такого коллектива характерны единомыслие и конформизм его членов. Другой опасностью является бюрократизация коллектива, в основе которой лежит его стремление к спокойной жизни.

2.5. Роли и отношения в трудовом коллективе

Отношения в коллективе возникают между людьми как носителями определенных *социальных ролей*, предполагающих постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным эталоном. Роль предопределяет, как нужно вести себя по отношению к другим и что можно ожидать от них. С ролью всегда связываются определенные права, обязанности и ожидания, и индивид, не оправдывающий их, подвергается санкциям, а оправдывающий — поощ-

рению. Разные люди часто имеют различные ценности, представления об одной и той же роли и неодинаково ведут в ней себя.

Роли в коллективе подразделяются на «производственные» (функциональные и социальные) и «межличностные». Производственных ролей специалисты выделяют восемь.

Координатор обладает наибольшими организаторскими способностями и становится обычно в силу этого руководителем коллектива независимо от своих знаний и опыта. Его главная обязанность — уметь работать с теми, кто такими знаниями и опытом обладает, и направлять их активность на достижение поставленных целей.

Генератор идей, как правило, самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения любых стоящих перед ним проблем, но в силу своей пассивности, несобранности и т.п. не способен реализовать их на практике.

Контролер сам творчески мыслить не способен, но вследствие глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к работе по ее дальнейшему совершенствованию.

Шлифовальщик обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет «увязать» ее решение с другими задачами коллектива.

Энтузиаст — самый активный член коллектива; он увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели.

Искатель выгод — посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива.

Исполнитель добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.

Помощник — человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Могут иметь место также «вспомогательные» роли (например шут).

Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если его членов окажется меньше восьми, то кому-то придется одновременно играть две и более роли, что неминуемо приведет к возникновению конфликтов.

Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших коллективов. В первичных оно до некоторой степени компенсируется теснотой связей между людьми, близос-

тью их взглядов и целей, а вот группы числом от пяти до восьми человек оказываются наиболее уязвимыми и чаще всего раскалываются на две враждующие части. В этом смысле предпочтительнее коллективы, насчитывающие в своих рядах 10—12 человек, в которых внутреннее равновесие достигается гораздо легче, но при дальнейшем росте числа членов они становятся менее управляемым.

По ролям, связанным с межличностными отношениями, членов коллектива обычно делят на *ведущих и ведомых*. Первую группу образуют лица *предпочитаемые* («звезды», авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих). Во вторую входят все остальные, включая *непредпочитаемых* (пренебрегаемые, отверженные и проч.), с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их ответственными за все.

С точки зрения отношения к группе и ее нормам выделяются *конформисты* (сознательные и нецелесообразные, т.е. соглашающиеся для виду); *нонконформисты* (согласные с позицией группы, но выступающие против по внешним причинам); *негативисты* (не признающие мнения группы, в том числе и с ущербом для себя, часто из-за духа противоречия).

Члены коллектива могут быть активными или пассивными, инертными, с низкими установками, нуждающимися в подчинении.

Степень признания, которой группа наделяет своих членов, получила название *престиж*. В соответствии с уровнями на этой шкале люди разделяются на ряд социальных позиций (на первом месте находится лидер), каждой из которых присущи свои нормы поведения и ожидания. Престижная позиция динамична и не закрепляется за человеком навсегда, поэтому он может перемещаться по шкале престижа. Престиж может быть личным, основанным на индивидуальных чертах; функциональным, связанным с полномочиями в организационной иерархии; позиционным — на основе синтетической оценки.

Повседневная жизнь в коллективе подчинена ряду законов, среди которых особо можно выделить два: закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса и закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыками работы.

В соответствии с первым каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое «место под солнцем», и действия эти бывают по своему содержанию весьма неоднозначными. С одной стороны, они могут выражаться в улучшении результативности и повышении качества работы, всемерном совершенствовании себя, т.е. иметь позитивную направленность. С

другой стороны, они могут сводиться к различного рода интригам, использованию бюрократических приемов, защите от всего, что несет возможность любых изменений.

Действия, подчиненные второму закону, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток одних качеств можно не только активной работой в иных областях, но и лестью, угодничеством перед руководством, «подсиживанием» соперников и т.п.

Наряду с официальными коллективами, создаваемыми для решения «производственных» задач, в организациях существуют коллективы неофициальные, являющиеся неформальными по характеру внутренних отношений, связанные с достижением их членами каких-то личных целей. Они функционируют параллельно с официальными, оказывая на них значительное влияние, которое менеджеру необходимо учитывать в своей работе.

Поскольку большинство людей одновременно являются членами двух коллективов, они находятся под воздействием, с одной стороны, официальных целей организации, а с другой — целей неформального коллектива, к которому они принадлежат. Если эти цели совпадают или не противоречат друг другу, будет охотно поддерживаться официальная линия, но в случае их несовпадения предпочтение, как правило, будет отдаваться целям неформального коллектива, несмотря на возможную серьезную конфронтацию с руководством.

Это облегчается тем, что неформальный коллектив всегда становится на защиту своих членов, поэтому большинство из них ценит хорошие отношения с товарищами выше благодарности руководителя и боится потерять их расположение в большей степени, чем получить выговор от начальства.

2.6. Конформизм и его роль в управлении коллективом

Силу и влияние коллективу во многом придает *конформизм* (от лат. *conformis* — подобный, схожий) его членов, т.е. безоговорочное принятие ими существующего порядка вещей, господствующих в группе мнений, приспособление к ним на основе отказа от самостоятельных мыслей и действий.

В результате формируется *групповое единомыслие*, основанное на подавлении отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление и поддержке общего мнения с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную точку зрения, каждый полагает, что все думают одинаково.

В основе конформизма лежит страх испортить отношения с коллективом, быть отторгнутым им, подвергнуться исключению из него — *остракизму*, что в древности, например, вело к неминуемой гибели.

Степень конформизма зависит от определенности и сложности решаемой задачи, положения человека в группе, значения группы для него. Так, индивиды с высоким статусом подвержены меньшему давлению, а чем привлекательнее группа для человека, чем ближе ему общие цели, тем он больше подчиняется ей.

С точки зрения интересов коллектива в целом конформизм имеет немало положительных сторон: обеспечивает выживаемость в критические моменты, облегчает организацию совместной деятельности людей, избавляет от раздумий, как себя вести, придавая поведению стандартность в обычных ситуациях и предсказуемость в нестандартных, облегчает интеграцию индивида в коллективе.

Без конформизма не может быть сплоченного коллектива, и поэтому новички, прежде чем будут приняты в него, проходят проверку на преданность ему, т.е. на способность к конформистскому поведению. И если таковая отсутствует, человек вряд ли сможет найти в коллективе для себя место.

Степень конформизма того или иного субъекта определяется рядом конкретных обстоятельств, и прежде всего характером межличностных отношений в коллективе (дружеские, например, требуют от человека большей уступчивости окружающим, чем натянутые).

На конформизм влияет возможность принимать самостоятельные решения и свободно высказывать свои суждения: если человек действует под постоянным надзором и контролем, а его мнение никем не поддерживается, он скорее будет делать то, что от него требуют.

Конформизм зависит и от размера самого коллектива — наиболее силен он в первичных группах, особенно триадах, в которых все постоянно находятся на виду друг у друга. Причина заключается в том, что конформистское поведение стимулирует незначительный перевес в три «голоса».

На конформизм влияют публично взятые прежде на себя человеком обязательства поддерживать те или иные действия коллектива, отказаться от которых ему уже трудно. Степень конформизма зависит и от ситуации: если она сложна, человек часто полагается на коллектив исходя из того, что последний не ошибается.

Конформизм придает коллективу во многом свое «лицо», поскольку все его члены строго придерживаются совместно выработанным

ной системы общих ценностей и норм, которая создается на основе ассимиляции и приспособления того, что привносит в «общую копилку» каждый. Нормы — это неписанные требования, правила, указывающие, что и как нужно делать, а что — нет, как следует играть ту или иную роль, выполнять работу, вести себя; нарушение норм обычно достаточно сурово наказывается. Не учитывая влияния норм на поведение группы, менеджер может принимать неадекватные решения.

Нормы и правила усиливают внутригрупповое давление и создают основу контроля со стороны коллектива за поведением своих членов. С ростом сплоченности группы ее давление и контроль до определенного предела усиливаются (правда, одновременно уменьшается сама категоричность требований и норм), а затем постепенно могут переноситься вовне, на окружающие коллективы и даже официальное руководство.

Групповое давление — едва ли не самый сильный способ воздействия на поведение человека в рамках коллектива, и, оказавшись в одиночестве, он часто уступает последнему, даже если прав, поскольку в противном случае давление может перерасти в открытое принуждение. В то же время член коллектива с высоким статусом может себе позволить в значительной степени игнорировать нормы.

Мир для человека таков, каким он себе его представляет. Часто он оценивает справедливость этих представлений на основе того, что они разделяются другими. В противном случае он теряется и плохо ориентируется в ситуации, поскольку согласие с групповым мнением стабилизирует образ реальности, укрепляет уверенность в себе. Обычно человек принимает взгляды большинства не столько под прямым внешним давлением, сколько из-за боязни испортить отношения.

В зависимости от своего характера и других личных качеств люди по-разному относятся к нормам поведения и групповому давлению. Вероятность признать ту или иную ценность или выбрать ту или иную позицию зависит от степени приверженности ей, доверия ее носителям, уверенности в себе, твердости убеждений. Обычно позиции легче формируются и изменяются у молодежи, поскольку в ее систему ценностей легче внести новое.

Одни полностью их принимают и честно стремятся им соответствовать; другие, хотя внутренне и отвергают, на практике придерживаются их, чтобы не потерять расположение коллектива, однако лишь до того момента, пока это выгодно; третьи их не принимают внутренне и не стараются этого скрывать. Конечно, коллектив стре-

мится избавиться от таких людей, но это не всегда возможно, ибо те или иные качества их оказываются для коллектива необходимыми, и тогда ему приходится уступить.

Психологический практикум

Для выполнения теста необходимо выбрать одно утверждение из каждой предлагаемой пары.

1. А. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
Б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения с окружающими.
2. А. Я всегда стараюсь избегать конфликтов.
Б. Я считаю, что доказывать свою правоту можно невзирая ни на что.
3. А. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
Б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. А. Я думаю, что не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
Б. Непонимание друг друга меня всегда беспокоит.
5. А. Я стараюсь всегда успокоить партнера и сохранить отношения.
Б. Я считаю, что свою точку зрения нужно доказывать всегда.
6. А. В любом споре нужно искать точки соприкосновения.
Б. Самое главное — стремиться к осуществлению собственных замыслов.
7. А. Обычно я ставлю свою позицию на обсуждение в группе.
Б. Я считаю, что правильнее демонстрировать преимущество своих взглядов.
8. А. Меня мало интересуют мнения других.
Б. Понять других — очень важно.
9. А. Я не скрываю своих взглядов.
Б. В процессе беседы я слежу за ходом мысли партнера.
10. А. Я уважаю людей, которые могут настоять на своем.
Б. Гибкость — важная черта характера делового человека.

Для подведения итогов теста оцените совпадения ответов одним баллом.

Ориентированность на противоборство —
1А; 2Б; 3А; 4А; 5Б; 6Б; 7Б; 8А; 9А; 10А.

Ориентированность на сотрудничество —
1Б; 2А; 3Б; 4Б; 5А; 6А; 7А; 8Б; 9Б; 10Б.

Если противоборство преобладает, необходимо срочно менять стиль отношений с коллективом.

Глава 3

ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Численность персонала

Персонал, или кадры — это основной штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется прежде всего численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Правила учета персонала определены Инструкцией по статистике персонала и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях, утвержденной Госкомстатом СССР 17.09.87, с изменениями, внесенными 13.12.90; 31.05.93; 14.09.93. Инструкция регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, перечень занятых в основной и неосновной деятельности, категории персонала, порядок учета приема и выбытия кадров и ряд других вопросов.

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее *нормативную (плановую)* величину, которую на практике почти никогда не удастся обеспечить. Поэтому персонал более объективно характеризуется *списочной (фактической)* численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам.

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной, поэтому целесообразно постоянно контролировать соотношение этих двух показателей как в

абсолютном, так и в относительном выражении, и не допускать их значительного расхождения.

Списочная численность персонала на определенную календарную дату включает всех работников, в том числе принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с нее. В составе списочной численности выделяют три категории работников:

1. *Постоянные*, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту.

2. *Временные*, принятые на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица — до 4 месяцев.

3. *Сезонные*, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам *несписочного состава* внешние совместители, лица, привлеченные для разовых и специальных работ, работающие на основе договоров гражданско-правового характера, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и некоторые другие.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в *табельных записях*, в которых отмечают все работники — как присутствовавшие на работе, так и отсутствовавшие по тем или иным причинам. Таким образом, с точки зрения учета она представляет собой общую сумму явок и неявок на работу.

Списочная численность персонала может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за некоторый период — месяц, квартал, год. Так, среднесписочная численность за месяц — это сумма явок и неявок по дням, отнесенная к календарному числу дней. При этом показатели за выходные и праздничные дни приравниваются к предшествующим рабочим.

Среднегодовая или среднеквартальная численность определяется по формуле:

$$\text{ЧП}_{\text{ср}} = \frac{\frac{1}{2}\text{Ч}_1 + \frac{1}{2}\text{Ч}_2 + \dots + \frac{1}{2}\text{Ч}_{n+1}}{n},$$

где $\text{ЧП}_{\text{ср}}$ — средняя численность персонала за период;

$\text{Ч}_1, \text{Ч}_2, \dots, \text{Ч}_n$ — численность персонала на начало каждого подпериода;

n — число подпериодов, из которых состоит данный период.

Поскольку не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его *явочная численность*.

3.2. Движение персонала и его анализ

На деле персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется *сменяемостью (оборотом) кадров*. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Степень мобильности персонала обусловлена следующими факторами:

1. Необходимостью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом.

2. Вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, спецификой профессии).

3. Желательностью нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда.

4. Легкостью адаптации в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, возрастом.

5. Обладанием информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен. Для уходящих работников позитивными моментами являются: ожидаемый рост доходов на новом месте, улучшение перспектив карьеры, расширение связей, приобретение более подходящей по содержанию работы, улучшение морально-психологического климата. В то же время они в период трудоустройства теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвержены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы.

Для остающихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительной работы и заработка, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Для организации мобильность персонала облегчает избавление от аутсайдеров, дает возможность привлекать людей с новыми взглядами, омолаживать состав работников, стимулировать изменения,

повышение внутренней активности и гибкости, но порождает дополнительные затраты, связанные с набором и временной подменой кадров, обучением, нарушением коммуникаций, большие потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака, недопроизводство продукции.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, эффективность затрат на обучение, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, а в результате вызывает экономические потери.

В мобильном коллективе ниже эффективность труда, чем в стабильном из-за отсутствия устоявшихся норм, необходимой взаимной требовательности, непредсказуемости реакции на управленческие воздействия.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

Экономические потери, связанные с мобильностью персонала, определяются на основе данных текущей отчетности и специальных обследований. Они складываются из потерь от нарушения стабильности коллектива, трудовой дисциплины, потерь от повышенного брака, прямых потерь рабочего времени. О способе расчета их величины будет сказано ниже.

Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести. Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним. Последний по-другому называется *текучестью кадров*.

Необходимый оборот по выбытию имеет объективные причины: требования законодательства (например, о воинской службе), есте-

ственные моменты (состояние здоровья, возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (уход в армию или на пенсию). Неблагоприятные последствия такого оборота ослабляются тем, что люди часто не порывают связей с организацией и оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно она характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Целесообразно дополнительно определять следующие абсолютные показатели состояния персонала:

а) *численность сменившихся работников*, представляющую собой меньшую величину из численности принятых и уволенных;

б) *численность проработавших весь период* как разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период. Этот показатель характеризует постоянство коллектива за определенный срок.

Относительный оборот персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей:

$$\text{Интенсивность оборота по приему} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Интенсивность оборота по выбытию} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент текучности} = \frac{\text{Излишний оборот}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$\text{Коэффициент закрепленности} = \frac{\text{Число лиц с определенным стажем, покидающих организацию}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

На основании сведений, полученных с помощью анкетирования работников, можно определить *потенциальный коэффициент теку-*

чести как отношение числа работников, желающих уйти согласно анкете, к числу опрошенных.

Движение персонала отражается в *балансе*, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров. Балансы составляются в организациях за месячные, квартальные и годовые периоды, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период. При этом в них делается расшифровка того, откуда люди прибыли (из учебных заведений, из других организаций в порядке перевода, с бирж труда и проч.) и по каким причинам ушли (перевод в другие организации, окончание срока договора, уход на учебу, призыв на воинскую службу, выход на пенсию и другие причины).

3.3. Категории персонала

Совокупность отдельных групп работников образует *структуру персонала*, или *социальную структуру организации*, которая может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал *основных видов деятельности* (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов) и *неосновных видов деятельности* (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих, и основные сведения о них содержатся в текущей отчетности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе *общей структуры* персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; *частная структура* отражает соотношение отдельных категорий работников, например, «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них»; «выполняющие работу вручную, не при машинах»; «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов», «занятые на обрабатывающих центрах» и проч.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп

объемам работ, свойственным каждой должностной группе, выраженным в затратах времени.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих.

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях — ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Выделяют рабочих механизированного и ручного труда. При этом различают следующие категории: работающие при помощи автоматов; выполняющие работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок; обслуживающие машины, станки, установки, приборы; выполняющие работы вручную; выполняющие работы без применения машин и механизмов; выполняющие работы по ремонту и наладке машин и механизмов.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

К рабочим относится и *младший обслуживающий персонал*, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг — дворники, курьеры, уборщики непромышленных помещений, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции.

Служащие относятся к профессиональной группе *лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом*. Они объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего, это *руководители*, осуществляющие функции общего управления. Условно их подразделяют на три уровня: высший (организации в целом), средний (основных структурных подразделений), низовой (работающий с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов, государственных инспекторов. В совокупности они образуют *администрацию*, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудников кадровых служб.

Другой наиболее многочисленной подгруппой служащих являются *специалисты* различного профиля. Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний и знаний вообще в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, решение которых входит в компетенцию руководителей. Это — экономисты, юристы, инженерно-технические работники и их помощники. В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами, вторые являются исполнителями работ.

Специалисты могут быть «главными», «ведущими» «старшими» или иметь категорию, характеризующуюся номером. *Старший* специалист наряду с исполнением своих обычных обязанностей специалиста может руководить группой коллег — рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера, а сводится преимущественно к координации и консультированию. Он может быть также единственным ответственным исполнителем какой-то работы, не имеющим подчиненных. *Ведущий* специалист выполняет те же обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство, а *главный* координирует работу ведущих и старших специалистов.

В западных фирмах особо талантливых специалистов, даже если для них в данный момент нет работы, часто держат «про запас» без четко определенных обязанностей, и для них существует даже специальный термин «дикие гуси».

Третью подгруппу в этой группе образуют *другие работники, относящиеся к служащим*. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание, например кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты.

Основой отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая ими должность, т.е. штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемыми им трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

3.4. Структура персонала

Занятие той или иной должности требует от людей обладания соответствующей профессией и квалификацией. Под *профессией* понимают комплекс специальных теоретических знаний и практичес-

ких навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности. Можно говорить, например, о профессии менеджера, юриста, экономиста, врача.

Совокупность знаний, умений и навыков, личных свойств, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей, получила название *профессиональной пригодности*, которая может быть потенциальной и реальной. Первая основывается на задатках, способностях, физических и психических свойствах человека; вторая складывается постепенно в результате освоения им новых знаний и навыков.

В пределах каждой профессии в результате разделения труда выделяются специальности, связанные с выполнением более узкого круга функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, государственное право и проч.

Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя *квалификацию*, т.е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций. Различается квалификация работы и квалификация работника. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто должен исполнять работу, вторая — совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств.

Квалификация работника определяется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, необходимый для освоения профессии. Для руководителей речь идет также об уровне организационных навыков. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах: дипломах, свидетельствах и проч. Степень квалификации работников, позволяющая успешно решать стоящие перед ним задачи, может быть названа *компетентностью*.

Статистика позволяет рассчитывать ряд количественных показателей, характеризующих квалификацию персонала.

Коэффициент квалификации работников $K_{\text{кв}}$ определяют по формуле:

$$K_{\text{кв}} = \sqrt{\frac{n_{\text{об}} n_{\text{оп}}}{N^2}},$$

где $n_{\text{об}}$ — число работников, имеющих необходимое образование;

$n_{\text{оп}}$ — число работников, имеющих необходимый опыт;

N — общее число работников.

Коэффициент использования квалификации работников $K_{\text{исп.кв}}$

$$K_{\text{исп.кв}} = \frac{\text{Затраты труда на выполнение работы в соответствии с квалификацией}}{\text{Общие затраты труда за период}}$$

Квалификацию работников в определенной степени может характеризовать коэффициент специализации работников $K_{\text{спец}}$, определяемый по формуле:

$$K_{\text{спец}} = \frac{\text{Фактическая продолжительность работы в данной должности}}{60 \text{ месяцев}}$$

а также в какой-то степени коэффициент стажа работы в организации $K_{\text{ст}}$

$$K_{\text{ст}} = \frac{\text{Продолжительность работы в организации}}{60 \text{ месяцев}}$$

Различия в степени квалификации рабочих отражаются в *тарифном разряде*: более высокий разряд соответствует более высокой квалификации. Иногда, например, на транспорте, последняя характеризуется классностью, но в отличие от первого разряда первый класс считается самым высоким.

Можно рассчитать *коэффициент среднего тарифного разряда* $K_{\text{ср.т.р}}$ как среднее арифметическое разрядов, взвешенных по доле сотрудников:

$$K_{\text{ср.т.р}} = \frac{A_1\alpha_1 + A_2\alpha_2 + \dots + A_n\alpha_n}{\sum A}$$

где $A_{1,2,\dots,n}$ — число сотрудников каждого разряда;

$\alpha_{1,2,\dots,n}$ — номер разряда;

$\sum A$ — общее число сотрудников.

По степени квалификации рабочих принято разделять на следующие группы:

1. Высококвалифицированные рабочие, окончившие ПТУ и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2—4 года.

2. Квалифицированные рабочие, окончившие средние ПТУ, технические училища, обычные ПТУ или прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6—24 месяцев.

3. Малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течение 2—5 месяцев.

4. Неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

При анализе персонала состав рабочих изучается также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, сменам, стажу.

Мера квалификации работника называется *профессиональной компетентностью*. Она определяет способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Выделяют следующие ее виды.

Функциональная компетентность характеризуется профессиональными знаниями и умением их реализовывать. *Интеллектуальная* компетентность выражается в способности к аналитическому мышлению и осуществлению комплексного подхода к выполнению своих обязанностей. *Ситуативная* компетентность означает умение действовать в соответствии с ситуацией. *Социальная* компетентность предполагает наличие коммуникативных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, влиять, добиваться своего, правильно воспринимать и интерпретировать чужие мысли, высказывать к ним отношение, вести беседы и проч.

Требования к профессиональной компетенции во многом зависят от уровня управления и характера должности. Сегодня для высших руководителей сокращается значение специальных знаний и навыков, но растет роль методических и социальных, способностей в области общения, руководства сотрудниками, способности воспринимать и интерпретировать информацию.

В основе профессиональной компетентности лежит *профессиональная пригодность* — совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности.

В условиях современного этапа НТР четко прослеживается тенденция к быстрому устареванию знаний и опыта персонала, которое выражается в отставании индивидуальных знаний и опыта от современных требований к должности и профессии.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20—24, 25—29, 30—34, 35—39, 40—44, 45—49, 50—54, 55—59, 60—64, 65 лет и старше.

Структура персонала *по стажу* может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. *Собщим*

стажем напрямую связан уровень производительности труда. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16—20, 21—25, 26—30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

Стаж работы в данной организации характеризует закрепляемость кадров. Статистика выделяет следующие периоды для расчета этого показателя: до 1 года, 1—4, 5—9, 10—14, 15—19, 20—24, 25—29, 30 лет и более.

Структура персонала *по уровню образования* (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Целесообразно составлять таблицу сведений о расстановке специалистов с высшим и средним специальным образованием (табл. 4)¹.

Таблица 4. Расстановка специалистов

(название организации)							Всего
на « » 199 г.							
Показатели	Должности			Рабочие места			
	требующие замещения специалистами		не требующие ни высшего, ни среднего специального образования	требующие замещения специалистами		не требующие ни высшего, ни среднего специального образования	
с высшим образованием	со средним специальным образованием	с высшим образованием		со средним специальным образованием			
1. Количество должностей, рабочих мест							
2. Численность работников (всего)							
2.1. Численность специалистов (всего)							
2.1.1. С высшим образованием							

¹ Подробнее см.: *Шекин Г.В., Потапенко Т.В.* Организация и психология работы с кадрами управления. Ч. II. Киев, 1990.

Окончание табл. 4

2.1.2. Со средним специальным образованием							
2.2. Не имеют ни высшего, ни среднего специального образования							

Психологический практикум

Тест. Что Вам мешает работать эффективно?

Для выполнения теста необходимо оценить предлагаемые положения в баллах, руководствуясь следующими критериями:

- «Никогда» — 1 балл.
- «Редко» — 2 балла.
- «Иногда» — 3 балла.
- «Часто» — 4 балла.
- «Всегда» — 5 баллов.

1. Ваши коллеги и подчиненные не знают, что от Вас можно ожидать.
2. Вы убеждены, что делаете не то, что нужно.
3. Вы чувствуете, что не можете угодить руководству.
4. Вы ощущаете перезагруженность.
5. Вам не хватает времени для работы с нужным качеством.
6. Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни.
7. Вы часто не знаете, какое задание можете получить от начальства.
8. Вы чувствуете, что для выполнения работы не хватает власти.
9. Вы не можете освоить всю поступающую информацию.
10. Вы не знаете, как Вас на самом деле оценивает руководитель.
11. Вы не в состоянии предугадать реакцию руководства на свои поступки.
12. Ваши взгляды коренным образом отличаются от взглядов шефа.

Утверждения с 1 по 3 характеризуют степень конфликтности Вашей ситуации; с 4 по 6 — испытываемую Вами перезагруженность; с 7 по 10 — соответствие требованиям рабочего места; с 10 по 12 — отношения с руководством. О неблагоприятии в соответствующей области свидетельствует число баллов 12 и более. Если Вы набрали в общей сложности более 36 баллов, нужно подумать о новой работе.

Глава 4

ДОЛЖНОСТЬ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

4.1. Должность и ее разновидности

Должность — это штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемыми им трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением. Все эти характеристики являются производными от функций и особенностей подразделения. Частично они должны быть органически присущи именно данной должности, а частично относиться к разряду «прочих», входящих в круг общих функций подразделения, приходящихся на долю данной должности и поручаемых руководителем отдельно.

Персональное юридическое закрепление должности делает ее носителя *должностным лицом*. Последнее имеет право совершать в пределах компетенции властные действия, влекущие правовые последствия (издавать и утверждать или регистрировать правовые акты, подписывать денежные документы, представлять и проч.). Поскольку большинство таких действий оформляется в виде документов, границы участия в их подготовке и реализации определяют объем прав должностных лиц.

Так, возможность распоряжаться людскими, материальными и информационными ресурсами выражается в *праве подписи* должностным лицом соответствующих документов; возможность содействовать или препятствовать тем или иным действиям — в *праве визировать документ*, подписываемый или утверждаемый руководством; возможность предлагать собственные варианты действий и оценивать предложения других — в *праве участвовать в разработке документа*; наконец, возможность должностного лица проверять, как реализуются отраженные в документе решения, — в предоставлении ему права *контроля* над ними.

Каждое должностное лицо обладает той или иной компетенцией, определяемой границами объекта управления, на состояние, функ-

ционирование или использование которого оно может оказывать влияние; на него возложены конкретные задачи, вытекающие из целей организации или подразделения, решаемые в соответствии с заданными критериями эффективности.

Функции должности должны соответствовать средним способностям и возможностям человека, быть разнообразными, нужными, четко сформулированными, органически сочетаться с функциями других работников, позволять работнику планировать свои действия, давать возможность самовыражения. Желательно иметь критерии и количественные показатели реализации каждой функции, причем определенные с одинаковой точностью.

В результате облегчается подбор, оценка, целевая подготовка, переподготовка и специализация персонала; упрощается определение норм его численности, границ ответственности; планирование работ и распределение задач, внедрение современных форм делопроизводства; ускоряется прохождение информации; быстрее обнаруживаются нарушения и ошибки; повышается трудовая дисциплина и самостоятельность людей, ослабляются тенденции к перестраховке; улучшается мотивация, обеспечивается более справедливое вознаграждение.

Любая должность имеет свое *наименование*, которое отражает содержание и характер работы, выполняемой лицом, ее занимающим. Это наименование состоит из базового элемента и дополнительных сведений о сфере деятельности, ее содержании, месте и времени осуществления. Например, «инженер-электрик», «мастер сборочного участка», «сменный администратор». Если же базовое наименование исчерпывает все содержание функций, то использует только оно.

Когда должность замещается работником строго определенной специальности, их наименования могут сливаться. Иными словами, говорят, например «экономист», а не «экономист-экономист». В то же время, если должность объединяет функции двух самостоятельных должностей, для нее применяется и двойное наименование, причем на первое место ставится наименование базовой должности, скажем, «режиссер-постановщик». В ряде случаев наименования должностей могут ранжироваться, например, «старший вице-президент», «второй помощник капитана» и т.п.

4.2. Виды должностных полномочий

Каждая должность является носителем определенных *полномочий*, т.е. совокупности официально предоставленных прав и обязан-

ностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. Полномочия возлагаются на руководителей и других сотрудников, отвечающих за самостоятельный участок работы. Выделяется несколько видов должностных полномочий: распорядительные, рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные. Рассмотрим их более подробно.

Суть *распорядительных полномочий* состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть линейными и функциональными.

Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, в рамках которой первые могут предписывать вторым что, когда и где те должны делать, или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью основных подразделений, организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей, приема и увольнения сотрудников, их оценки, поощрения и наказания, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Функциональные полномочия осуществляются в условиях косвенных связей. Они сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами, то, как действовать.

Для сохранения единства управления, или *единоначалия*, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному (линейному) руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Обычно такими полномочиями обладают главные специалисты (главный бухгалтер, главный экономист и проч.) и руководители соответствующих служб (например, плановой).

Обладатели *рекомендательных полномочий* при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, как им лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но в отличие от предыдущего случая эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и проч.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять его результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

Координационные полномочия реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Лица, которые ими наделяются, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русле, соответствующее целям организации.

Наконец, *согласительные полномочия* состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий.

Согласительные полномочия могут быть *предостерегающими* или *блокирующими*. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае он не ставит своей *визы* под документом, свидетельствующей о его правильности с юридической точки зрения. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя всю полноту ответственности за возможные негативные последствия.

Блокирующими, или параллельными полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, вообще не может появиться.

Управленческие полномочия неотделимы от *ответственности*, т.е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. Различают два вида ответственности: общую и функциональную.

Общая ответственность имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности. Например, руководитель организует подбор кадров, отдает распоряжения и т.п. *Функциональная* ответственность связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

Выделяют несколько степеней ответственности.

Низкая степень ответственности — это ответственность только за порученное дело при условии, что работа не связана с возможностью аварий, простоев, поломок, брака, нарушающего ход дальнейших процессов, приемом и выдачей материальных ценностей, их

расходованием. Здесь имеет место только основная функциональная ответственность и отсутствует дополнительная.

Средняя степень ответственности предполагает ответственность руководителей за денежные средства, безопасность подчиненных, материальные ценности, с которыми они работают; ответственность исполнителей за работу в опасных условиях, за материальные ценности и важные документы. Таким образом, в данном случае речь идет о дополнительной общей и функциональной ответственности.

Высшая степень ответственности — это ответственность руководителя организации (подразделения) за все аспекты деятельности и за подчиненных, т.е. общая дополнительная ответственность.

Полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу, иначе могут возникнуть неблагоприятные последствия для организации и ее персонала. Так, если полномочия превышают ответственность, открывается свобода для административного произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными. Обратная же ситуация приводит к параличу активной деятельности из-за боязни негативных последствий для себя.

4.3. Распределение должностных полномочий

В современных условиях ни один человек не в состоянии единолично руководить организацией и решать все возникающие проблемы. Во-первых, этих проблем слишком много, а ресурс времени у него ограничен, а во-вторых, они настолько специфичны, что требуют использования знаний и опыта многих людей.

В связи с этим руководителю приходится распределять свои полномочия, необходимые для решения проблем в рамках организации, между подчиненными. Это дает ему возможность, с одной стороны, освободиться от второстепенных задач, а с другой стороны, приблизить принятие решений к месту их реализации.

Распределение должностных полномочий в организации может осуществляться на основе двух подходов. Один основывается на *единоначалии и разделении полномочий*, в соответствии с чем они принимаются только непосредственно из рук руководителя и исполнитель отвечает только перед ним. При этом руководитель передает подчиненным функциональную ответственность, сохраняя за собой лишь общую.

Управление «через голову» здесь недопустимо, ибо ведет к разрушению основ организации, и таким образом неукоснительно соблюдается хорошо известный из истории средних веков принцип

феодалного вассалитета, гласящий, что «вассал моего вассала — мой вассал».

В то же время в отдельных случаях встречается иной подход к распределению полномочий — система *множественного подчинения*, или *поглощения полномочий*. Ее суть состоит в том, что вышестоящий руководитель (обычно являющийся собственником), передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней управления, что в предыдущем случае считается недопустимым.

Масштабы полномочий, концентрируемых в руках того или иного сотрудника, определяются рядом факторов. Прежде всего, это *сложность, важность и разнообразие* решаемых проблем. Так, чем они больше, тем значительнее должны быть полномочия. В противоположном направлении действуют глубина разделения труда и ритмичность производственных процессов, поскольку первая упрощает отдельные операции, а вторая приводит к большей стандартизации деятельности в целом, снижению ее сложности, а следовательно, потребности в значительных полномочиях для принятия решений.

Не требуется больших полномочий и при *развитой системе коммуникаций*, в условиях которой легко связаться с руководством и получить от него необходимые указания.

Во многом размер полномочий предопределяется *личными особенностями руководителей и исполнителей*, например квалификацией, опытом, образованием: чем они выше, тем больше полномочий может быть предоставлено.

Наконец, полномочия зависят от *морально-психологического климата* в организации. Если он благоприятен, исполнителям может быть предоставлена значительная самостоятельность, которой они не будут злоупотреблять, и наоборот, неблагоприятные коллективы должны быть под жестким контролем руководства.

В количественном отношении масштабы полномочий характеризуются двумя моментами: величиной ресурсов, которыми данный уровень управления может распоряжаться самостоятельно, без согласования с вышестоящим, и числом лиц, которые юридически или фактически должны выполнять принятые решения.

При распределении управленческих полномочий учитывается ряд важных обстоятельств:

- 1) полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей;

2) полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодополнение и сбалансированность системы управления, а следовательно, и ее эффективное функционирование;

3) линии полномочий в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник точно знал, от кого он получает задания, кому их передает, перед кем отвечает и кто должен отвечать перед ним;

4) за исключением особо оговоренных случаев разделения полномочий, они полностью передаются исполнителю только одним руководителем;

5) исполнители обязаны все проблемы, не выходящие за рамки их полномочий, решать самостоятельно, не переадресовывая руководителю, и нести перед ним полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

Полномочия распределяются не всегда равномерно, они по тем или иным причинам могут быть сосредоточены преимущественно на верхних или на нижних «этажах» управления. Тогда в первом случае имеет место их *централизация*, а во втором — *децентрализация*, но все полномочия не могут быть централизованы или децентрализованы. Полной централизации препятствует то, что люди располагают лимитированными ресурсами времени, знаниями, опытом, квалификацией и могут одновременно решать лишь определенное число проблем и усваивать ограниченный объем информации, а поэтому централизация в одном отношении требует одновременно противоположного подхода в другом.

Например, излишнее сосредоточение тех или иных проблем в вышестоящей управленческой структуре приведет к тому, что большинство решений по ним неизбежно будет приниматься на ее нижних этажах. Это не прибавит им качества, зато снизит оперативность и усилит бюрократизацию управления.

Достоинства централизации полномочий состоят, во-первых, в облегчении концентрации усилий персонала на ключевых направлениях деятельности; во-вторых, в устранении неоправданного параллелизма; в-третьих, в сосредоточении процесса принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию, имеет большие кругозор, знания, опыт.

Однако централизация имеет свою оборотную сторону: затрачивается много времени на передачу информации, в процессе чего значительная часть ее теряется или искажается; важнейшие решения принимаются лицами, плохо представляющими себе конкретную ситуацию, а исполнители, которым она хорошо знакома, от выработ-

ки и принятия решений устранены, и последние им навязываются принудительно.

Усложнение производственных и информационных связей, увеличение числа субъектов, входящих в организацию, степени их самостоятельности обусловили тенденцию к децентрализации управления. Последняя позволяет:

- 1) быстро разрабатывать и принимать самостоятельные инициативные решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей;
- 2) более определенно отражать в этих решениях объективную ситуацию;
- 3) отказаться от получения детальных инструкций из центра, снизив этим его перезагруженность второстепенными проблемами и сократив информационные потоки;
- 4) ориентировать исполнителей на конкретные результаты, а не на показатели.

В то же время децентрализация должностных полномочий сопровождается и рядом негативных последствий. Прежде всего, вследствие обособленности процесса принятия решений и концентрации его в руках руководителей низовых уровней, не обладающих широким кругозором, слабо учитываются или вовсе игнорируются интересы остальных, а сами решения носят тактический характер, оказываются мелкими, малоэффективными. Из-за отсутствия же общих правил и процедур их «утряска» занимает много времени и далеко не всегда оказывается успешной.

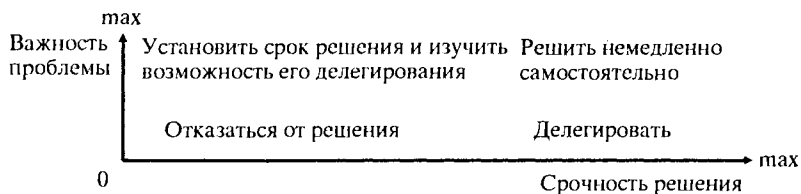
4.4. Делегирование полномочий подчиненным

Сегодня руководитель, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, часто передает решение менее значимых проблем, необходимые для этого права и ответственность подчиненным, обладающим знаниями, опытом, заинтересованностью принять участие в управлении. При этом власть не расплывается, а тиражируется и сосредоточивается на нужном уровне, в результате чего происходит рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между отдельными лицами и коллективами «во временное пользование». Оно предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата и взаимного доверия между руководителями и исполнителями. Сегодня на Западе, например, делегируются полномочия на право подписания контрактов на сумму до 100 тыс. долл.

Делегируя полномочия, руководитель предварительно определяет, для чего, кому, каким образом их передавать, какие выгоды для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть получены и какие препятствия могут возникнуть. Но общий подход состоит в том, что делегировать полномочия нужно *всегда*, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низких этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих проблем, составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгод и риска, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчиненных.

Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области управления рекомендуют использовать так называемую *матрицу Эйзенхауэра*, которая в значительной степени облегчает руководителю ориентировку в ситуации:



С точки зрения необходимости контроля делегируемые проблемы можно разделить на: требующие текущего контроля за их результатами; требующие обычного контроля или самоконтроля с периодическим информированием руководителя; требующие специального контроля в отношении отдельных моментов; требующие полного контроля и не допускающие отклонений от предписываемых действий. В предпоследнем случае полномочия делегируются выборочно, а в последнем вообще не делегируются.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя;

- осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее дающую возможность продемонстрировать свои способности;

- присутствовать на различных мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

При этом черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей исполнителей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этих обстоятельств, постоянное вмешательство в работу исполнителей, подавление их самостоятельности и т.п. приводят к ухудшению морально-психологического климата и подрывают саму идею делегирования.

В то же время ни при каких обстоятельствах не делегируется: решение проблем, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения; особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных задач, вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

Процесс делегирования полномочий тщательно планируется исходя из целей организации, обычно отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля за ней, создаются инструкции, определяющие границы ответственности подчиненных. Последние заблаговременно знакомятся с этими документами и вносят в них необходимые предложения и поправки.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, делегирование полномочий связано с определенным риском. Однако риск этот оправдан, так как оно сулит всем сторонам немалые выгоды.

Прежде всего, делегирование полномочий приближает принятие решений к месту их реализации, а следовательно, повышает их качество, гибкость, оперативность, предотвращает растрату времени на ожидание распоряжений и указаний, отчего процесс управления в целом становится более эффективным.

Руководителей делегирование полномочий освобождает от многих текущих дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем, дает возможность более рационально распределить нагрузку среди подчиненных, выявить для себя возможных преемников при продвижении наверх или уходе на пенсию.

Подчиненным делегирование полномочий позволяет: максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; проявить инициативу и самостоятельность; развить себя как личности; продемонстрировать окружающим собственные возможности, повысить в их глазах свой престиж и создать «стартовую площадку» для дальнейшего продвижения по служебной лестнице; наконец, просто получить большую удовлетворенность от работы.

Однако несмотря на это и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Многие руководители настолько загружены текущими делами, что у них отсутствует четкая политика в этом вопросе; они не знают, как отнесется к этому высшее руководство, или попросту нет времени для постановки задач подчиненным и контроля за их решением, но, даже если время есть, не все понимают важность этой проблемы и умеют правильно определить объект для делегирования.

Некоторые руководители не верят в способности подчиненных, боятся нести ответственность за их возможные неудачи или просто не хотят расставаться с любимым делом, которому отдали многие годы, или опасаются потерять престиж.

Наконец, есть руководители, которые боятся подчиненных и конфликтов с ними и поэтому не рискуют возлагать на них дополнительные обязанности.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как: нежелание самостоятельно работать вследствие нехватки знаний, некомпетентности в данном вопросе; отсутствие веры в себя и страх ответственности за ошибки; боязнь оказаться умнее руководителя, недоверие к нему; переизбыток другими обязанностями; недостаток информации, ограничивающий реальную возможность что-то сделать; формальный подход к делу со стороны руководителей, часто имеющий следствием так называемое фиктивное делегирование, т.е. передачу подчиненному тех полномочий, которые он давно уже имеет.

4.5. Регламентация должностных прав и обязанностей

Совокупность должностей служащих находит свое отражение в *штатном расписании* — документе, утверждаемом первым руководителем и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименования должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

На первом этапе составления штатного расписания обычно исходят из имеющихся занятых и вакантных должностей, а на следующем состав и структуру кадров можно оптимизировать.

Требования, предъявляемые к той или иной должности, содержатся в должностной инструкции, о которой подробно пойдет речь в гл. 28. Здесь же приведем общий перечень ее разделов.

1. Краткий перечень основных обязанностей и функций.
2. Конкретные обязанности, ответственность.

3. Участие в планировании и принятии решений.
4. Участие в информационном обмене.
5. Подотчетность.
6. Внешние контакты.
8. Условия труда.

Для характеристики рабочих должностей используется *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий* (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники. В них для каждой профессии и разряда перечисляются такие параметры, как «характеристика работ», содержащая перечень трудовых навыков, которыми должен обладать рабочий для получения того или иного соответствующего выполняемой работе разряда; «должен уметь», под чем подразумевается минимум специальных знаний и навыков, требующихся для работы по данному разряду, а также «примеры работы», наиболее характерные для этой профессии. Кроме того, любой рабочий должен знать и уметь выполнять правила эксплуатации оборудования, ухода за ним, техники безопасности и предотвращения от пожара.

Для обобщения картины распределения прав и ответственности в подразделениях организации можно воспользоваться матрицей (табл. 5), приведенной А.А. Алабугиным¹.

Таблица 5. Матрица распределения прав и ответственности

Функции	Должности															
	отделы			руководители			специалисты			исполнители			технический персонал			
	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В	
Общие: межличностные управленческие информационные																
Конкретные: планирование организация контроль маркетинг																
Специальные: информационная и т.п.																
Задачи Операции																

¹ Алабугин А.А. Теория и практика менеджмента. Челябинск, 1966.

Для отдельного подразделения можно воспользоваться линейной картой распределения ответственности (табл. 6), рекомендуемой В. Чернышевым и А. Двининым¹.

Таблица 6. Карта распределения ответственности

№ пп.	Функции	Кто несет ответственность						Оценка в баллах	
		I	II	III	IV	V	VI	качества выполнения	важности для фирмы
1.	А								
2.	Б								
3.	В								
4.	Г								

В графы I—VI проставляют условные значки, соответствующие определенной форме ответственности (например, общее руководство, необходимые консультации, желательные консультации, информирование, содействие и проч.).

По каждой функции можно дополнительно оценить в баллах качество выполнения и важность для подразделения. Разность полученных показателей ранжируется. Метод помогает определить степень согласованности фактически выполняемых функций с должностными обязанностями и дает картину степени участия каждого должностного лица в осуществлении конкретных функций.

Для анализа положения дел необходимо определить среднюю разность и ее крайние величины. Минимальный разрыв укажет на благополучие дел, максимальный — на неблагополучие.

Характеристику выполнения должностных обязанностей можно дать и с помощью ряда коэффициентов:

коэффициента выполнения должностных обязанностей $K_{в.д.о}$

$$K_{в.д.о} = \frac{\text{Число фактически выполненных работ}}{\text{Число запланированных работ}};$$

коэффициента оперативности работы $K_{оп.р}$

$$K_{оп.р} = \frac{\text{Общее число выполненных в срок работ}}{\text{Число работ, выполненных за период}};$$

коэффициента качества выполнения должностных обязанностей

$K_{кач.вып}$

$$K_{кач.вып} = 1 - \frac{\text{Число рекламаций}}{\text{Число фактически выполненных работ}}.$$

¹ Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб., 1997.

Извлечение квадратного корня из произведения предыдущих показателей дает *общий коэффициент трудовой дисциплинированности*.

4.6. Пути рационализации должностной структуры

Любая организация, и прежде всего коммерческая, стремится к тому, чтобы в ее штате не было лишних сотрудников, ибо это увеличивает расход фонда заработной платы и снижает эффективность работы. Однако часто возникают ситуации, когда для выполнения определенного объема должностных обязанностей требуется гораздо меньше усилий, чем человек способен затратить в течение рабочего дня, или более низкая квалификация, чем имеется, а применение сверхурочных работ нецелесообразно. В этом случае, чтобы не нанимать дополнительного работника и не обострять ситуацию с занятостью, фирмы проводят политику совмещения должностей.

Совмещение должностей означает выполнение сотрудником в течение рабочего дня нормальной продолжительности дополнительных работ, относящихся к одной или нескольким должностям, что позволяет уплотнить его рабочий день. Чаще всего эта практика имеет место в относительно небольших организациях с ограниченными объемами работ при отсутствии перспектив изменения ситуации. Она позволяет сократить затраты, повысить удовлетворенность работников, предоставить им возможность творчества, большей мобильности.

Для достижения успеха совмещаемые должности должны быть психологически и эмоционально взаимосвязанными, одинаковыми или близкими по сложности работы, профессии, квалификации, что ведет к снижению затрат усилий по их освоению и способствует улучшению использования трудового потенциала.

На практике существуют следующие основные виды совмещения:

эпизодическое (например, при подмене заболевших); *периодически повторяющееся*; *постоянное*;

простое (в рамках одинаковых должностей по одной и той же функции); *комбинированное* (разные должности в пределах одной и той же или разных функций);

частичное или полное (охват всей совокупности должностных обязанностей или только их части);

последовательное или параллельное (выполнение работ, следующих одна за другой, или смежных);

одинаковой или различной (более высокой или низкой) сложности; индивидуальное или в рамках коллективной организации труда.

Введению совместительства должна предшествовать довольно значительная подготовительная работа, которая начинается с анализа действующей структуры управления организацией, функциональных и иных взаимосвязей ее отдельных элементов и затрат рабочего времени в подразделениях. Затем, исходя из загруженности работников, определяется перечень работ, по которым необходимо и возможно совместительство; он кладется в основу персонального подбора кандидатов с учетом квалификации; организуется их необходимая переподготовка. На завершающем этапе создаются и утверждаются новые должностные инструкции, содержащие перечень основных и дополнительных функций.

Менеджеру на заметку

При решении вопроса о делегировании полномочий можно воспользоваться следующей таблицей, помогающей определить, кто должен решать проблему (табл. 7):

- 1/0 — руководитель без участия подчиненных;
- 1/1 — руководитель совместно с подчиненным;
- 1/n — руководитель совместно со всем коллективом или его частью.

Таблица 7. Способы решения проблем¹

Критерии	1/0	1/1	1/n
Проблема	Руководителя	Совместная	Общая
Время для обсуждения	Нет	Есть	Есть
Компетентность подчиненных	Высокая	Низкая	Недостаточная
Возможен ли эффект совместной работы	Невозможен	Возможен	Возможен
Критический анализ	Нет	Вдвоем	Совместно
Значение для группы	Низкое	Низкое	Высокое
Необходимость вовлечения других	Нет	Полезно	Необходимо
Понимание другими смысла решения	Не нужно	Нужно	Нужно
Делегирование	Невозможно	Возможно	Маловероятно
Возможно ли совершенствование стиля и методов работы	Нет	Да	Да

¹ См.: Волков О.Н. Предприятие. М., 1995.

Окончание табл. 7

Затрагивание решением интересов других	Нет	Да	Да
Координация усилий	"	"	"
Необходимость изменения норм и стандартов	"	Не обязательно	"
Необходимость быть в курсе дела руководителю	"	Да	"

Глава 5

ПРОЕКТИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА

5.1. Понятие и виды условий труда

Условия труда представляют собой совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека, удовлетворенность трудом, а поэтому и на его результативность. Обычно условиям труда посвящается специальный раздел организационного проекта.

Показателями *общих условий труда* считаются количество душевых и гигиенических комнат, буфетов, лечебно-профилактических заведений, баз отдыха.

Существует четыре специфические группы условий труда: санитарно-гигиенические, физиологические, психологические, эстетические. К *санитарно-гигиеническим* относятся: состояние воздуха в производственных помещениях, уровень шума, степень вибрации оборудования, освещенность рабочих мест и т.п. Их параметры нормируются на основе рекомендаций санитарных служб. Этими параметрами могут быть влажность, чистота, температура в производственных помещениях, освещенность рабочих мест, уровень вибрации, цветовой фон, озеленение, музыка, обеспеченность канализацией, отоплением, вентиляцией, водой, бытовыми помещениями, медпунктами.

В группу *физиологических* условий труда входят различного рода нагрузки на организм, возникающие в процессе выполнения как физической, так и умственной работы и определяющие ее тяжесть. Последняя классифицируется по шести степеням.

К первой степени относятся работы, выполняемые в условиях оптимальной производственной среды, при физических, умственных и нервно-эмоциональных нагрузках на работника, соответствующих его состоянию и возможностям, что позволяет ему сохранять высокую трудовую активность на протяжении многих десятилетий.

Ко второй степени тяжести относятся работы, выполняемые в условиях, когда нагрузки на человеческий организм не превышают допустимых значений, определяемых санитарными нормами и другими медико-биологическими стандартами. Здесь

также не возникает отклонений в состоянии здоровья человека, и его нормальные функциональные возможности сохраняются на протяжении всей жизни.

Работы третьей степени тяжести выполняются в не вполне благоприятных условиях, в том числе и при повышенных или, наоборот, пониженных физических, психических, нервно-эмоциональных нагрузках. Это приводит к ухудшению производственных и физиологических показателей у вполне здоровых людей. В то же время за счет улучшения условий и режима труда и отдыха влияние этих неблагоприятных факторов на человеческий организм может быть преодолено или компенсировано, что позволит избежать негативных для него последствий.

К четвертой степени тяжести относятся работы, производящиеся в неблагоприятных условиях, под влиянием которых у практически здоровых людей возникают реакции, близкие не к пограничным, как в предыдущем случае, а к патологическим состояниям. Это находит выражение в росте заболеваемости, производственного травматизма, ухудшении основных показателей работы. Человек держится «в форме» за счет перенапряжения и постепенного истощения организма.

Работы пятой степени тяжести выполняются в экстремальных условиях, в результате чего резко растут заболеваемость, травматизм, значительно ухудшается результативность, причем потеря трудоспособности уже не компенсируется никаким перенапряжением организма, мобилизацией его ресурсов.

К шестой степени тяжести относятся работы, постоянно выполняемые в экстремальных ситуациях, что рано или поздно приводит организм человека к патологическому состоянию, носящему необратимый характер, и в конечном счете к инвалидности.

Применительно к физиологическим условиям можно нормировать лишь степень тяжести и монотонности работ (ритмичный труд более производителен и менее утомителен). При работе, требующей большого внимания и напряжения, нужны перерывы на 5 мин через каждые 45 мин, а при постоянной сидячей работе — 5—8 мин через каждые 2 ч.

Нормы времени на отдых зависят от степени утомляемости работника при выполнении отдельных видов работ. Они основываются на специальных научных рекомендациях и выражаются в процентах к оперативному времени.

В частности, целесообразно компенсировать перегрузки, возникшие вследствие:

- излишних физических усилий — 1+9% оперативного времени;
- повышенного нервного напряжения с учетом сложности и опасности работы — 1+5%;
- усилий, связанных с повышенным темпом работы, измеряемым в количестве движений в минуту, а также с неудобным рабочим положением — 1+4%;
- повышенной монотонности работы, вызываемой повторяемостью операций — 1+3%;
- повышенного уровня температуры и влажности, загрязненности, характеризующейся увеличенным содержанием примесей в воздухе — 5%;
- повышенного шума, вибрации — 1+4%;
- недостаточной освещенности — до 2% оперативного времени.

Затраты оперативного времени и времени на отдых лежат в основе расчета такого важнейшего социального показателя деятельности организации, как *коэффициент улучшения условий труда* $K_{у.у.т}$.

$$K_{у.у.т} = \frac{T_{ф.о}}{T_{ф.оп}} + \frac{T_{н.о}}{T_{н.оп}},$$

где $T_{ф.о}$ — фактическое время на отдых в соответствии с нормативами и реальными условиями труда после проведения мероприятий по их улучшению;

$T_{н.о}$ — нормативное время на отдых до проведения мероприятий по улучшению условий труда;

$T_{ф.оп}$ — фактические затраты оперативного времени;

$T_{н.оп}$ — нормативные затраты оперативного времени.

К *психологическим* условиям труда относятся моральный климат в коллективе, характер взаимоотношений между его членами, а к *эстетическим* — интерьеры производственных помещений, предметная среда, эргономические требования к оборудованию. Последние два вида условий труда не поддаются количественному выражению, а поэтому их нельзя нормировать; по ним можно высказывать лишь качественные рекомендации достаточно общего плана.

Важным элементом условий труда является *освещенность*. Лучше всего, если свет падает сверху или с левой стороны (в светлом помещении допустимо также справа). В то же время некоторые помещения, например столовые, туалеты, раздевалки, могут быть освещены полностью искусственным светом.

Естественное освещение должно создавать нормальную освещенность с учетом ее изменения в течение дня. Чтобы защищаться от прямых лучей и бликов, необходимы светорассеивающие шторы и жалюзи, а поверхности стен и мебели должны минимально поглощать свет.

Искусственное освещение должно быть достаточным. Источники освещения должны правильно подбираться и рационально распределяться в помещении.

Выделяют несколько типов такого освещения: при *прямом* (с помощью рефлектора) до 100% света падает вниз на рабочее место, что вызывает сильные тени и ослепляющий эффект и в целом нежелательно; *полупрямое* освещение (с помощью просвечивающего рефлектора) используется для небольших помещений и вестибюлей и предполагает, что 60—90% света падает вниз, а 10—40% отражается от потолка; при *прямом косвенном освещении* с помощью ламп дневного света, применяемом в больших конторских помещениях,

40—60% его падает вниз и создает достаточно благоприятную для глаз освещенность; *полукошвенное* освещение, дающее минимум теней, предполагает, что от потолка отражается 60—90% света, и является наряду с предыдущим типом наиболее желательным; при косвенном освещении до 100% света направлено вверх и вбок, что обеспечивает его хорошее рассеивание при чистом потолке.

На рабочем месте в дополнение к общему освещению желательнее пользоваться лампой накаливания на гибком шланге. Для общего же освещения предпочтительнее люминесцентные лампы, которые в 2,5 раза экономичнее.

Источник света не должен находиться в поле зрения работников; лучшее место для него — над окном или у стены (но не в центре комнаты, как часто считают). Он должен обеспечивать одинаковую яркость освещения на всей площади помещений, для чего нужно учитывать отражающие эффекты. Так, белый потолок должен обладать коэффициентом отражения 85—90%, стены — 50÷60; крышки столов — 25÷55; другие элементы мебели — до 45, пол — 20÷45. С учетом этого должно обеспечиваться соотношение в освещенности рабочего места и прилегающей площади не более 3:1, а рабочего места и пола 10:1.

На освещенность влияет окраска помещений. Кроме того, она оказывает благоприятное воздействие на нервную систему: бодрит при однообразной работе или ослабляет напряжение, а также обеспечивает эстетическую привязку цветов к архитектурным формам.

Стены в помещениях целесообразно окрашивать с учетом стороны света, на которую выходят окна, климата, характера деятельности. Так, при работе, требующей сосредоточения, предпочтительнее светлые цвета: салатовый, беж, зеленый, голубой, которые успокаивают; при однообразной — лучше яркие и сочные, бодрящие; синий, голубой и фиолетовый дают ощущение прохлады; желтый, оранжевый, красный — теплоты. Светлая окраска обеспечивает ощущение чистоты, однако требует ухода, а темная создает интимную обстановку.

Выбирая окраску, нужно учитывать функциональное назначение помещений. Так, для коридоров, где недостаточная освещенность, предпочтителен яркий, например желтый цвет; для приемных — спокойный, но не монотонный; для кабинетов — темный.

Обычно для окраски стен в одном помещении целесообразно использовать два — три цвета, включая белый. Если свет падает с севера или с востока, предпочтительнее теплые цвета стен, если с юга и запада — холодные (голубой, фиолетовый, темно-зеленый). В узкой комнате боковые стены целесообразно делать светлее, а про-

твояположную окну — темнее; для придания квадратной комнате удлиненной формы поступают противоположным способом, чтобы понизить высокий потолок, его окрашивают в более темный цвет и наоборот. Если специально не требуется усилить освещенность помещения, полы нужно делать темнее стен. По общему правилу по возможности следует избегать резких контрастов в цвете.

С помощью цвета можно подчеркнуть наиболее важные элементы помещений и скрыть малосущественные. Для выделения специального оборудования используют, например, яркую окраску. В то же время для маскировки структурных элементов применяется тот же цвет, что и для стен.

В помещениях следует поддерживать влажность воздуха 40—60% (минимум 25—30%) и температуру от 18 до 20°C. Во многом это достигается с помощью кондиционирования, которое повышает производительность труда до 15%. Нужно иметь в виду, что при одной и той же положительной температуре влажный воздух воспринимается более теплым, а сухой — прохладным, при отрицательных — наоборот.

При работе, требующей сосредоточенности, в помещении необходимо создавать тишину, что сберегает до 20% энергии работника. Благоприятные условия труда способствуют духовному и физическому развитию людей, творчеству, росту производительности труда. Неблагоприятные же вызывают перенапряжение, переутомление, профессиональные заболевания, несчастные случаи, снижают качество и результативность деятельности организации, приводят к росту затрат, а следовательно, к экономическим потерям.

Главными причинами несчастных случаев на работе являются потенциальная опасность задания, условия труда, возраст и характер исполнителя.

Чаще они происходят с работниками до 30 лет, лицами, обладающими недостаточными психомоторными способностями, импульсивными или, наоборот, меланхоличными, задумчивыми.

Для контроля целесообразно регулярно рассчитывать и сопоставлять следующие показатели:

$$\text{Частота несчастных случаев} = \frac{\text{Число несчастных случаев} \times 1\,000\,000}{\text{Количество рабочих часов за период или}}$$

$$\frac{\text{Число пострадавших (травмированных) за период} \times 1000}{\text{Среднесписочный персонал за период}}$$

$$\text{Степень тяжести несчастных случаев} = \frac{\text{Число потерянных рабочих дней} \times 1\,000\,000}{\text{Количество рабочих часов за период}}$$

или

$$\frac{\text{Число дней нетрудоспособности}}{\text{Число несчастных случаев}} = \frac{\text{Число травм и профессиональных заболеваний на 1000 работников в год}}{\frac{\text{Число профессиональных заболеваний и травм} \times 200\,000}{\text{Общее число часов, отработанных персоналом}}}$$

или

$$\frac{\text{Число дней нетрудоспособности в связи с травмами за период} \times 1000}{\text{Среднесписочный персонал за период}}$$

5.2. Принципы проектирования служебных помещений

Планирование и организация помещений и условий работы в них должны учитывать, что технология управления предполагает постоянное общение и контакты сотрудников, в том числе и с посторонними лицами. Планирование служебных помещений включает распределение структурных подразделений по комнатам и такое размещение в них мебели и оборудования, которое предотвращает потери времени на лишние перемещения, обеспечивает экономичное использование площадей и сохраняет здоровье.

Распределение помещений в офисе должно обеспечивать прямолинейность движения потока документов и иной информации, исключать его лишние пересечения и возвращение к исходным или промежуточным пунктам. Для того чтобы этого добиться, работников или подразделения, постоянно контактирующих друг с другом, размещают рядом; работников и подразделения, в равной мере обслуживающих всех остальных, — на одинаковом расстоянии от них; работников и подразделения, связанные с приемом посетителей (например, отдел кадров), — рядом с входом на первом этаже.

Размещение сотрудников в офисе может осуществляться в соответствии с двумя принципами: зальным и кабинетным. Первый предполагает использование отдельных кабинетов на 1—3 человека, малых комнат — на 4—10 человек и больших — на 11—30 человек с учетом возможностей организации и необходимого набора средств управленческого труда.

Площадь помещений должна отвечать действующим санитарным нормам и специфике работы. Общая потребность в площадях определяется исходя из размеров объектов, которые должны размещаться на ней. Площадь рабочего места имеет решающее значение,

так как ее занижение сокращает эффективность работы, а завышение приводит к избытку хранимых материалов, захламленности и также ухудшает работу.

Так, на технического исполнителя должно приходиться не менее 3—4 м² площади, а на специалиста — 4÷6 м². Кабинеты руководителей организации, часто используемые для совещаний и встреч делегаций, должны иметь площадь 24 55 м², а руководителей структурных подразделений, проводящих «оперативки», 8 24 м². Площадь приемной рекомендуется принимать в среднем 19 м².

Соотношение длины и ширины служебных помещений желательное — от 1:1 до 1:1,5 и в крайнем случае 1:2. При этом минимальная их ширина должна быть 2,5—3 м, оптимальная высота — 3,25 м, а отдаленность рабочих мест от окна при одностороннем естественном освещении — не более 6—7 м.

Зальный принцип размещения предполагает, что управленческий персонал располагается в залах вместимостью в сотни человек, оборудованных кондиционерами и звукопоглощением. Рабочие места отделяются друг от друга передвижными перегородками высотой 1,5 м или шкафами. На Западе такой принцип традиционен; в России же он применим только в новых, специально построенных под офисы зданиях.

Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки. В больших помещениях лучше используется полезная площадь, удобнее менять планировку; дешевле обходятся отопление, освещение, вентиляция; в любой момент люди могут свободно общаться друг с другом, подчиненные находятся под постоянным контролем руководителя, сотрудники получают большую рабочую зону, размещаются в целом в соответствии с «технологией», поэтому укорачиваются маршруты перемещения и документационные потоки. При зальной планировке благодаря постоянному зрительному контакту облегчается общение, снижается потребность в совещаниях. При помощи перегородок каждому можно сделать свой «кабинет», однако в залах в целом труднее сосредоточиться, больше соблазнов отвлекаться на посторонние дела и разговоры, выше утомляемость. Слабее выражается статус индивида, нечетко определяются границы рабочих мест. Поэтому во многих японских фирмах создают специальные «комнаты для размышлений».

Кабинет создает конфиденциальную, уединенную обстановку, необходимую для работы со сложными закрытыми документами, придает владельцам особый статус, но не удобен для проведения больших совещаний, коллективной работы.

В определенной степени преодолению отмеченных недостатков служит *концепция комбинированного офиса*, предполагающая, что каждому сотруднику выделяются постоянное и временное рабочие места. Первое закреплено за ним в виде небольшого кабинета и предназначено для выполнения основных функций; второе — в виде общего помещения для вспомогательных работ, совещаний и хранения документов, приема посетителей, творческой работы и проч. он делит с коллегами.

Немаловажную роль в обеспечении эффективности управленческого труда играет внутренняя планировка помещений, осуществляемая во многом с помощью мебели. При ее расстановке нужно иметь в виду, что работа должна передаваться с одного места на другое сбоку или спереди. Столы при этом следует развернуть по возможности в одном направлении, так чтобы сотрудники не смотрели в лицо друг другу или в стену, поскольку это утомляет. Положение работника лицом к окну нежелательно, а спиной — недопустимо, так как возникает ослепление или затенение. Поэтому рабочие столы лучше всего располагать перпендикулярно к окнам на некотором расстоянии от отопительных приборов.

Если в комнате недостаточно места, чтобы поставить столы на значительном расстоянии друг от друга, их лучше всего разместить рядом. Следует учесть, что группировка столов по 4 сокращает необходимую для них площадь на 14—31%. В идеале между столами нужно сохранять проходы, создающие условия для более сосредоточенной работы. В случае, если имеет место четкая последовательность работ, столы целесообразно размещать в шахматном порядке углами встык. При этом нужно учитывать и такое психологическое обстоятельство, что люди лучше взаимодействуют с теми, кто сидит напротив или через одного.

Стол руководителя обычно располагается сзади не только из-за удобства наблюдения за подчиненными, но и чтобы им не мешать, поскольку он является самым «посещаемым» лицом в подразделении.

Оборудование и мебель коллективного пользования размещаются так, чтобы к ним было удобно подходить. Это обеспечивается за счет удаления из служебных помещений всего лишнего и сохранения оптимальной ширины проходов. Так, для одного человека она должна быть не менее 60 см, для двух — 80, для трех — 100 см, желательная ширина прохода между столом и стенкой — 65 см; между столами — 55 см; между столами, стоящими в ряд, — 70 см; между столами с проходом между ними — 90 см; расстояние от стола до шкафа с документами не должно превышать 130—180 см.

В целом для обеспечения свободного перемещения персонала рекомендуется оставлять для проходов 15% площади при зальной планировке и 20% — при кабинетной.

5.3. Проектирование рабочих мест

Рабочее место — зона приложения труда людей, оснащенная необходимыми материальными средствами и техникой и определенным образом организованная. *Проект организации рабочего места* включает следующие основные разделы:

1. Содержание труда (что и с помощью чего делается).
2. Технологические, информационные и иные связи.
3. Эскиз размещения оборудования.
4. Обеспечение необходимыми ресурсами.
5. Хозяйственное и техническое обслуживание.
6. Квалификационные и образовательные требования к работнику.

К проектированию рабочих мест на практике предъявляются определенные требования, которые частично могут быть выражены в количественных показателях — нормах и нормативах, а частично поддаются лишь качественному описанию.

Ряд требований, прежде всего в области санитарии, техники безопасности, правил эксплуатации оборудования и т.п., являются обязательными, и за их нарушение руководитель может понести ответственность, вплоть до уголовной. Другие требования относятся пока к желательным (эстетичность, эргономичность и проч.), но их соблюдение или несоблюдение непосредственно отражается на производительности труда, а поэтому для предприятия имеет жизненно важное значение.

Существуют следующие правила организации рабочего места:

1. Учет взаимосвязи работников в процессе трудовой деятельности, особенно совместной, а также последовательности выполнения тех или иных операций, позволяющий сократить перемещения людей, рационализировать их движения, снизить усталость.

2. Обязательное соблюдение действующих санитарных норм в отношении площади, освещенности, чистоты, удобства мебели, что дает возможность сохранить здоровье работникам, а следовательно, деньги организации.

3. Соответствие номенклатуры и количества оборудования, других технических средств, особенно связанных с приемом и передачей информации, характеру выполняемой работы и личности сотрудника.

Важнейшим элементом организации рабочего места является его *планировка*, т.е. оптимальное расположение в пределах рабочего места оборудования, оснастки, мебели, светильников, материалов и других средств, необходимых для выполнения работы.

При проектировании обычно составляется ее схема в масштабе 1:100 или 1:200, с помощью которой производится разбивка рабочей и вспомогательной зоны, уточняются маршруты перемещений, тип и расположение вспомогательного оборудования, величина подходов; выполняется привязка организационной и технологической оснастки, рассчитывается площадь рабочего места. В настоящее время для этой цели все больше используются компьютеры, однако в маленьких организациях их применение не всегда экономически оправдано.

Рациональная планировка обеспечивает экономию рабочих движений в зоне деятельности — пространстве, в границах которого человек может выполнять работу, не перемещаясь в горизонтальной или вертикальной плоскости, например, сидя за письменным столом. Максимальная зона деятельности охватывается вытянутыми руками, т.е. составляет около 1,5 м, а нормальная — предполагает возможность работать кистями рук и пальцами при фиксированных локтях и равна примерно 1 м.

В вертикальной плоскости зоны работы делятся на три категории: до 75 см и после 192,5 см — неудобные, между 92,5 и 167,5 см — удобные, остальные — менее удобные.

Для работы в офисе предпочтительнее использовать двухтумбовые или однотумбовые (с левосторонней тумбой) столы с ящиками разных размеров (для папок, канцелярских принадлежностей и текущих бумаг).

Поверхность стола должна быть твердой и гладкой, из дерева со средней степенью полировки. Стекло использовать нецелесообразно, поскольку блики утомляют. Для руководителя размер стола составляет 150 × 90 см, для специалистов 135 × 80, для машинисток 130 × 75.

Помимо основного стола рабочее место может быть снабжено небольшими специальными столиками для технических средств управленческой деятельности — телефонов, компьютера, факсов и т.п. В целом этот комплекс имеет вид буквы Г, или бумеранга, что позволяет наиболее экономно использовать площадь.

При высоте стола 70 см желательная высота стула или кресла составляет 45—47,5 см; высота передней части сиденья на 2,5 см выше. Они должны быть снабжены колесиками, подъемно-поворотным механизмом сиденья и откидывающейся спинкой, что помогает

передвигаться не вставая и обеспечивать свободную и удобную позу. Последняя характеризуется возможностью сохранять прямую осанку, не наклонять туловище при работе более чем на 15 градусов, менять высоту посадки.

Рабочие места *операторов персональных компьютеров* располагаются рядами. Стол для персонального компьютера должен иметь общую ширину 120 см и высоту 68—76 см (если она не регулируется, то 72 см). Величина светоотражения его поверхности должна быть 20—50% при средней степени матовости. Желательно, чтобы монитор был удален от глаз на 50—60 см. При вводе информации оператор должен работать не более 4 ч в день с перерывами через каждый час 5—10 мин, через 2 ч — 10—15 мин.

5.4. Основные требования законодательства РФ к безопасности условий труда

Российское трудовое законодательство требует создания во всех организациях безопасных условий труда. Независимо от вида и формы собственности ответственность за это возлагается на администрацию, которая обязана внедрять современные средства техники безопасности, предупреждающие травматизм, необходимые санитарно-гигиенические условия, исключающие возникновение профессиональных заболеваний работников.

Руководители подразделений и низовые руководители обязаны обеспечивать исправное и безопасное состояние оборудования, инструмента, приспособлений, транспортных средств и проч., создавать условия труда, соответствующие единым, межотраслевым и отраслевым правилам и нормам, разрабатываемым и утверждаемым в порядке, установленном законодательством, а при их отсутствии сами принимать соответствующие меры.

На администрацию возлагается также обязанность проведения инструктажа работников по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда. Ответственность за это возлагается на руководителя подразделения, а контроль — на соответствующий отдел или специалиста.

Для работников организаций всех форм собственности существует единый порядок инструктажа по технике безопасности.

Вводный инструктаж проводят со всеми принимаемыми на работу, независимо от их образования, стажа работы по данной профессии или в должности, а также с командированными и лицами, прибывшими для прохождения производственной практики.

Первичный инструктаж осуществляется на рабочем месте с каждым из этих лиц, а также с переведенными из одного подразделения в другое или приступающими к новой для себя работе индивидуально с показом безопасных приемов труда.

Повторный инструктаж предназначен для проверки и повышения уровня знаний правил и инструкций по охране труда. Он проводится индивидуально или с группой работников одной профессии по предыдущей программе один раз в полгода. Он не распространяется на лиц, непосредственно не работающих с оборудованием.

Внеплановый инструктаж проводится при изменении правил охраны труда, замене оборудования и т.п.

Целевой инструктаж осуществляется при проведении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (погрузочные работы, уборка территории, ликвидация последствий аварий и т.п.). Его разновидностью является *текущий инструктаж* перед производством работ.

Инструктаж, как правило, проводится мастером или специальным инструктором, которые проверяют его результаты. Лица, показавшие при этом недостаточные знания, к работе не допускаются и должны пройти инструктаж снова. О проведении инструктажа делается запись в соответствующем журнале или на специальных карточках, где расписываются как инструктировавший, так и инструктируемый.

Закон обязывает работников соблюдать *инструкции* по охране труда, устанавливающие правила проведения работ, поведения в помещениях и на строительных площадках, разработанные администрацией или соответствующими органами государственного надзора. В них приведены спецодежда, спецобувь, другие средства индивидуальной защиты, положенные для данной профессии, и правила пользования ими. Работники обязаны также соблюдать установленные требования обращения с машинами и механизмами, пользоваться выдаваемыми им средствами индивидуальной защиты. Контроль за соблюдением работниками всех требований инструкций по охране труда возлагается на администрацию.

Закон требует, чтобы производственные здания, сооружения, оборудование, технологические процессы проектировались, создавались и функционировали в соответствии с требованиями, обеспечивающими здоровые и безопасные условия труда. Речь идет о рациональном использовании территории и производственных помещений, правильной эксплуатации оборудования и организации технологических процессов, защите работающих от воздействия вредных условий труда, содержании производственных помещений и

рабочих мест в соответствии с санитарно-гигиеническими правилами, устройстве санитарно-бытовых помещений.

Закон запрещает введение в эксплуатацию объектов, на которых не обеспечены здоровые и безопасные условия труда. Требования, которым должны отвечать производственные здания и сооружения, содержатся в строительных нормах и правилах (СНиП), а обеспечению безопасных условий труда служит Система стандартов безопасности труда (ССБТ).

Законченные в соответствии с утвержденными проектами и подготовленные к эксплуатации объекты предъявляются заказчиком государственным приемным комиссиям, решения которых о приемке подкрепляются актами, действительными при наличии подписей представителей органов, осуществляющих государственный санитарно-эпидемиологический и технический надзор, технической инспекции профсоюзов.

Запрещается передача в серийное производство образцов новых машин и другого оборудования, не отвечающего требованиям охраны труда. Соответствие им определяется на основе государственных стандартов комиссиями с участием технических инспекторов труда.

Психологический практикум

Проверьте свою удовлетворенность работой с помощью следующего теста. Для его выполнения необходимо оценить по пятибалльной шкале свою удовлетворенность следующими моментами, имеющими отношение к работе (наивысший балл — 1):

- фирмой;
- физическими условиями труда;
- содержанием работы;
- организацией труда;
- стилем руководства;
- профессиональной компетентностью руководителей и специалистов;
- соответствием заработной платы затратам труда;
- вознаграждением по сравнению с работниками других организаций;
- перспективами карьеры;
- служебным положением;
- возможностью реализовать себя;
- требованиями, предъявляемыми работой к интеллекту;
- режимом рабочего дня;
- принятым прежде решением работать в данной фирме.

Сумма баллов, превышающая 42, свидетельствует о неудовлетворенности существующей работой; более 56 баллов — об угнетенном состоянии работника.

Глава 6

СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА И ИХ СОВРЕМЕННЫЕ ФУНКЦИИ

6.1. Система управления персоналом

Персонал — наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

В условиях современного этапа научно-технической революции коренным образом изменилась роль человека в производстве. Если прежде он рассматривался лишь как один из факторов последнего, ничем по существу не отличающийся от машин и оборудования, то сегодня превратился в главный стратегический ресурс достояние компании в конкурентной борьбе. Это связано с его способностью к творчеству, которое сейчас становится решающим условием успеха любой деятельности.

В связи с этим и затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал — основной источник прибыли. Они направлены на организацию медобслуживания, отдыха, занятий спортом, создание условий для развития творчества.

Люди теперь рассматриваются не как кадры, а как «человеческие ресурсы» и их ценность как фактора успеха все время возрастает. В результате в крупных западных фирмах постепенно стала складываться система *управления человеческими ресурсами*, заменяющая систему управления кадрами. Она призвана сыграть ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между ней и работниками в рамках стратегии бизнеса. Нам также предстоит пройти этот путь, поэтому целесообразно сопоставить то, от чего неминуемо придется уходить, с тем, к чему нужно прийти.

Классический подход к управлению персоналом получил название «управление кадрами». Он характеризуется отношением к людям как к «винтикам»; ориентацией на авторитарный стиль руководства ими, требование безусловного подчинения; стремлением к минимизации затрат на привлечение, повышение квалификации кадров, решение социальных вопросов; использованием преимущественно денежных стимулов; индивидуальной организацией труда и его жесткой регламентацией; сосредоточенностью кадровых служб исключительно на «бумажной работе», не выходящей за рамки фиксации процессов найма, перемещения и увольнения, планирования потребности в кадрах в соответствии с заданиями производственных планов.

Все управление персоналом в этих условиях сосредоточивается в отделе кадров и направлено на то, чтобы обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужных местах и освобождение от ненужных. Руководство людьми представляет собой самостоятельную функцию, осуществляемую непосредственно линейными руководителями независимо от кадровых служб.

Движение от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами характеризуется следующими основными изменениями в деятельности кадровых служб:

- переходом от подбора и расстановки кадров к участию в формировании стратегии бизнеса и организационных изменений;
- оказанием наряду с выполнением традиционных функций помощи линейному руководству;
- профессионализацией сферы управления персоналом и сокращением в ней роли технических исполнителей, призванных просто фиксировать состояние кадров;
- участием в формировании и реализации политики социального партнерства;
- ориентацией на развитие человеческих ресурсов в тесной связи с целями организации, не сводящееся лишь к тренингу и повышению их квалификации и обеспечивающее ее высококвалифицированными, всесторонне развитыми и образованными сотрудниками.

В рамках концепции «управления человеческими ресурсами» персонал «уравнен в правах» с основным капиталом, и расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции; кадровое планирование переплетается с производственным, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии; активно внедряется групповая организация труда, а поэтому делается акцент на создание команды, развитие способностей людей и формирование корпора-

тивной культуры; кадровые службы решают организационные и аналитические вопросы, а также оказывают поддержку линейным руководителям с целью облегчить адаптацию сотрудников в компании.

Таким образом, управление человеческими ресурсами направлено на решение принципиально новых, глобальных долгосрочных задач, повышение экономической и социальной эффективности работы организации, поддержание ее баланса со средой.

К главным задачам системы управления персоналом сегодня относят:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- участие в разработке организационной стратегии (в будущем предполагается трансформация корпоративной стратегии в стратегию управления человеческими ресурсами, подбор занятых в соответствии со стратегией бизнеса и культурой организации, максимально широкое развитие социального партнерства).

Принципами построения современной системы управления персоналом считаются:

- эффективность подбора и расстановки сотрудников;
- справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;
- быстрое и эффективное решение личных проблем.

Считается, что концепция управления персоналом имеет «национальный оттенок». В США, например, она прагматична: человек рассматривается как ресурс, к которому нужно бережно относиться и вложения в который должны окупаться. В Японии человек не только ресурс, но и самостоятельная ценность; здесь значительно выше роль корпоративной культуры и организационных ценностей.

В России до своей концепции еще «не дошли руки», но традиционно отечественный менталитет подходит к каждому человеку в отдельности как к чему-то второстепенному, поэтому вряд ли в скором времени подход к управлению персоналом в нашей стране достигнет современных стандартов.

6.2. Службы персонала и основные направления их деятельности

Управление персоналом как деятельность более широкая, чем простое управление работниками, стало формироваться на рубеже прошлого и нынешнего столетий. Специалисты, занимавшиеся этими вопросами, в Англии назывались секретарями по благополучию в США и Франции — общественными секретарями. Их основными функциями были устройство школ и больниц, контроль за условиями труда, противостояние попыткам создания профсоюзов, посредничество между администрацией и рабочими.

Специальные подразделения, занимающиеся проблемами персонала, возникли в 20—30-х гг. Они выполняли работу, связанную с ведением документов, разбором конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы. Таким образом, их функции были вспомогательными, а все основные решения по кадрам принимались высшим руководством.

Сегодня же в силу возросшей важности и «многопрофильности» работы прежние кадровые службы преобразовываются в западных фирмах в *службы персонала* или *человеческих ресурсов* (последний термин больше принят в США), обладающие широкими полномочиями; им выделяют лучшие помещения, ведь они — это «визитная карточка» организации.

Службы персонала являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью персонала, а лишь помогают руководству организации и подразделений решать вопросы о приеме на работу, увольнениях, перемещениях, повышении квалификации. Поэтому на практике важно оптимальное сочетание прав линейных руководителей и специалистов по персоналу, в том числе на основе их совместной ответственности.

Во многих случаях службы персонала возглавляются вице-президентами, занимающими вторые места в управленческой иерархии. На эти должности назначают преимущественно молодых энергичных людей в возрасте до 40 лет, обладающих гибким прогрессивным мышлением, широким взглядом на вещи, и без их участия не принимается ни одно серьезное решение.

Менеджер по персоналу выступает в роли защитника интересов работников перед другими управляющими; советника для последних по проблемам отношений с подчиненными; координатора взаимодействия персонала, профсоюзов и администрации; их консультанта.

Важнейшим элементом служб персонала являются кадровые подразделения, управляющие его движением. Их основные функции: учет персонала; прогнозирование и планирование потребности в кадрах; организация набора, отбора, подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников; изучение и оценка кадров руководителей, специалистов и представление руководству рекомендаций по замещению вакантных должностей теми или иными лицами; формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам; участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам.

Кроме того, подразделения службы персонала разрабатывают гибкие программы развития и стимулирования персонала, улучшения условий труда и быта, дифференцированные подходы к выбору направлений и форм работы с ним, в том числе применительно к нуждам отделений. Специалисты центральной службы занимаются стыковкой кадровой политики и стратегии, консультациями по вопросам аттестации и подбора руководителей.

Необходимость отдела кадров зависит от следующих факторов: размера предприятия, сложности законодательства, уровня квалификации персонала, развитости и сложности социальных отношений, возможностей руководителя и его интереса к проблемам персонала. В малых фирмах кадровыми вопросами обычно ведает одно лицо (руководитель); в средних и крупных — специальные подразделения.

В составе кадровой службы должны быть сотрудники, отвечающие за информацию о рынке рабочей силы, анализ и планирование потребности в кадрах, переобучение, проверку и тестирование, ведущие картотеку, делопроизводство и архив, готовящие кадровые приказы; осуществляющие компьютерное обеспечение кадровой работы.

В *структуре управления персоналом* выделяют несколько блоков.

1. Блок формирования персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение).

2. Блок распределения и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения).

3. Блок создания условий использования персонала (охрана труда, организация медицинского и социального обслуживания, выработка методов стимулирования).

4. Блок разработки нормативов по персоналу (производительности, расхода времени, оплаты труда).

5. Подразделения по созданию и совершенствованию структуры и системы управления, осуществляющие их проектирование и управление процессами формирования.

В настоящее время в нашей стране начинает складываться собственная система управления персоналом, которая в литературе рекомендуется в качестве типовой¹.

Во главе этой структуры находится заместитель первого руководителя организации. В ее состав могут быть включены:

1. Подразделения условий труда, отвечающие за соблюдение требований в области эргономики, технической эстетики, техники безопасности, охраны окружающей среды, психологии.

2. Подразделения трудовых отношений, осуществляющие анализ и регулирование групповых и межличностных отношений, конфликтов и стрессов, соблюдение этических норм, социально-психологическую диагностику, взаимодействие с профессиональными союзами.

3. Подразделения по оформлению и учету движения кадров — зачислению, перемещению, увольнению; информационному обеспечению; тарификации; поддержанию занятости.

4. Подразделения планирования и прогнозирования персонала, занимающиеся разработкой стратегии управления им, планированием и прогнозированием потребности в кадрах, связями со службой занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников, анализом кадрового потенциала, его текущей и перспективной оценкой, маркетингом, оценкой и подбором кандидатур на высшие должности.

5. Подразделения развития персонала, организующие техническое и экономическое обучение, переподготовку и повышение квалификации, работу с резервом, профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

6. Подразделения анализа и развития средств стимулирования труда, осуществляющие нормирование и тарификацию работ, разработку систем оплаты, материального и морального вознаграждения, участия в прибылях, управления мотивацией.

7. Подразделения, оказывающие правовые услуги персоналу, решающие вопросы трудовых отношений, согласовывающие распорядительные документы по кадрам.

¹ Менеджмент организаций / Под ред. З.П.Румянцевой, И.А.Соломатина. М., 1995.

8. Подразделения социального обслуживания, ведающие организацией питания, быта и отдыха работников, детскими учреждениями, развитием физической культуры и спорта, разрешением социальных конфликтов.

Но сегодня в России работа с кадрами рассредоточена в основном между разными службами и подразделениями организации. Так, численность персонала, общий фонд заработной платы обычно определяет плановый отдел; подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров осуществляет отдел технического обучения; нормирование труда, анализ производительности труда, установление разрядов, форм и систем заработной платы, численности специалистов, составление штатного расписания являются обычно функцией отдела труда и заработной платы; приемом и увольнением сотрудников, анализом их движения, поддержанием трудовой дисциплины занимается отдел кадров; обоснование норм труда, проведение мероприятий по их корректировке, механизации и автоматизации производственных процессов находятся в ведении технического отдела и т.п. Таким образом, сегодня собственная роль кадровых служб незначительна — они выполняют в основном функции учета и не несут ответственность за кадровую политику, поэтому люди в таких условиях остаются как бы ничейными.

Работа служб персонала имеет два направления: тактическое и стратегическое. В рамках первого осуществляется текущая кадровая работа: анализ состояния и планирование потребностей в кадрах, разработка штатных расписаний, осуществление набора, оценки и отбора персонала; тестирование; планирование ближайших кадровых перемещений и увольнений, текущий учет и контроль, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, формирование резерва на выдвижение, пропаганда организационных ценностей и воспитание персонала в их духе.

Сегодня главным направлением деятельности кадровых служб считается формирование трудовых ресурсов: планирование потребности в них и организация практических мероприятий по набору кадров, разрешение конфликтов, проведение социальной политики.

Таким образом, суть кадровой работы состоит в определении того, что конкретно, кем, как и с помощью чего должно делаться на практике в данный момент в сфере управления персоналом. Решение этих повседневных задач основывается на административных методах.

Объектом кадровой работы является персонал как таковой, а ее субъектами — работники, должностные лица и организационные структуры, ответственные за работу с кадрами (подразделения,

линейные и функциональные руководители, общественные организации).

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование *кадровой политики* организации — системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

6.3. Современные функции служб персонала

Поскольку в настоящее время число работников сферы управления достигает 30% состава организации, одной из важнейших проблем, решаемых службами персонала, является *формирование оптимального управленческого аппарата*, определения перспективной и текущей потребности в менеджерах.

Другая важная их функция — *контролинг персонала*. Его задачами являются: изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации; анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней; создание информационной базы персонала.

Еще одной современной функцией служб персонала является осуществление *кадрового маркетинга*, основная задача которого — обеспечение организации высококвалифицированными работниками. Он представляет собой совокупность мероприятий по: изучению внутреннего и внешнего рынка труда и его сегментированию (выделению различных категорий персонала и реализации в отношении них специальных кадровых подходов); анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений; распространению в рамках организации информации о потребности в кадрах, возможностях повысить или изменить свою квалификацию; поиску и привлечению на работу необходимых специалистов.

Крупные организации обычно проводят последний вид работы самостоятельно, например, отыскивая перспективных молодых людей уже на младших курсах учебных заведений. При условии, что те после завершения образования придут на работу в организацию, им выплачиваются стипендии за ее счет, оказывается помощь в прохождении производственной практики, написании дипломов, предоставляется работа в период каникул.

Мелкие и средние организации, не располагающие необходимыми средствами для таких действий, обращаются к *посредническим*

фирмам по подбору кадров или специальным *лизинговым компаниям*, предоставляющим временных и постоянных работников без установления отношений прямого найма (правда, последние в нашей стране практически отсутствуют).

Фирмы по подбору персонала (руководителей и специалистов) располагают базами данных, куда вводятся сведения о лицах, которые могут работать в конкретных областях, полученные в том числе на основе тестирования, собеседований и проч. Сотрудники этих фирм — «охотники за умами» находят наилучшие кандидатуры на должности руководителей и специалистов высшей квалификации и устанавливают с ними контакт. Взаимодействие с такими фирмами, которых в США, например, более 15 тыс., полезно, когда можно определить конкретные требования к персоналу. В России также стали появляться аналогичные организации; в Москве действуют такие агентства, как «Контакт», «Гарант», «Триза», «Перспектива» и проч.

При пользовании услугами организаций по лизингу персонала предприятия уменьшают численность штатов, сокращают налоги и административные расходы, что особенно выгодно для малых фирм. Если работники находятся в составе более крупной фирмы, то они получают многие льготы, предоставляемые их персоналу.

С помощью фирм, осуществляющих лизинг персонала, в США направляют на работу свыше 2 млн человек в год (машинисток, секретарей, операторов ЭВМ, контролеров, бухгалтеров). По временным соглашениям работают также многие сотни тысяч высококвалифицированных специалистов, состоящих на учете в лизинговых фирмах. Такие работники получают подчас даже бóльшую заработную плату по сравнению со штатными.

Свою деятельность службы персонала основывают на его *мониторинге* — постоянном специальном наблюдении за состоянием кадров, их динамикой, в том числе текучестью; балансом трудовых ресурсов; стимулированием; удовлетворенностью работой; процессами найма, обучения, повышения квалификации, продвижения; состоянием трудовой дисциплины; травматизмом и проч.

Службы персонала организуют проведение специальными фирмами *кадрового консалтинга*. Последние выдают на основе исследований рекомендации о путях повышения эффективности кадровой работы, например, определяют потребность в различных категориях персонала, пути повышения его квалификации, конкретные выгоды ее различных форм; выявляют влияние квалификации на эффективность работы организации; выясняют профессионально важные качества, которыми должны обладать лица, осуществляющие те или

иные управленческие функции; предоставляют консультации по вопросам содержания и методов осуществления программ поиска, отбора, подготовки, использования и повышения квалификации кадров.

С помощью служб персонала происходит реализация различных программ по укреплению связи с ним. Например, программа «Говори» предусматривает, что каждый сотрудник имеет право написать анонимное заявление и направить его через соответствующего координатора тому руководителю, который занимается решением соответствующей проблемы, и в течение 10 дней получить ответ. В рамках «политики открытых дверей» работники могут лично обращаться к руководителям до тех пор, пока не получают удовлетворительного ответа на свои заявления. «Собеседование через голову руководителя» предусматривает возможность беседы один раз в год с руководителем своего руководителя по его инициативе.

6.4. Социальное партнерство

Одной из важнейших функций служб персонала сегодня становится организация социального партнерства. *Социальное партнерство* — это взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива, профсоюзов и иногда представителей государства, нацеленные на поддержание социальной стабильности в организации.

В его рамках стороны берут на себя определенные обязательства: коллектив — увеличивать производительность труда, добиваться высокого качества работы, соблюдения сроков выполнения задания, производственной и трудовой дисциплины, нести свою долю ответственности за конечные результаты; администрация — поддерживать занятость и предотвращать массовые увольнения, материально стимулировать работников и своевременно индексировать заработную плату в соответствии с ростом цен, выплачивать социальные пособия при временной трудоспособности и потере работы и проч.; правительство — обеспечивать предприятие госзаказами, ресурсами, осуществлять протекционизм, социальное обеспечение и переквалификацию лиц, потерявших работу.

В рамках социального партнерства коллективу предоставляется возможность участвовать в рассмотрении и оценке текущих и перспективных социальных программ, планов культурных и оздоровительных мероприятий, улучшения условий работы, отдыха, питания сотрудников, внедрении прогрессивных форм организации труда, пересмотре норм выработки, утверждении систем оплаты и индек-

сации доходов. Коллектив представляет в совете предприятия, рассматривает проекты трудовых договоров, вопросы о забастовках.

Основным принципом развития отношений социального партнерства является обоюдная заинтересованность работодателей и персонала в более эффективном функционировании организации, которое достигается путем разумного сочетания оптимальной стратегии и тактики хозяйственной деятельности с добросовестным и инициативным трудом. Успешное сотрудничество в этой области на основе заинтересованности и ответственности сторон приносит дополнительную прибыль и не только обогащает собственника, но и дает возможность повышать благосостояние работающих и их семей.

Трехстороннее партнерство, существующее в странах Запада, формировалось в течение многих лет, и в сегодняшней России оно пока вряд ли возможно. Здесь наиболее вероятно развитие двусторонних отношений между работодателями и трудящимися.

Организационно-нормативным воплощением таких отношений и основным звеном системы социального партнерства в России является *коллективный договор* — правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателями и работниками предприятий, учреждений и организаций, наделенных правами юридического лица, независимо от их формы собственности. Его функцией является не только регулирование трудовых отношений, но и ослабление социальной напряженности, разрешение возникающих противоречий в цивилизованных рамках.

Договаривающимися сторонами при этом являются непосредственно работодатель либо его представитель и уполномоченные трудового коллектива, в том числе профсоюзы. Для ведения переговоров и подготовки проекта коллективного договора создается полномочная комиссия, а при необходимости привлекаются арбитры и посредники.

Работа над коллективным договором основывается на таких принципах, как равноправие и полномочность сторон; свобода выбора обсуждаемых вопросов; добровольность принятия обязательств; гарантии их реального выполнения, в том числе на основе систематического контроля и взаимной ответственности.

Проект договора подлежит обязательному обсуждению работниками организации и дорабатывается с учетом их замечаний и дополнений, а затем утверждается общим собранием (конференцией) тру-

дового коллектива и подписывается всеми членами объединенного представительного органа.

В коллективный договор включаются взаимные обязательства по таким вопросам, как:

- формы, системы, размер оплаты труда; денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных в договоре;
- поддержание занятости, переобучение, условия высвобождения работников;
- продолжительность рабочего времени, времени отдыха, отпусков;
- улучшение условий охраны труда работников и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья персонала на производстве;
- льготы для лиц, совмещающих работу с учебой;
- отказ от забастовок по условиям, включенным в договор, в случае их своевременного и точного выполнения;
- порядок контроля за выполнением договора, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования профсоюзов и иных уполномоченных работниками представительных органов.

С учетом экономических возможностей организации в коллективный договор могут включаться и другие статьи, в том числе о более льготных социальных условиях для работников данной организации по сравнению с нормами, предусмотренными законодательством и отраслевыми соглашениями. Речь идет о дополнительных отпусках, прибавках к пенсии и снижении пенсионного возраста, компенсации транспортных расходов, бесплатном или частично оплачиваемом питании на производстве, в школе и дошкольных учреждениях, иных дополнительных льготах и компенсациях.

Психологический практикум

Социальное партнерство предполагает умение ладить с окружающими, идти на компромиссы. Свои способности к этому можно оценить на основе предлагаемого теста, на вопросы которого необходимо ответить «да» или «нет».

1. Считаете ли Вы, если окружающие не поддерживают Вашу идею?

А. Да.

Б. Нет.

2. Кто, по-Вашему, может участвовать в игре?
 - А. Хорошо знающие правила.
 - Б. Все желающие.
3. Спокойно ли Вы воспринимаете неприятную новость?
 - А. Да.
 - Б. Нет.
4. Раздражают ли Вас пьяные в общественных местах?
 - А. Нет, если никому не мешают.
 - Б. Да. Люди всегда должны уметь контролировать себя.
5. Трудно ли Вам контактировать с людьми другой профессии, положения, традиций?
 - А. Да.
 - Б. Нет.
6. Как Вы относитесь к шуткам в свой адрес?
 - А. Не нравятся ни шутки, ни шутники.
 - Б. Отвечаю тем же.
7. Согласны ли Вы с тем, что многие в Вашей организации сидят не на своем месте и делают не свое дело?
 - А. Да.
 - Б. Нет.
8. Как вы отнесетесь к тому, что приведенный Вами в компанию человек станет объектом всеобщего внимания?
 - А. Мне это будет обидно.
 - Б. Порадуюсь за него.
9. Как Вы относитесь к человеку, критикующему современную молодежь и говорящему, что в прошлом все было лучше?
 - А. Соглашаюсь.
 - Б. Спорю.

Запишите себе по одному баллу за ответы, совпадающие с утверждениями 1А; 2Б; 3Б; 4А; 5Б; 6Б; 7Б; 8Б; 9А, и подсчитайте итог.

1—3 балла: Вы упрямы, непреклонны и не умеете поддерживать нормальных отношений с окружающими.

4—6 баллов: Вы способны твердо отстаивать свои убеждения, но под воздействием здравых аргументов изменить мнение.

7—9 баллов: твердость Ваших убеждений отлично сочетается с большой гибкостью. Вы умеете уважать чужое мнение и отлично ладите с другими.

Глава 7

ВЫРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

7.1. Кадровая политика

Под *кадровой политикой* обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами, общие и специфические требования к ним и разрабатывается собственниками организации, высшим руководством, кадровыми службами.

Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности. Другими ее целями можно считать:

- 1) обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан;
- 2) рациональное использование кадрового потенциала;
- 3) формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов.

Основными разновидностями кадровой политики считаются политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений.

В крупных компаниях кадровая политика обычно официально декларируется и подробно фиксируется в общекорпоративных документах: меморандумах, инструкциях, регламентирующих важнейшие аспекты управления человеческими ресурсами. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Считается, что письменное оформление кадровой политики позволяет четко и наглядно отразить взгляды администрации, убедить персонал в ее доброй воле; улучшить взаимодействие подразделений; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений; информировать персонал о правилах внутрен-

них взаимоотношений; улучшить морально-психологический климат и проч.

Кадровая политика должна опираться на такие *принципы*, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации. Иногда, правда, она может иметь дискриминационный характер по возрастному, национальному, половому и т.п. признаку, т.е. противоречить действующему трудовому законодательству. В современных российских условиях, когда судебная власть и государственный контроль за сферой трудовых отношений недостаточны, ситуация в этой области остается неблагоприятной.

Однако работодателям, ориентирующимся на сиюминутные выгоды, следует помнить, что в перспективе такая политика ущербна, поскольку ухудшает имидж организации, существенно снижает возможности выбора кадров, стимулирует их отток, может привести к ненужным судебным и иным разбирательствам. Не случайно западные фирмы стараются избегать нарушений в этой области, а учебники по управлению персоналом буквально напичканы предостережениями и рекомендациями по соответствующим вопросам.

В основе формирования кадровой политики лежит анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости. Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых организаций, и хотя оплата их услуг весьма высока, отдача, как показывают исследования, в два десятка раз перекрывает затраты.

Кадровая политика организации определяется рядом факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. К *внешним* относятся национальное трудовое законодательство; взаимоотношения с профсоюзом; состояние экономической конъюнктуры; перспективы развития рынка труда. *Внутренними факторами* являются структура и цели организации; территориальное размещение; применяемые технологии; господствующая культура; сложившиеся отношения и морально-психологический климат в коллективе.

Кадровая политика основывается на *кадровой концепции организации*, являющейся наряду с производственной, финансово-экономической, научно-технической, маркетинговой политикой элементом общей концепции ее развития.

Главными направлениями кадровой политики могут быть:

— определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;

- формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;
- формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;
- развитие социальных отношений;
- определение путей развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации или массовой переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижения, омоложения, стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией и т.п.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

7.2. Кадровые стратегии

Под управленческой стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Любая стратегия должна быть внутренне целостной, совместимой со средой, сбалансированной по ресурсам, реальной, в меру рискованной и органически сочетать долгосрочные и краткосрочные цели.

На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы или связанных с ее развитием или преобразованием, и включает в себя несколько элементов. Прежде всего к ним относится *система целей*, в которую входят миссия, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии — *приоритеты*, или ведущие принципы *распределения ресурсов* (в данном случае — человеческих). Их можно, например, в первую очередь направлять на решение наиболее

лее важных и насущных для организации проблем; выделять пропорционально потребностям, а в идеале — в полном соответствии с ними; предоставлять всем подразделениям поровну, если те близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый подход в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности организации, когда силы нужно концентрировать на решающих направлениях, второй и третий — в период спокойного развития.

Наконец, элементом стратегии являются *правила* осуществления управленческих действий, в том числе работы с кадрами. Для выработки стратегии необходима совместная работа многих людей, поэтому в крупных западных фирмах для этой цели часто создаются специальные группы в 10—15 человек, состоящие из руководителей основных подразделений и специалистов высшей квалификации, представителей коллектива, внешних консультантов. Их усилиями разрабатываются ключевые принципы стратегии, ее альтернативные модели и сценарии событий.

В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все. В любой момент как внутри организации, так и вне ее возможно появление новых обстоятельств, которые в концепцию стратегии не укладываются.

Чтобы не менять в связи с этим стратегию как таковую, организация может ставить и реализовывать *стратегические задачи*, при необходимости ее дополняющие и совершенствующие.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них — *генеральная стратегия*, отражающая способы осуществления миссии организации. Для отдельных особых случаев разрабатываются *специальные стратегии*, например, стратегия банкротства. Однако основными рабочими стратегиями являются так называемые *функциональные*, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К функциональным относятся стратегия маркетинга, стратегия производства, стратегия НИОКР, финансовая стратегия и проч.

Какое же место в данной схеме занимает кадровая стратегия? Нужно иметь в виду, что, строго говоря, существует два типа кадровых стратегий. Во-первых, это стратегии организаций, главным продуктом деятельности которых являются сами кадры, например учебные заведения или фирмы по лизингу персонала. Кадровые стратегии здесь имеют самостоятельное значение и являются генеральными. Ввиду относительной немногочисленности такого рода организаций, особенно в России, исследования и рекомендации специалис-

тов в отношении них практически отсутствуют. Однако положение облегчается тем, что выработка таких стратегий должна подчиняться общим правилам, которые сегодня являются в достаточной мере состоявшимися.

Во-вторых, речь идет об организациях, которых большинство, где персонал является пусть ведущим, но лишь одним из факторов их деятельности. Здесь кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии. Поэтому она исходит из последней, развивает и детализирует ее.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если последний представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о *концентрированной стратегии*. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития объектов на основе взаимной поддержки, речь идет о *диверсифицированной стратегии*.

В крупных многопрофильных фирмах, подразделения которых функционируют в различных природно-климатических зонах, с разными демографической ситуацией, состоянием рынка труда, культурными традициями и т.п., кадровая стратегия не может не быть диверсифицированной, учитывающей специфику перечисленных и иных условий. В небольших локальных, узкоспециализированных организациях, с однородным составом персонала кадровая стратегия должна быть концентрированной.

Рассмотрим основные формы кадровых стратегий, выступающих в организации в роли функциональных, т.е. развивающих генеральные.

Условно последние могут быть разделены на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии *функционирования* полностью связаны с поведением организации на *рынке*. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три их варианта: лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования.

Стратегия *лидерства в низких издержках* встречается чаще всего. Она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, образующейся в результате максимизации объемов продаж стандартных товаров повседневного спроса и завоевания на основе снижения цен новых рынков.

Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Для ее

осуществления обычно нет необходимости привлекать научные кадры, обладающие высоким уровнем творческого потенциала. Что же касается управленцев, то, здесь, видимо, предпочтительнее менеджеры административного склада.

Суть стратегии *дифференциации* состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Поскольку эти направления могут быть самыми разнообразными, то вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество.

Соответствующая ей кадровая стратегия в отличие от предыдущего случая должна ориентироваться на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации — научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка.

Рыночная *стратегия фокусирования* предполагает выбор фирмой того или иного из сегмента рынка и реализацию на нем одной из двух предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия также должна соответствовать одной из описанных выше с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае следования стратегии дифференциации.

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия *развития* в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В настоящее время принято говорить о четырех видах этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.

Стратегия *роста* присуща прежде всего молодым организациям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы и ее подразделений за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производства, постоянных нововведений. В качестве примера здесь можно привести фирму Microsoft, занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ.

Кадровые стратегии таких фирм должны быть направлены прежде всего на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Вопросы закрепления кадров здесь на первый план выходят далеко не всегда, ибо персонал во многих случаях еще находится в процессе формирова-

ния. Важнейшими же моментами должны быть создание надлежащей системы оплаты труда и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию и проч. здесь имеют подчиненное значение.

Стратегия *умеренного роста* присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах, например, в автомобилестроении. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами — несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию, а следовательно, осложнить преодоление кризиса.

Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в кадрах здесь несколько иная. Относительно меньше требуется лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода организаций сравнительно большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров, а соответственно и их переобучения, усиления социальных гарантий, организации ухода на пенсию (так как в их составе уже работает значительное число лиц предпенсионного возраста).

Необходимость следовать стратегии *сокращения* масштабов деятельности, или дезинвестирования возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего.

Основные моменты кадровой стратегии в этом случае будут заключаться в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве, стимулировании досрочного выхода на пенсию, сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим направлениям работы фирмы, переквалификации работников. Вопросы набора новых людей, повышения квалификации и проч. практически не рассматриваются.

На практике имеет место *комбинированная*, или *селективная* стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты организации развиваются быстро, другие — умеренно, третьи — стабилизируются, четвертые — сокращают масштабы своей деятель-

ности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию жизнедеятельности организаций.

Соответствующая функциональная кадровая стратегия должна содержать в зависимости от конкретной ситуации элементы трех предыдущих стратегий.

Стратегии могут различаться также по своему *характеру*. В этом отношении можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания). Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный — комбинированная стратегия; чисто оборонительный — стратегия сокращения деятельности.

Характер стратегии предъявляет соответствующие требования к управленческому персоналу. Для реализации стратегии первого вида требуются менеджеры предпринимательского типа, ищущие новые, нетрадиционные пути работы. Для реализации стратегии второго вида предпочтительнее осмотрительные менеджеры-администраторы. Третий вид стратегии требует уникального сочетания предпринимательских и административных задатков, жесткости, позволяющих спасти фирму от краха.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению социальных проблем, вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

7.3. Прогнозирование как основа выработки кадровой стратегии

Основой выработки кадровой стратегии, а в последующем и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза — системы аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии персонала. Основами прогноза являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов.

Составление прогнозов, или прогнозирование заключается, во-первых, в анализе экономических, социальных, технических и других процессов, происходящих в организации и ее окружении; причинно-следственных и иных связей между ними; оценке сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем; во-вторых, в формировании взгляда на организацию и условия ее функционирования в будущем, трудности и практические задачи; в-третьих, в обосновании, сопоставлении и анализе различных вариантов развития организации, ее кадрового потенциала.

Прогнозы персонала разрабатываются прежде всего в виде совокупности количественных (точечных или интервальных) и реже — качественных оценок, а также показателей вероятности их достижения. Интервальный прогноз представляет собой «вилку», ширина которой прямо пропорциональна вероятности его исполнения. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события.

На практике применяется несколько методов прогнозирования. Наиболее простой из них — *экстраполяция*, или проекция в будущее, суть которой состоит в автоматическом перенесении на предстоящий период существовавших в прошлом тенденций развития персонала, например темпов и направленности изменения его состояния. Однако этот метод пригоден только для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом будущем меняться не должны, и требует изучения ситуации не менее чем за десятилетие.

Если будущие условия деятельности организации ожидаются не очень стабильными, но при этом причинно-следственные связи между событиями все же просматриваются, для целей прогнозирования могут использоваться более сложные методы, в основе которых лежат *математические* модели.

Обе эти разновидности прогнозирования составляют суть *генетического подхода* к нему, с помощью которого, исходя из знания прошлых событий, современной ситуации, направления и темпов ее изменения, можно нарисовать приблизительную картину будущего.

Однако будущее может быть настолько неопределенным (в условиях НТР это считается вполне нормальным), что использование генетического подхода на практике может и не дать надежных результатов. В этом случае применяется метод *экспертных оценок*. Они строятся на сопоставлении мнений специалистов в соответствующих областях, позволяющем нарисовать ориентировочную, хотя и не очень надежную, картину будущего.

Метод экспертных оценок составляет основу *нормативного подхода* к прогнозированию, непосредственно дающего видение буду-

шего, что служит исходным моментом для поиска возможных стратегий его достижения.

Прогнозы дополняются определенными *допущениями* о том, что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе. Допущения заполняют пробел, оставленный прогнозами. В отличие от последних они касаются более достоверных событий и явлений. Иногда, когда материала для определенных выводов недостаточно, допущения используются в качестве самостоятельного инструмента разработки кадровой стратегии.

Подробное описание последовательных событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта управления или возможным последствиям сделанного выбора, получило название *сценария*. Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2—3), каждый из которых обычно разрабатывается в трех вариантах: *оптимистичном* — в надежде на благоприятные условия; *реалистичном*, исходящем из нормальных, средних условий; *пессимистичном*, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо.

Наличие трех вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в ходе реализации стратегии, основывающейся на реалистичном сценарии. Кроме того, многовариантность создает основу для творческих дискуссий, позволяющих совершенствовать сам сценарий.

Психологический практикум

Выработка стратегии всегда сопряжена с риском. Приводимый ниже тест позволяет проверить свою склонность к нему и способность сформулировать всесторонне взвешенную стратегию. Для выполнения теста постарайтесь честно ответить на поставленные вопросы и записать себе соответствующее количество баллов (да — 1 балл; нет — 2 балла).

1. Полагаетесь ли Вы при принятии ответственного решения только на себя?
2. Часто ли Ваша позиция не совпадает с точкой зрения руководителя?
3. Считаете ли Вы, что безвыходных положений нет?
4. Всегда ли Вы правдивы?
5. Быстро ли Вы осваиваете новые виды работы?
6. Полагаетесь ли Вы в оценке людей преимущественно на собственное мнение?
7. Долго ли Вы раздумываете при принятии важного решения?
8. Стремитесь ли Вы довести до конца начатое дело?
9. Считаете ли Вы, что нужно поменьше «высовываться» во избежание неприятностей?
10. Советуетесь ли Вы с другими при покупке дорогостоящей вещи?
11. Стремитесь ли Вы к победе в игре?
12. Задумываетесь ли Вы о будущем?

13. Стараетесь ли Вы при решении сложной проблемы оценить все возможные альтернативы?
 14. Часто ли вы публично высказываетесь вразрез с общим мнением?
 15. Готовитесь ли Вы специально к выступлениям?
 16. Уверены ли Вы, что до сих пор не совершали крупных ошибок?
 17. Часто ли Вы мечтаете о чем-то неосуществимом?
 18. Задумываетесь ли Вы об убедительности своих аргументов в споре?
 19. Хотите ли Вы поступиться принципами, если этого требуют интересы дела?
 20. Хорошо ли складываются Ваши отношения с руководством?
 21. Правильными ли бывают Ваши первые мысли?
 22. Бывает ли, что в неофициальной обстановке Вы можете блеснуть экстравагантным поведением?
 23. Случается ли, что Ваше правильное в сущности поведение внешне выглядит нелогичным и непонятым для окружающих?
 24. Считаете ли Вы, что в жизни уже успели сделать что-то серьезное?
 25. Трудно ли Вас убедить поменять свое решение?
 26. Стремитесь ли Вы продумывать принципиальные решения до мелочей?
 27. Готовы ли Вы ради дела идти на риск, зная, что шансы на успех невелики?
 28. Живете ли Вы только сегодняшним днем?
 29. Многих ли Вы посвящаете в свои дела?
 30. Совершаете ли Вы решительные шаги без уверенности в поддержке коллектива?
 31. Относят ли Вас окружающие к категории «перспективных»?
 32. Предпочитаете ли Вы в новых ситуациях придерживаться традиционных правил поведения?
 33. Часто ли Вы опаздываете?
 34. Советуетесь ли Вы с близкими при решении важных личных вопросов?
 35. Способны ли Вы достаточно точно прогнозировать ситуацию на 1—2 года вперед?
 36. Случалось ли Вам делать выбор с помощью монеты?
 37. Можно ли на Вас положиться?
 38. Занимаетесь ли Вы самоанализом?
 39. Планируете ли Вы свою работу на перспективу?
 40. Перестраховщик ли Вы?
 41. Бескомпромиссны ли Вы?
 42. Можете ли вы дружить с теми, кто Вам не по нраву?
 43. Всегда ли Вы выполняете свои обещания?
 44. Можете ли Вы говорить о вещах, в которых ничего не понимаете?
 45. Соглашаетесь ли Вы всегда и во всем с руководством?
- Для определения общего результата необходимо определить процент ответов, которые оценены в 1 балл. Он покажет общую склонность к риску.

Далее можно подсчитать:

1) степень решительности характера, на которую указывает доля оценок в 1 балл, полученных при ответах на вопросы: 1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40;

2) степень безответственности показывает доля оценок в 1 балл при ответах на вопросы: 1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 40;

3) склонность к стратегии, которую характеризуют аналогичные ответы на вопросы: 11, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 35, 39;

4) интуитивность в деле принятия решений, о приверженности к которой свидетельствует процент ответов с оценкой в 1 балл на вопросы: 6, 10, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38;

5) способность к творчеству и оригинальным решениям, которая видна из доли таких оценок при ответах на вопросы: 1, 3, 17, 20, 22, 23, 30, 32, 45.

Анализ результатов теста можно проводить и по другим конкретным позициям. При этом нужно иметь в виду, что идеальных людей не существует, и противоположные отмеченным свойства, а именно, осторожность, ответственность, рациональность, консервативность, склонность к тактическим решениям, вовсе не являются плохими. В соответствии с известной поговоркой «золотой» является все же середина: степень проявления свойств в пределах 35—65% следует признать нормальной.

Глава 8

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

8.1. Кадровое планирование и его принципы

Планирование можно рассматривать в двух аспектах. В широком смысле — это деятельность по выработке политики и стратегии организации и способов их реализации; в узком — по составлению официальных документов — планов.

В рамках *кадрового планирования*, являющегося элементом общей системы планирования организации, решаются задачи обеспечения ее рабочей силой необходимой численности и качества, эффективного использования последней, совершенствования социальных отношений.

Специфика кадрового планирования, как и формирования соответствующих стратегий, состоит в наличии двух подходов: самостоятельного для организаций, продуктом деятельности которых является персонал, и подчиненного производственным, инвестиционным, финансовым, коммерческим и иным планам — для остальных.

Таким образом, планирование персонала является в большинстве случаев вторичным, производным по отношению к общей системе внутрифирменного планирования, и планы по персоналу дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ.

С помощью кадрового планирования можно определить, например:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;
- как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей;

— как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;

— каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Процесс планирования персонала, как и планирования вообще, базируется на ряде *принципов*, т.е. правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основным из них сегодня считается участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. При составлении социальных планов этот принцип является безусловным, в остальных случаях его применение желательно.

Другим принципом планирования персонала считается его *непрерывность*, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. В соответствии с этим принципом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив, а также того, что они послужат основой составления планов в будущем, а очередные планы базировались на предшествующих, учитывали результаты их выполнения, т.е. соблюдалась определенная преемственность.

Непрерывность планирования позволяет реализовать такой его принцип, как *гибкость*, подразумевающий возможность постоянного внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения или их пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые подушки, дающие при необходимости свободу маневра в определенных пределах.

Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения в планировании такого принципа, как *согласование* планов по персоналу в форме координации и интеграции. *Координация* осуществляется «по горизонтали» — между подразделениями одного уровня, а *интеграция* — «по вертикали», между выше- и нижестоящими.

Важным принципом планирования является *экономичность*, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением. Наконец, одним из принципов планирования является *создание необходимых условий для выполнения плана*.

Перечисленные выше принципы являются *универсальными*, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и свои *специфические* принципы.

Например, при планировании в подразделении важную роль играет принцип *узкого места*, говорящий, что общую результативность будет определять работник, обладающий самой низкой производительностью. В то же время на уровне организации этот принцип обычно не применяется, зато едва ли не важнейшим специфическим принципом здесь является *научность* планирования.

Планирование персонала должно обеспечивать максимальное раскрытие способностей работников и их мотивацию, учет экономических и социальных последствий принимаемых в фирме решений. Поскольку сегодня персонал является решающим фактором деятельности любой организации, об эффективности его планирования свидетельствует степень достижения организационных целей.

8.2. Методы планирования персонала

Рассмотрим теперь методы, которые применяются при планировании персонала, и специфику их использования в данной сфере. Как и в обычном планировании, здесь существуют три группы таких методов: балансовые, нормативные и математико-статистические.

Балансовые методы основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации.

Невозможность по тем или иным причинам решить проблему дефицита персонала приводит к необходимости идти на снижение потребности либо на основе рационализации структуры персонала, либо на основе его сокращения.

Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную проблему — расширять их потребление или избавляться от излишков. Последнее может быть иногда целесообразным, например, чтобы не платить лишнюю заработную плату.

Балансовый метод реализуется через систему *балансов*: материально-вещественных, стоимостных и трудовых, которые во временном отношении могут быть отчетными, плановыми, прогнозными, а по целям создания — аналитическими и рабочими.

Баланс (табл. 8) представляет собой двустороннюю *бюджетную таблицу*, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой — их распределение.

Таблица 8. Принципиальная схема баланса

Источники ресурсов	Распределение ресурсов
1. Остаток на начало периода	1. Текущее потребление
2. Внешнее поступление	2. Реализация на сторону
3. Внутренняя экономия	3. Резервы
4. Резервы	4. Остаток на конец периода
Итого	Итого

В основе такого рода таблиц лежит *балансовое уравнение*, смысл которого заключается в том, что сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода. В то же время таковое равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет достижение их оптимальной структуры, обеспечивающей наибольшую эффективность деятельности организации.

В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных *источников*, что позволяет контролировать их движение. Распределение ресурсов осуществляется с учетом того, чтобы обеспечить выполнение производственных заданий, обязательств, создать необходимые резервы, реализовать программы развития.

При планировании персонала в основном применяются *трудо-вые балансы*, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени. Они будут рассмотрены самостоятельно.

Другим методом планирования является *нормативный*. Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае — трудовых) на единицу продукции (в данном случае — рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

К *нормам труда* относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательной замене новыми.

Норма времени — это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения работ и их отдельных элементов одним работником или группой работников определенной квалификации в данных организационно-технических условиях.

Нормы времени устанавливаются в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях; они и включают нормы подготовительно-заключительного времени, нормы основного и вспомогательного времени, нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других производственных объектов, перерывы, обусловленные технологией и организацией производства, на отдых и личные надобности.

Суммирование норм времени по отдельным операциям дает *комплексную норму времени*, характеризующую его совокупные затраты на выполнение полезного объема работ в предусмотренные сроки.

При нормировании ручных и машинно-ручных работ в основу норм кладутся *нормативы времени*, т.е. его регламентируемые затраты на выполнение отдельных производственных операций, установленные для нормальных условий с учетом применения передовых приемов и методов труда, современного оборудования, труда исполнителей соответствующей квалификации.

Большинство норм времени устанавливается для рабочих, деятельность которых обусловлена особенностями работы оборудования и характером организации технологических процессов (массовым, поточным, крупносерийным, единичным). Они могут также относиться и к служащим, чья работа не содержит творческих функций, выполнение которых поддается нормированию.

Норма выработки — это объем работы в натуральных единицах (штуках, метрах и проч.), который должен быть выполнен за единицу рабочего времени (смену, месяц и т.п.) одним работником или группой работников определенной квалификации. Ее разрабатывают по отношению к продукции, подлежащей количественному учету и контролю при систематичности выполнения соответствующих работ. Отношение фактического времени выполнения норм выработки к плановому характеризует *степень интенсивности труда*.

Норма обслуживания — это установленный объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени в данных организационно-технических условиях, в том числе и при многостаночной работе.

Норма численности работников — это их число соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ. С помощью таких норм определяются

число работников, требующихся для обслуживания оборудования, рабочих мест, затраты труда по профессиям, специальностям, группам работ.

Разновидностью норм численности является *норма управляемости*, показывающая, сколько работников может быть в подчинении у одного руководителя. Для высших уровней управления она составляет 3—5 человек, для средних 8—10, для низовых 12—15 человек.

Нормы могут устанавливаться на неопределенный срок — до пересмотра или временно.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому. Чаще всего нормы в организации бывают индивидуальными применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам, однако встречаются и групповые, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях.

Нормирование ресурсов осуществляется тремя основными способами: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным.

При *отчетно-статистическом* способе фактические результаты сопоставляются с затратами времени, на основе чего определяется его удельный расход. Недостаток этого способа состоит в том, что результат оказывается усредненным и полученные нормы далеко не полностью отражают реальные возможности людей, поскольку фактически узакониваются любые потери и нерациональное использование времени.

Опытно-производственный способ нормирования основывается на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, оценке и обобщении полученных данных, что в целом и создает необходимую основу для расчета искомых норм.

Наконец, *аналитико-расчетный* способ определения норм исходит из физиологических потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований.

Третью группу методов планирования составляют *математико-статистические*, сводящиеся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся *статистические*, например, корреляционная модель, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А. Например, зная

средний показатель текучести кадров, можно рассчитать их будущую численность на соответствующую дату.

Методы *линейного программирования* позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, например распределения работников, позволяющего, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и проч. Однако возможности применения этого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

8.3. Виды планов по персоналу

Процесс планирования находит свое логическое завершение в плане. *Планом* называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации и отдельных сторон ее деятельности (в данном случае — персонала) в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями в соответствующей сфере; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Существует три основных типа планов. Во-первых, *планы-цели*, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем, которые, однако, никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются при больших сроках либо при принципиальной непредсказуемости конкретных событий в будущем, что обуславливает их неопределенность. В планировании персонала этот вид планов не имеет практического значения.

Во-вторых, *планы для повторяющихся действий*, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях. В планировании персонала это могут быть, например графики работы и схемы расстановки работников по рабочим местам при заменах.

В-третьих, *планы для неповторяющихся действий*, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь в виду программы, например по улучшению условий труда.

По срокам выполнения планы принято делить на *долгосрочные* (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; *среднесрочные* (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ; краткосрочные (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и проч. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Рассмотрим содержание ряда планов по персоналу и порядок их составления на примере среднесрочного (на 2—5 лет) плана потребности в кадрах с учетом возможных случайных отклонений.

Как уже было сказано, их основой являются соответствующие инвестиционные, производственные, сбытовые планы, программы НИР и проч., и задача планирования персонала состоит в том, чтобы обеспечить их выполнение необходимыми человеческими ресурсами.

Первым этапом планирования персонала является его анализ и оценка, базирующиеся на:

— объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж и проч.);— структуре (распределение по уровню квалификации, стажу в организации);

— перечне задач, выполняемых в процессе работы, и требованиях, предъявляемых ею к исполнителям (что, когда, почему, где и как делается);

— ответственности за людей, материальных и финансовых ресурсах (с кем осуществляется взаимодействие, необходимые опыт, навыки, специальная подготовка, способности, физические данные, уровень результативности, мобильность);

— потерях времени (по причинам);

— характере занятости (полная или частичная, временная или постоянная);

— режиме работы (односменная, многосменная);

— основной и дополнительной заработной плате, премиях;

— социальных выплатах;

— рабочих местах (виды, количество, технические характеристики);

— физических, экономических, социальных условиях труда и проч.

Вторым этапом планирования персонала является его прогнозирование, в рамках которого составляются прогнозы:

— потребности (валовой и чистой) в кадрах и их наличия в будущем (всего и по подразделениям, специальностям, квалификационным группам);

- источников покрытия потребности (например, высвобождение, перераспределение, повышение квалификации);
- потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации;
- условий труда;
- уровня и форм вознаграждения, социальных выплат, льгот;
- необходимых затрат.

Выявление реальной потребности в кадрах является основой их оптимизации и в общем виде происходит путем деления времени, необходимого для производства заданного объема продукции или услуг, на годовой фонд времени сотрудников. При расчете потребности в кадрах необходимо четко определить, нужна ли данная работа, нельзя ли осуществить данные функции другими средствами (перераспределение работников, внутренние перемещения, временный перевод, объединение функций).

Потребность в кадрах делится на общую и дополнительную. Общая равна числу работников, необходимых для решения задач, поставленных в инвестиционных, производственных, финансовых, маркетинговых и иных планах и программах, и прогнозируется на основе их анализа. Она дифференцируется в разрезе профессий, специальностей, профилей и уровней подготовки.

Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущим прогнозным или фактическим наличием кадров на начало периода по подразделениям, специальностям, должностям и проч. Она бывает вызвана как ростом (постепенным или скачкообразным) масштабов деятельности организации, так и выбытием кадров по объективным обстоятельствам и в результате текучести.

Дополнительная потребность в кадрах определяется по двум тесно взаимосвязанным направлениям: на основе прогноза их сменяемости и учета совершенствования организации под воздействием НТР. Затем определяется суммарная потребность.

Баланс дополнительной потребности в кадрах представляет собой комплексный, научно обоснованный документ, определяющий на конкретный период потребность в кадрах как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий; источники удовлетворения этой потребности; формы и методы необходимой профессиональной подготовки. Каждая из этих составляющих имеет свою специфику расчета.

На практике баланс разрабатывается следующим образом. Технические службы намечают перспективные направления совершенствования производства и развития организации. Служба организа-

ции труда определяет в связи с этим потребности в кадрах вплоть до каждого рабочего места. Кадровая служба рассчитывает баланс общей потребности в кадрах с учетом сменяемости, дополнительно высвобождения вследствие совершенствования организации и технологии; намечает источники удовлетворения этой потребности, совместно с экономической службой рассчитывает необходимые затраты на набор, оплату посреднических услуг, обучение, переподготовку, повышение квалификации; организует и практически осуществляет всю работу с кадрами, корректирует баланс в случае изменения ситуации.

Потребность в кадрах на определенную дату может быть рассчитана по следующей схеме:

1. Штатные должности, всего:

- занятые должности;
- вновь привлекаемые кадры (после обучения, после службы в армии и т.п.).

Текущая потребность или избыток рабочей силы

2. Необходимость замены работников в связи с:

- уходом на пенсию;
- призывом в армию;
- среднестатистической текучестью;
- среднестатистической смертностью.

Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин

3. Потребность в кадрах в связи с расширением деятельности.
4. Потребность в кадрах в связи с совершенствованием деятельности.
5. Высвобождение кадров в связи с сокращением должностей.

Всего потребность или избыток кадров

На основе выявления дополнительной потребности в персонале планируются перспективные мероприятия по его привлечению, перераспределению, адаптации, высвобождению, а при невозможности их осуществить вносятся коррективы в производственные, инвестиционные и иные планы.

Помимо недостатка может обнаружиться избыток персонала — отрицательная чистая потребность. Это ведет к снижению мотивированности, уменьшению перспектив роста, перерасходу заработной платы. Сокращение персонала производится с учетом изменения валовой потребности в нем, прогноза его оттока (выход на пенсию, переход на инвалидность, призыв в армию, нахождение в отпуске по беременности, уход на учебу) и прироста (возвращение людей на места).

При прогнозировании потребности в кадрах учитываются имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, предстоящие организационные изменения, программы технических преобразований, план

замещения штатных должностей. При этом необходимо отдельно учитывать потребность в работниках нового профиля.

Возможности прогнозирования потребности в кадрах приведены ниже:

Причины возникновения потребности в кадрах	Возможности прогнозирования
Выбытие по возрасту	В большинстве случаев точно
Выбытие по непредвиденным обстоятельствам	Не прогнозируемо
Переход на другую или более высокую должность	Хорошо предсказуемо при наличии соответствующего плана
Уход с должности из-за несоответствия	Прогнозируемо для непродолжительного периода при наличии данных аттестации
Направление на учебу	Прогнозируемо на 2—5 лет
Уход по собственному желанию	Частично прогнозируемо на основе анкет
Увеличение потребностей в кадрах в связи с расширением деятельности	Предсказуемо на основе стратегических планов и научно-технических программ
Изменение потребности в кадрах в связи с совершенствованием управления	Предсказуемо

Потребность в кадрах служащих на практике определяется двумя методами: номенклатурным и по насыщенности.

Номенклатурный метод основан на планах деятельности организации, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.

В *номенклатуре должностей* отражается уровень квалификации и профиль специалиста, который должен занимать соответствующую должность по штатному расписанию. Таким образом, штатное расписание отражает количественную сторону персонала, а номенклатура — качественную, что позволяет определять потребность в специалистах в разрезе их отдельных групп на плановый период. Но штатно-номенклатурный метод трудоемок, а его точность зависит от правильности штатных расписаний и номенклатуры должностей, наличия основных нормативов нагрузки на специалиста, которые могут быть и устаревшими.

Метод определения потребности в специалистах *на основе насыщенности* базируется на коэффициентах, показывающих нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного капитала, объемом производства и т.п., которое устанавливается экспертами. Метод имеет те же недостатки, что и предыдущий, поскольку базируется на штатном расписании.

Для повышения точности прогнозирования персонала необходимы методы математической статистики, например корреляционные модели.

Третий этап цикла планирования персонала состоит в разработке конкретных планов и программ, в частности: привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения кадров, замещения ключевых штатных должностей; введения в должность, адаптации, карьеры, развития обучения и повышения квалификации персонала; действий на рынке труда; повышения заработной платы и иных выплат; изменения методов кадровой работы; финансирования соответствующих мероприятий. Рассмотрим некоторые из этих планов.

План подготовки кадров в связи с мероприятиями по высвобождению и перемещению рабочей силы включает следующие разделы:

1. Определение числа высвобождающихся работников, их квалификационной структуры.

2. Установление периода, в рамках которого происходит высвобождение и конкретные его сроки.

3. Выявление кандидатур для перемещения в рамках подразделения или организации.

4. Регламентация способов материального стимулирования добровольного или досрочного увольнения.

5. Определение ответственных за осуществление соответствующих мероприятий.

План мероприятий по совершенствованию структуры занятости может содержать программы:

- 1) внедрения современных принципов и методов организации и управления;

- 2) изменения организационной структуры;

- 3) освоения новых технологий.

План подготовки кадров для обеспечения потребностей нового производства включает следующие позиции:

1. Структура будущего подразделения и органов управления им.

2. Классификация выполняемых работ.

3. Характеристика требований к работникам.

4. Расчет потребности в кадрах.

5. Сроки введения в должность.

6. Источники удовлетворения временной потребности в кадрах.

7. Направления и формы повышения квалификации.

8. Величина необходимых затрат.

На основе кадрового планирования осуществляется процесс *управления движением персонала*, в рамках которого решаются следующие практические задачи:

1. Ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиями и специальностями, к которым они в наибольшей степени пригодны.

2. Укомплектование вакансий с учетом их специфики кадрами требуемой квалификации.

3. Создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья и интеллектуальные возможности личности.

При этом необходимо избегать таких действий, как кадровые перетряски; локальные, частичные, второстепенные изменения вместо реформ, если последние назрели; сохранение устаревших методов работы с кадрами; замена руководящих кадров без наличия соответствующего кадрового резерва; коренное обновление кадров на низовом уровне при сохранении старых на высшем; ослабление роли специалистов и проч.

Психологический практикум

Планирование предполагает способность к рациональным действиям, которая может быть проверена с помощью предлагаемого отчасти шуточного теста. Для его выполнения Вам необходимо выбрать наиболее подходящий вариант ответа и начислить себе количество баллов, стоящее после него в скобках.

1. Приходится ли Вам братья за две работы одновременно?
Редко (1); часто (0); никогда (2).
2. Покупаете ли Вы дорогие вещи, даже если знаете, что потом трудно будет свести концы с концами?
Никогда (2); всегда (0); иногда (1).
3. Если Вам понравится красивая вещь, остановит ли Вас цена?
Никогда (0); иногда (1); всегда (2).
4. Если у Вас испортится бытовой прибор, купите ли Вы новый или попытаетесь отремонтировать старый?
Куплю (0); зависит от цены (1); починю сам (2).
5. Что Вы будете делать, если порвется носок?
Зашью (2); на всякий случай сохраню целый (1); выброшу оба (0).
6. Выключаете ли Вы свет, когда он не нужен?
Никогда (0); иногда (1); всегда (2).
7. В каком случае Вы звоните по телефону?
Как правило, по делу (2); как придется (1); люблю поболтать (0).
8. Удастся ли вам одновременно выполнить несколько заданий?
Да (2); смотря какие дела (1); нет (0).
9. Что Вы делаете со старыми газетами?
Выбрасываю (0); храню (1); сдаю в макулатуру (2).
10. Покупаете ли вы больше хлеба, чем нужно?
Да (0); иногда (1); нет (2).
11. Съедаете ли Вы все, что лежит на Вашей тарелке?
Всегда (2); иногда оставляю (1); никогда (0).

12. Аккуратно ли Вы носите одежду и обувь?

Да (2); не всегда (1); нет (0).

13. Бережно ли Вы относитесь к чужим вещам?

Нет (0); да (1); бережнее, чем к своим (2).

Если Вы набрали более 20 баллов, Вы очень рациональны и успешно справитесь обязанностями плановика. Если число баллов составляет от 13 до 19, Вам тоже можно поручать составлять планы, но при этом контролировать, ибо иногда Вы любите показать широту натуры, в том числе и за счет фирмы.

При числе набранных баллов от 6 до 12 Вы можете лишь помогать другим, поскольку желание экономить охватывает Вас лишь иногда и Вы отказываете себе и другим во всем необходимом, но когда оно пройдет, всеми силами наверстываете упущенное. Наконец, если число баллов у Вас меньше 6, к плановой деятельности Вас подпускать нельзя, ибо Вы беззаботны.

Глава 9

ОРГАНИЗАЦИЯ НАБОРА КАДРОВ

9.1. Привлечение персонала

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале, на которую влияют различные факторы: рыночные (рост спроса на продукцию и услуги требует дополнительных людей для расширения производства); технологические (совершенствование оборудования обычно уменьшает число работников, необходимых для его обслуживания, и требует людей иных профессий); квалификационные (кадров высокой квалификации, как правило, нужно меньше); организационные (рациональность структуры организации и управления уменьшает потребность в персонале); социальные (текучесть персонала требует его постоянного пополнения); государственная политика в области занятости (ограничение труда тех или иных категорий работников и продолжительности рабочего времени ставит вопрос о наборе кадров) и проч.

Необходимость привлечения персонала на практике предполагает:

1. Выработку стратегии привлечения, обеспечивающей согласование соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией.
2. Выбор варианта привлечения (время, каналы, рынки труда).
3. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами.
4. Установление уровня оплаты труда, способов и мотивации и перспектив служебного роста.
5. Осуществление практических действий по привлечению персонала.

Потребность в кадрах организация удовлетворяет в процессе их *набора* и создания *резерва работников* для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии можно отобрать наиболее подходящих лиц.

Набор начинается с *поиска* и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами с учетом требований к ним и величины необходимых затрат. Для замещения должностей, требующих от работников особенно высоких профессиональных качеств, применяется конкурсная система отбора кадров.

Сами методы набора кадров могут быть активными и пассивными. К *активным* обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Сюда прежде всего относится *вербовка персонала* — налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить их к возможному дальнейшему сотрудничеству.

Непосредственная вербовка сотрудников происходит в учебных заведениях (преимуществом здесь является то, что кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать», а достаточно создать благоприятные условия для роста), у конкурентов, через государственные центры занятости (предоставляют лиц массовых профессий средней или низкой квалификации) и частные посреднические фирмы, работающие преимущественно со специалистами высокой квалификации (что, правда, весьма дорого); с помощью личных связей работающего персонала (это сравнительно дешево, дает дополнительные гарантии качества и совместимости, но нет возможности охватить значительное число потенциальных кандидатов); путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях. Вербовка может быть опоредрованной — через формирование имиджа организации.

Презентации, как правило, привлекают случайных прохожих или лиц, живущих неподалеку, обычно из числа тех, кто ищет дополнительные заработки, например в качестве рекламных или торговых агентов.

Ярмарки вакансий в основном предназначены для людей желающих поменять работу, а на *праздники и фестивали* случайно могут заглянуть и высококвалифицированные работники, интересующиеся именно данной организацией.

Но в основном эти методы применимы к работникам массовых специальностей среднего и низкого уровня квалификации. По отношению к узким высококвалифицированным специалистам необходимо использовать иные способы привлечения.

К *пассивным* методам удовлетворения потребностей в персонале, используемым преимущественно в противоположной ситуации, т.е. при высоком предложении рабочей силы, относится *размещение объявлений* во внешних (в том числе и зарубежных) и внутренних

средствах массовой информации, содержащих сведения о вакантных должностях, их уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда, дополнительном вознаграждении, местонахождении организации.

Как указывает С.А. Барков, для организации успешных рекламных кампаний по привлечению персонала в организацию важно правильно выбрать соответствующее средство массовой информации с учетом потребности в кадрах, необходимой степени адресности, затрат.

Так, телевидение обеспечивает наиболее широкую аудиторию, поскольку его смотрят даже те, кто газет не читает. Однако стоимость рекламы здесь чрезвычайно высока, а адресность незначительна, правда, перечисленные недостатки несколько ослабляет использование кабельного ТВ. В целом этот канал может пригодиться при необходимости срочного заполнения вакансий по массовым профессиям.

Реклама на радио многократно дешевле и слушают ее «между делом» многие, но большинство, как правило, во время работы, т.е. здесь эффект может быть только за счет тех лиц, кто желает ее поменять.

Высокая адресность у объявлений, помещаемых в печатных изданиях; они привлекают достаточно широкий круг кандидатов, кроме того, такая реклама сравнительно дешева.

Выделяется несколько видов изданий, помещающих рекламу работодателей: обычные и специальные, целиком посвященные рекламе вакансий; последние, в свою очередь, разделяются на общие и узкоспециализированные, нацеленные на определенный контингент (здесь могут даваться сведения по профессиям и квалификации).

Реклама в обычных и специальных изданиях общего характера недостаточно узко направлена и может привлекать множество случайных людей, затраты на изучение и отсеив которых требуют значительных средств. В то же время она случайно может привлечь человека, уже имеющего работу, который в узкоспециализированные издания никогда не заглянет.

Объявления должны формировать имидж организации, не содержать дискриминационных моментов, быть броскими, интересными, краткими, определенными, правдивыми, законными, хорошо написанными, стимулировать подходящих людей к подаче заявлений, препятствовать подаче их нежелательными людьми, иначе много времени уйдет на отсеив претендентов.

В объявлении о приеме на работу необходимо отражать следующие сведения: особенности организации (наименование, местополо-

жение, деятельность); характеристику должности (круг задач, место в структуре, перспективы роста); требования к соискателю (знания, опыт, квалификация, навыки, работоспособность); систему оплаты, льгот и стимулов; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны.

Особым видом рекламы в печати является так называемая *наблиси́ти* — бесплатная или платная, но не по рекламным расценкам, статья об организации и о преимуществах работы в ней, которая готовится руководством или службой персонала.

Людям, обратившимся в организацию, следует предоставить дополнительные сведения о ней и о вакансиях (устно, в виде проспектов, фотографий и проч.).

Необходимо тщательно анализировать количественный и качественный состав лиц, обратившихся по объявлению в организацию. Если в результате претендентов мало или нет совсем, нужно давать повторное объявление или снижать заявленные требования.

Пассивным методом набора кадров является и ожидание лиц, «наудачу» предлагающих свои услуги (от которых, как принято считать, не следует отказываться). Однако, поскольку целенаправленной работы здесь не ведется, есть опасность набрать не лучших людей.

Предпочтение внешним или внутренним источникам удовлетворения потребности в персонале зависит обычно от особенностей ситуации. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Так, преимуществами найма персонала со стороны считаются широкие возможности выбора кандидатов; появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят; снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей. В то же время нельзя и принимать новых работников без необходимости по принципу «был бы человек, а работа найдется».

К недостаткам такой формы относят: большие затраты, ухудшение морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами; высокая степень риска из-за неизвестности человека; плохое знание им организации и потребность в длительном периоде адаптации.

Преимущества привлечения своих работников заключаются в возможности планирования этого процесса, низких затратах; предоставлении людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя; сохранении основного состава при сокращении штатов и быстром заполнении вакансий при освобождении должностей; хорошем знании претендентами организации, обеспечивающей им легкую адаптацию и известности их

самих; безболезненным решении проблемы занятости и сокращения текучести кадров.

Хотя в целом внутреннее привлечение кадров считается более предпочтительным, но, тем не менее, оно также имеет свои недостатки: характеризуется малым числом вакансий, ограничивает выбор места приложения труда; требует дополнительных затрат на переобучение; приводит к напряженности в коллективе вследствие внутренней конкуренции; позволяет продвигать «нужных людей»; снижает активность оставшихся «за бортом»; сохраняет общий дефицит рабочей силы.

В современных западных фирмах сегодня все больше распространяется *вторичный найм*, т.е. набор во временные подразделения и творческие группы. Он осуществляется путем подбора исполнителей либо непосредственно руководителем, либо на основе внутреннего конкурса, который может быть объявлен на конкретную должность или в подразделение.

Для этого публикуется перечень должностей, на которые распространяется этот принцип (как правило, речь идет о массовых профессиях), и каждый желающий участвовать заранее подает заявление (в противном случае он к конкурсу не допускается); это заявление может рассматриваться несколько раз. В случае неудачи работник может, отозвав заявление на данную вакансию, претендовать на другую.

Считается целесообразным за 5—6 недель до официального объявления конкурса давать по неофициальным каналам сведения не только о наличии мест как таковых, но и обо всех ожидаемых перемещениях. Правила избрания и инструкции четко сформулированы и обязательны для всех. Каждый имеет право испытать себя, а в случае отказа получить письменное мотивированное объяснение.

В результате временного привлечения сотрудников на дополнительную работу, их горизонтального и вертикального перераспределения в крупных организациях складывается *внутренний рынок труда*. Его функционирование снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживает стабильность коллектива.

9.2. Основы отбора персонала

Отбор кадров — это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте

или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Это — весьма сложная и дорогостоящая процедура. Так, в США затраты на отбор сотрудника высшего эшелона управления оцениваются десятками тысяч долларов, а рядовых исполнителей — тысячами.

Количественно процесс отбора характеризуется коэффициентом отбора $K_{отб}$:

$$K_{отб} = \frac{\text{Число отобранных лиц}}{\text{Число претендентов}}.$$

Уже при его величине 1/2 отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация.

Процесс отбора кадров осуществляется в несколько этапов. Основными из них в западных фирмах являются предварительная отборочная беседа; заполнение заявления и анкеты; собеседование с менеджером по найму; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр. По их результатам линейный руководитель (в малых и средних организациях) или менеджер по найму (в крупных) принимает окончательное решение о принятии на работу.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

— ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Он прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, поскольку, скорее всего, сами требования завышены и их нужно пересматривать;

— отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

— обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

— ориентация на наиболее квалифицированные кадры (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Сегодня в западных фирмах начинает складываться новая модель отбора персонала. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, культуре. Поэтому принимаются во внимание как их профессионально-квалификационные, так и личностные качества, например способность поддерживать хорошие отношения с окружающими, работать в команде и т.п.

В целом кандидатов по степени пригодности можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно — потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Оценки степени развитости ключевых качеств испытуемых могут быть абсолютно негативными, улучшаемыми и позитивными. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются так называемой *профессиограммой*, или *картой компетентности*. Это — «портрет» идеального сотрудника (при необходимости детализированный), определяющий требования к совокупности его личностных качеств, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть теоретической, основанной на нормативных документах (инструкциях, положениях и т.п.), и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы лиц. Она готовится совместно линейным руководителем и специалистом по персоналу на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее и специальное образование, стаж, профессиональные навыки). Ее слабым местом как инструмента отбора кандидатов является сосредоточенность на формальных, анкетных данных.

Составление профессиограммы начинается с раздела «Общая характеристика профессии и ее значение», который должен учитывать перспективные задачи фирмы и подразделения в области технологии, организации, кадров, освоения новой техники, производства продукции, улучшения психологического климата и т.п.

Затем на основе детального изучения признаков профессии, условий труда создается раздел «Особенности трудового процесса.

Выполняемая работа». Анализ ее содержания при составлении профессиограммы может проводиться по следующему алгоритму:

1. Что в целом представляет собой работа (что, где, когда, как, почему делается).

2. Каков требуемый объем полномочий, связанных с принятием решений, необходимо ли творчество.

3. В чем специфика деятельности (индивидуальная, оперативная и т.п.), каковы ее продолжительность, требуемые физические усилия.

4. За что сотрудник отвечает (подчиненные, фонды, финансы).

5. Каковы взаимоотношения с руководством, коллегами, подчиненными, сотрудниками других подразделений, клиентами, общественностью.

6. Какие требования предъявляются работой к навыкам, способностям, образованию, опыту, стажу, здоровью, мотивации.

7. Что представляют собой условия труда (физические, социальные, экономические).

8. Кем проводится внутренний, внешний контроль.

Раздел «Психограмма профессии» должен отражать следующие основные психологические характеристики, соответствие которым необходимо для выполнения профессиональных обязанностей, в частности:

— психологические функции, находящиеся под максимальной нагрузкой и имеющие наибольшую важность для работы;

— особенности восприятия пространства и времени;

— характеристики динамики и напряженности работы в различные периоды;

— необходимые характеристики внимания и способы его организации;

— характеристики точности, сложности, темпа, ритма выполнения операций;

— преимущественные установки в данном виде деятельности (скорость, надежность и проч.);

— требуемая быстрота формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков;

— необходимый объем и характер запоминания информации, требования к памяти (достоверность, кратковременность, оперативность);

— требования к скорости, гибкости, критичности мышления, скорости переработки данных и принятия решений;

— требования к надежности исполнителя;

— типичные ошибки;

— частота стрессовых ситуаций и требования к эмоциональной устойчивости;

— требования к волевым качествам (смелость, уверенность и проч.);

— требования к коммуникативным свойствам.

Этот раздел составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации.

Наконец, с помощью экспертов составляется раздел «Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника» (у руководителей речь идет о качествах, необходимых для успешного управления).

В нем перечисляются требования к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и проч.); чертам характера (принципиальности, уступчивости, оптимизму, настойчивости); общей и профессиональной направленности личности; опыту; психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости, темпераменту, внимательности, воображению); знаниям, умениям, навыкам, квалификации. У руководителей дополнительно речь идет о способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

Формулировка требований к будущим работникам на основе анализа трудовых функций состоит из следующих этапов:

1. Определение и уточнение задач, стоящих перед организацией и подразделением в предстоящем периоде; объема полномочий и ответственности, необходимых сотрудникам, с учетом изменений масштабов, технологии, организации их будущей деятельности.

2. Описание отдельных видов работ с учетом размеров организации и подразделения, уровня управления (определяет требования к профессиональным знаниям, которые с повышением этого уровня снижаются, но повышаются требования к концептуальному мышлению), содержания деятельности, ее формы (индивидуальная, коллективная; стратегическая, оперативная, творческая, рутинная и проч.), степени самостоятельности, взаимосвязанности, вида и объема полномочий, периодичности выполнения различных заданий.

3. Характеристика общих и специфических требований (например типа мышления, умения оценивать обстановку, делать выводы и принимать решения, в том числе нестандартные, добиваться поставленной цели; необходимый уровень образования, склонность к теоретическим обобщениям), а также требований, предъявляемых к деловым качествам руководителей в различных ситуациях.

Эти требования должны периодически уточняться в связи с изменениями в условиях деятельности организации.

9.3. Процесс отбора персонала

Процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает:

- 1) первичное знакомство с претендентами;
- 2) сбор и обработку информации о них по определенной системе;
- 3) оценку качеств и составление достоверных «портретов»;
- 4) сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;
- 5) сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;
- 6) назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;
- 7) проверку эффективности их адаптации и работы в начальный период.

Правила отбора и найма персонала целесообразно иметь в письменном виде. Они должны предусматривать, например, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам, сведения о необходимых шагах на каждой стадии отбора, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах.

На *предварительном* этапе отбора на основе профессиограммы происходит *первичное выявление кандидатов*, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них *резерва*, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Ее задачей является всесторонняя *оценка кандидата*, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов, общих и целевых собеседований, тестирования и ряда других методов, которые подробнее рассматриваются в гл. 10.

Первичное выявление происходит путем анализа документов кандидатов (анкет, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам. Его методы зависят от бюджета, стратегии, культуры организации, относительной важности должности. Но с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации, и в этом главный недостаток данного метода.

Для облегчения анализа всем претендентам целесообразно предлагать стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление может быть совмещено с анкетой, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте.

Во многих фирмах США претенденту на должность предлагается заполнить дома анкету, состоящую из 14 блоков вопросов по десять в каждом, письмо-заявление объемом до 15 строк и представить фотографии в профиль и анфас. Анкета и письмо-заявление проходят графологическую экспертизу по 238 параметрам, а фотографии — физиогномическую по 198. Кроме того, стиль и характер написания заявления и ответов на вопросы анкеты тщательно исследуют психологи, пытаясь определить специфику личности автора.

В результате делается вывод о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону, но обязательно должно быть подтверждено письменно. Правила хорошего тона требуют приложить к приглашению схему расположения офиса организации и кадровой службы.

Перед собеседованием, происходящим в рамках такой встречи, стоят следующие основные задачи:

1. Предварительное определение компетенции и личных качеств претендента и его заинтересованности в работе.

2. Информирование его об организации и преимуществах работы в ней, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках.

3. Выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия.

4. Предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Результаты *ознакомительного собеседования* обычно позволяют отсеять сразу же до 80—90% кандидатов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей.

Целевые собеседования дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, прилежание, реак-

цию, открытость новому, наблюдательность, любознательность, инициативность, энтузиазм, сноровистость, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места и т.п.

Немало сведений о претенденте можно получить из *анкет, резюме, характеристик, автобиографий*. Их тщательный анализ считается достаточно надежным источником информации о кандидате, однако, поскольку он ориентирован исключительно на прошлое, то достаточно приблизителен.

Довольно надежным способом проверки претендентов является *тестирование*, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности.

Нужно иметь в виду, что ответы на многие тесты находятся под влиянием национального, социального и культурного опыта, поэтому в чистом виде лучший тест — математическая задача, лишенная всего этого.

Но окончательный выбор происходит с помощью менее формализованных методов, так как тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными, и, как показывают исследования, не всегда достоверны (надежность общих тестов составляет менее 50%). Кроме того, недостаток тестов связан с высокими издержками.

Считается, что тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, сравнивая затем результаты, поскольку они могут быть неодинаковыми. При этом тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих.

Формой проверки поступающих на работу может быть письменная *характеристика* или рекомендательное письмо с последнего места работы.

В целом их достоверность и надежность весьма невысоки (как свидетельствует западный опыт, 25% характеристик и рекомендательных писем — ложные), поэтому обычно их содержание мало кого интересует — главное общий вывод, а то и просто сам факт их наличия.

И совсем уж мала надежность (несмотря на высокую популярность) графических (экспертиза почерка) и астрологических методов. Они рискованны, и поэтому имеют вспомогательный характер.

При необходимости может проводиться медицинский осмотр, заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них. Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2—3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами. Для этой цели линейные руководители западных фирм проходят специальное обучение.

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются недостаток в нем системности, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств; ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умения красиво говорить; ориентация на формальные заслуги; суждение о человеке по одному из качеств; нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех; излишнее доверие к тестам; недостаточный учет отрицательной информации.

9.4. Оформление трудового договора

Выбранному кандидату служба персонала западной фирмы готовит соответствующее предложение. Предложение о найме может быть сделано устно и письменно. Последнее сокращает возможности будущих разногласий об условиях работы. Текст предложения обычно включает информацию о наименовании должности, месте работы, подчиненности, величине и порядке выплаты заработной платы, часах работы и перерывов, отпусках, льготах, испытательном сроке, дате начала работы.

При согласии происходит заключение *трудового договора* и *назначение на должность*. Об этом принято сообщить всем, с кем человек прежде вел переговоры.

Действующее законодательство РФ запрещает необоснованный отказ в приеме на работу и какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав граждан или создание преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, языка, социального происхождения, имущественного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Запрещается отказ в приеме на работу беременным женщинам и матерям, имеющим детей. Отказ по этим мотивам может быть обжалован в суде.

Не считаются дискриминацией различия, исключения, предпочтения и ограничения при приеме на работу, определяемые свойственными данному виду труда требованиями и ограничениями. Так, запрещается заключать трудовые контракты с лицами, не достигшими определенного возраста, а также с женщинами на работы, связанные с тяжелыми условиями или направлением в другую местность.

Заключенный в устной или письменной форме трудовой договор оформляется приказом администрации по форме Т-1, которая готовится сотрудником кадровой службы на всех принимаемых (за исключением направленных вышестоящей организацией) в одном экземпляре и подписывается руководителем или заместителем, имеющим такое право. Приказ объявляется работнику под расписку до начала работы.

На основании приказа заполняется личная карточка работника по форме Т-2, затем делается соответствующая запись в трудовой книжке, открывается лицевой счет или соответствующий документ в бухгалтерии.

Обычно вновь принятому определяется оговариваемый в приказе (распоряжении о приеме на работу) *испытательный срок* для проверки соответствия работника его обязанностям. Он не может превышать 3 месяцев, а в отдельных случаях — 6 месяцев. В то же время по соглашению сторон могут быть установлены и более короткие сроки. В этот период на работников полностью распространяется действие законодательства о труде.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание, и последующее увольнение допускается только на общих основаниях.

При неудовлетворительном исходе испытания освобождение работника производится администрацией как с выплатой, так и без выплаты выходного пособия, но это решение может быть обжаловано в судебном порядке.

9.5. Содержание трудового контракта

Контракт — срочный трудовой договор, заключенный в письменной форме. Он представляет собой соглашение между работником и организацией, в соответствии с которым тот обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку (последним трудовой контракт отличается от гражданско-правовых договоров), а организация обязуется выплачивать заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством, действующими коллективными договорами и соглашениями.

Контракт содержит положения о взаимных правах, обязанностях и ответственности сторон, конкретизирует отдельные из них применительно к индивидуальному случаю. В западных фирмах сегодня принято включать в контракт пункты о гарантиях персоналу занятости при эффективной работе, безопасных и здоровых условиях труда, справедливого отношения со стороны руководства и кадровых служб; предоставления возможности достаточных заработков; получения дополнительных льгот и участия в прибылях, права на высказывание личного мнения по вопросам управления организацией; повышения квалификации и профессиональной переподготовки, развития карьеры.

Положения контракта таким образом подразделяются на основные, касающиеся характера, вида и сроков его действия, условий и оплаты труда и дополнительные, связанные с иными моментами организации трудового процесса и социальными гарантиями.

Работник не имеет права уволиться по собственному желанию до истечения срока контракта, а работодатель может не возобновлять контракт без объяснения причин.

Контракт имеет следующую типовую структуру:

1. Общие положения (стороны, сроки действия, условия, испытательный срок).
2. Обязательства работника (сам предмет контракта).
3. Обязанности фирмы (условия труда, социальное обеспечение, вознаграждение, социальное обслуживание).
4. Ответственность сторон.
5. Основание и порядок расторжения.
6. Порядок разрешения трудовых споров.

В контракте конкретно оговариваются: место, род и срок работы; режим труда и отдыха; техническое обеспечение труда; обязательства администрации по оплате и социальным льготам; возможности

переподготовки и повышения квалификации; ответственность за неисполнение должностных обязанностей; основания для расторжения; порядок рассмотрения споров; условия совмещения или выполнения обязанностей другого лица на время его отсутствия, испытательный срок, соблюдение коммерческой тайны и т.п.

При заключении контракта могут рассматриваться дополнительные льготы: оказание материальной помощи при уходе в отпуск; предоставление автомобиля; компенсация тех или иных расходов; помощь в обеспечении жильем и т.п. При этом в процессе переговоров считается уместным и психологически оправданным торг.

В соответствии с законодательством РФ трудовые договоры (контракты) могут заключаться в трех вариантах: на неопределенный срок; на определенный срок не более 5 лет; на время выполнения определенной работы. Обычно срочный контракт заключается в том случае, когда характер работы или условия ее выполнения не позволяют установить трудовые отношения на неопределенный срок (например, при замещении временно отсутствующих сотрудников или на сезонных работах), а также если это противоречит интересам самого работника.

Трудовой договор заключается в письменной форме и на основании его издается приказ (распоряжение) администрации, объявляемый работнику под расписку. Одновременно его знакомят с условиями будущей работы, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка и проч. Независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен, фактическое допущение к ней считается заключением контракта.

9.6. Привлечение кадров на основе договоров гражданско-правового характера

В случае необходимости выполнения конкретной разовой работы, если ее нельзя сделать собственными силами, исполнителя совсем не обязательно зачислять в штат организации. Он может быть привлечен на основе договора гражданско-правового характера (договора подряда), который часто называют трудовым соглашением; форму его разрабатывает сама организация. Предметом всех гражданско-правовых договоров является результат труда или работа по выполнению определенного задания (заказа, поручения).

По *договору подряда* подрядчик обязывается на свой страх и риск выполнить определенную работу по заданию заказчика из своих или его материалов, а тот — принять и оплатить ее по предъявлению.

Разница между договором подряда и трудовым договором (контрактом) состоит в следующем¹:

1. Заключение и исполнение договоров регулируются различными отраслями права — гражданским и трудовым. Поэтому здесь различаются объем прав и обязанностей сторон, порядок расторжения и иные правовые последствия, что нужно учитывать на практике и не путать эти виды договоров, как это часто происходит.

2. Предметом трудового договора является *сама деятельность*: выполнение работы по определенной специальности, квалификации или должности, а круг обязанностей определяется тарифно-квалификационными справочниками, должностными инструкциями и конкретизируется в контракте. Предметом договора подряда служит *результат деятельности*, определяемый заказчиком и закрепленный в самом договоре. Каким образом этот результат будет достигнут, для заказчика значения не имеет.

3. Заключая трудовой контракт, человек становится членом трудового коллектива, обязан подчиняться правилам внутреннего распорядка, указаниям администрации. Подрядчик же в коллектив не вступает, сам распределяет свое время и организует работу.

4. Лица, состоящие в трудовых отношениях, несут, как правило, ограниченную материальную ответственность только за прямой материальный ущерб, причиненный организации по их вине в связи с исполнением должностных обязанностей. Договор подряда предусматривает обычно ответственность и за упущенную выгоду, недополученные доходы, а ущерб возмещается, как правило, в полном объеме; возможны также и штрафные санкции.

5. Заключая трудовой договор, человек попадает под действие трудового законодательства, ему обеспечиваются предусмотренные этим законодательством льготы и гарантии, которыми не пользуются лица, работающие по договорам подряда.

В договоре подряда должны присутствовать следующие реквизиты: номер договора, место действия, дата заключения, данные заказчика, подрядчика, содержание работ, их ориентировочная стоимость, сроки выполнения, порядок использования материалов, обязанности и ответственность сторон, размер вознаграждения, особые условия, указания на то, что стороны несут ответственность друг перед другом, если невозможность выполнения договора возникла вследствие форс-мажорных обстоятельств, адреса сторон, подписи, печать юридического лица.

Договор подряда может иметь следующие конкретные формы:

¹ Морозова Л.Л. Труд и заработная плата. М. — СПб., 1997.

договор-поручение, заключающийся в том, что одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени другой стороны (доверителя) и за ее счет определенные действия;

авторский договор, предполагающий, что автор обязан в соответствии с ним создать и передать заказанное или готовое произведение для использования, а пользователь — использовать или начать использование этого произведения предусмотренным договором способом в обусловленном им объеме и в определенный срок уплатить автору установленное договором вознаграждение;

договор о выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, предполагающий, что исполнитель обязуется провести обусловленные заданием научные исследования, разработать образцы нового изделия и проектно-конструкторскую документацию на него, новую технологию производства или иное производственное новшество, а заказчик обязуется принять и оплатить работу.

Работы по договорам гражданско-правового характера оплачиваются по счету-заявлению исполнителя об оплате выполненных работ на имя первого лица на основании его резолюции. Форму документа организация разрабатывает сама, но он должен содержать сведения о налоговых льготах.

Менеджеру на заметку

Знающие люди поступают так...

Американский предприниматель Харви Маккей считает умение принимать на работу подходящих людей одним из величайших талантов, которыми может обладать менеджер. Характеристикам, по его мнению, доверять нельзя, а претендент всегда стремится показать «товар лицом», правда, если он это делает умело, им стоит заинтересоваться. Кандидат в фирму Маккея проходит от пяти до тридцати собеседований, а сам отбор осуществляется в 10 этапов:

1. Собеседование с кадровиком, хорошо знающим нужды фирмы и имеющим возможность сразу же отказать некоторым.
2. Собеседование с администраторами фирмы, проверяющими степень способностей человека.
3. Получасовая беседа с руководителем фирмы, который рассказывает о ней и следит за реакцией претендента, его заинтересованностью.
4. Повторная получасовая беседа с руководителем фирмы, но уже по телефону, позволяющая проверить способность претендента правильно и доходчиво излагать свои мысли и убеждать людей.
5. Наведение справок о кандидате.
6. Беседа с кандидатом в присутствии членов его семьи.
7. Общение с кандидатом в неформальной обстановке.
8. Собеседование с конкурентами в соответствии с предварительной договоренностью о такого рода «взаимопомощи».
9. Беседа со специалистом высшего класса в данной сфере деятельности.
10. Встреча с психологом и тестирование.

Глава 10

МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

10.1. Методы проведения ознакомительного собеседования

Кадровое собеседование (интервью) является, по-видимому, наиболее универсальным способом оценки персонала, и может быть положено в основу как его отбора, так и последующей аттестации. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость не с интервьюером, а с будущими коллегами.

Мало кто решится как предложить, так и принять на работу «за глаза», поэтому собеседование является жизненно важным для обеих сторон процессом, в рамках которого происходит взаимный обмен недостающей информацией. Кроме того, практически все считают собеседование наиболее справедливым методом отбора, особенно если интервьюеров несколько.

Собеседования могут происходить один на один или сразу с группой претендентов; претендента или группу могут интервьюировать одновременно несколько человек (линейный руководитель, прошедший специальное обучение по отбору претендентов и методам собеседований; психолог, который теперь есть в штате любой средней, а тем более крупной западной фирмы; менеджер по персоналу; представитель коллектива). Групповое интервью дает более объективную и справедливую оценку кандидатов, хотя и создает психологически сложные ситуации.

Беседа с глазу на глаз психологически более комфортна, раскованна, так как здесь лучше контролируется ситуация, ее легче организовать, но результаты могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной. Например, внешняя привлекательность в значительной мере влияет на положительное мнение собеседующих (стереотип «красивости», в равной мере принадлежащий как мужчинам, так и женщинам). Люди с привлекательными внешними данными чаще считаются более социально желательными. В 70% случаев прием на работу осуществляется именно на основе личной симпатии.

Другими ошибками в интервью являются предъявление неадекватных требований и воздействие иррациональных факторов, например настроения.

Считается, что в ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующие основные вопросы:

1. Какие личные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения той или иной работы.

2. С помощью каких вопросов, задаваемых всем без исключения кандидатам, можно извлечь необходимую информацию и сузить до предела круг последних.

3. Кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров — один человек или несколько — и в какой форме проводить собеседование. Если предпочитается групповое интервью, считающееся более надежным, встает вопрос о председателе комиссии. Он представляет кандидатам экспертов, объясняет порядок проведения собеседования, устраняет психологические барьеры и создает необходимую атмосферу, принимает окончательное решение в случае разногласий.

Считается, что лица, проводящие кадровое собеседование (интервьюеры), должны уметь:

формулировать вопросы в соответствии с целями беседы и правильно их ставить (в начале беседы вопросы должны быть немногочисленными, но широкими, позволяющими «разговорить» человека);

контролировать с помощью вопросов, знаков одобрения, смены время от времени направления разговора его ход, приспособлять свой стиль к личности претендента и конкретным обстоятельствам, выявлять и обсуждать его сложные проблемы с учетом того, что претендент имеет в беседе свои цели и стремится их реализовать;

доброжелательно слушать, предоставлять возможность продемонстрировать себя, резюмировать, выносить суждения, принимать правильные решения;

сохранять в тайне полученные сведения, защищать их от несанкционированного доступа (обсуждать их, как и любую кадровую информацию, с лицами, не принимающими решений о судьбе претендента, например социологами, можно только анонимно);

быть представительными, аккуратными и со вкусом одетыми, ибо это всегда импонирует претендентам и формирует благоприятный имидж организации.

Кадровое собеседование требует тщательной подготовки. В-первых, необходимо создать комфортные условия для беседы: в кабинете или специальной комнате, где все должно располагать к деловому

разговору, снятию вполне естественного напряжения претендента, что позволит ему быть наиболее откровенным.

Это обеспечивается мягким приглушенным освещением, «теплой» окраской стен, удобной мебелью. Лучше всего проводить беседу сидя в одинаковых по высоте креслах у небольшого столика. Если интервьюер сидит за письменным столом, то на последнем не должно быть лишних предметов, особенно крупных, создающих барьер между собеседниками настольной лампы, компьютера, пишущей машинки и проч.

Во-вторых, интервьюер должен хорошо знать организацию, условия и характер предлагаемой работы, требования, предъявляемые к должности, и иметь возможность исчерпывающе ответить на вопросы претендента.

В-третьих, необходимо предварительно тщательно ознакомиться с документами и биографией кандидата, определить исходя из потребностей организации вопросы, которые надо задать (не следует ставить вопросы, ответы на которые очевидны, и начинать сразу со сложных и «трудных», особенно задавать их подряд), и продумать способы перепроверки ответов. Необходимо также определить общий (формальный или неформальный) характер беседы.

Нельзя заставлять людей ждать, так как это усиливает их и без того напряженное состояние; человека принимают улыбкой, крепким рукопожатием, осведомляются, как он добрался, знакомят с другими интервьюерами

Беседа начинается с представления сотрудника кадровой службы и других интервьюеров (если они есть), рассказа об организации, ситуации в ней и о соответствующей должности. Интервьюер должен создать соответствующее настроение, устраняющее психологическую напряженность, например, путем отвлеченного разговора на общие темы, сделать так, чтобы претендент говорил больше сам.

Считается целесообразным придерживаться следующих правил проведения интервью:

- не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть;
- не демонстрировать занятость и не делать в их присутствии других дел;
- проявлять непредвзятость, дружелюбие, чаще упоминать имя претендента;
- обстоятельно отвечать на его вопросы и реплики;
- не показывать своего отношения к его личным документам;
- не спешить давать авансов на будущее;
- скрывать свое настроение;

— изучать или угадывать психологическое состояние посетителя;

— научиться отказывать так, чтобы за это благодарили;

— соблюдать требования трудового законодательства.

Беседа может проводиться по схеме (на основе специального бланка или полужформальных вопросов), а также без схемы. При схематической беседе зачастую можно получить неполную информацию. Для неформальной беседы готовятся только основные вопросы, но она требует серьезной подготовки; кроме того, здесь имеется опасность отклонения от темы и непоследовательности.

С точки зрения объекта выделяют следующие виды бесед.

По биографии кандидата. Она позволяют оценить прошлые успехи, но не характеризует сегодняшнюю ситуацию и мотивацию к будущей работе. Иногда при выяснении жизненного пути лучше исследовать конкретный период или яркий эпизод.

По ситуации. Претенденту предлагается для решения одна или несколько проблем, что позволяет оценить его общие и аналитические способности, методы работы, умение выходить из сложных положений.

По профессиональным и личным качествам, которым при проведении интервью рекомендуется отводить 30% времени. Для этого в ходе собеседования задают вопросы о поведении в тех или иных условиях, связанных с профессиональной деятельностью, а ответы оценивают по заранее выбранным критериям. Недостаток таких бесед — ограниченность оцениваемых качеств, необходимость тщательной предварительной подготовки, опыта и высокой объективности лиц, проводящих интервью.

На собеседовании могут задаваться вопросы различного типа: ограниченные (когда? какой?); наводящие, ответ на которые уже предполагается (они призваны в завуалированной форме продемонстрировать требования организации); узкоспециальные, связанные с тонкостями профессии; гипотетические о предполагаемом поведении в той или иной ситуации для выяснения ценностей и установок претендента; зондирующие (о возможных способах решения той или иной проблемы).

Нужно активно подталкивать кандидата к разговору, демонстрировать свою заинтересованность в нем, уточнять ответы, давать ему возможность спрашивать самому.

Вопросы рекомендуется задавать примерно в такой последовательности: о личных особенностях, деталях образования, квалификации, подготовки, опыта работы, планах и стремлениях, причинах желания получить данную должность, возможности совмещения ра-

боты и личной жизни, сильных и слабых сторонах, размере заработной платы, целях карьеры на 5—10 лет, причинах ухода с прежней работы, планах действий в случае занятия должности. Следует также предложить претенденту самому задать интересующие его вопросы, на основе которых можно многое узнать о человеке.

Проводящий такую беседу может попросить претендента рассказать о других предложениях и прохождении аналогичных собеседований.

В целом вопросы должны быть такими, на которые нельзя дать стандартный ответ, но иногда они могут быть и «лобовыми»: «Являетесь ли Вы генератором идей?», «Хороший ли Вы организатор?», «Можете ли Вы много работать?», «Хорошее ли у Вас здоровье?» и т.п.

Ниже приведен перечень «заковыристых» вопросов¹, которые задаются в рамках кадровых интервью, проводимых западными фирмами:

За что Вас критиковали в последние четыре года?

Соглашаетесь ли Вы с критикой или спорите и почему?

Каким Вы представляете себя через несколько лет и как этого добиться?

Что следует изменить в Вашей работе, чтобы она стала идеальной?

Какие должностные обязанности Вы выполняете с наибольшим удовольствием?

Как бы Вы или Ваши подчиненные оценили Вас с помощью трех прилагательных?

Считаете ли вы, что достаточно хвалите других?

Что бы Вы сделали, если бы фирма, где Вы начали работать, предоставила Вам на расходы очень крупную сумму?

Назовите три ситуации, где Вам удалось добиться успеха.

Если бы Вам предоставили выбор: составлять планы или осуществлять их, что бы Вы предпочли?

Какую причину Вы привели бы человеку как основу увольнения?

Какую цель Вы преследуете, принимая должность?

Что нужно изменить в Вашей работе, чтобы она стала идеальной?

Можете ли Вы соврать? Приведите три примера.

Можно ли заставить людей работать лучше?

Какого рода трудности Вы ждете на новой работе?

Что Вы боитесь обнаружить на новой работе? Приведите три примера.

Назовите три черты, которые Вы хотели бы в себе исправить.

Как Вы мотивируете подчиненных?

Когда Вы считаете себя достигшим цели?

Помимо вопросов важное значение имеют внешние факторы: происхождение, поведение, соответствие внешнего вида и стиля одежды должности, на которую данное лицо претендует; опрятность, мелкие, но выразительные детали поведения и разговора,

¹ Поляков В.А. Технология карьеры. М., 1995.

например присутствие чувства собственного достоинства и в то же время дозированной самокритики, отсутствие спешки в ответах.

После того как необходимая информация собрана, кандидату нужно дать возможность сказать то, что, по его мнению, не было досказано, раскрыть что-то более подробно, задать вопросы о работе и т.п. Затем ему сообщается ход последующих событий: сроки решения его вопроса и способы оповещения о результатах.

После собеседования нужно немедленно приступить к его осмыслению и обсуждению результата (если интервьюировала комиссия), поскольку полученная информация быстро улетучивается или искажается и упорядочить ее впоследствии будет очень трудно. И только после этого можно начинать работу с другой кандидатурой. Окончательные решения принимаются после ознакомления со всеми претендентами путем систематического исключения из списка наименее подходящих из них. Не следует торопиться, а тем более принимать решение в первые минуты беседы и сразу же предлагать работу.

Прошедшим предварительную отборочную беседу дают заполнить специальную анкету, составить более подробную автобиографию и проч.; не прошедшим направляется официальное письменное уведомление об отказе с выражением уважения, надеждой на сохранение добрых отношений в дальнейшем. Причины отказа при этом не сообщаются.

Причинами отказа в приеме на работу по итогам ознакомительной беседы в западных фирмах бывают ограниченность знаний по специальности; несамостоятельность; отсутствие интереса к фирме; подчеркивание знакомств; нежелание отправиться, куда потребуются; цинизм; низкий моральный уровень; лень; нетерпимость, предубежденность; узость интересов; неумение ценить время; плохое ведение финансовых дел; отсутствие интереса к общественной деятельности; неспособность воспринимать критику; непонимание важности практического опыта; опоздания без уважительной причины; отсутствие интереса к работе; неопределенность вопросов и ответов; смена многих мест работы, особенно в течение года (на должности оптимально пробыть не менее 2—3 лет); подозрительно красочное описание собственных достижений и туманные формулировки названия прежних должностей; несоответствующий уровень прежней заработной платы; неподобающий внешний вид; показное всезнайство; слабый голос, плохая дикция; отсутствие четких целей и задач; неискренность; неуравновешенность; безынициативность; невозможность или нежелание сверхурочно работать; ориентированность исключительно на деньги; низкая успеваемость в учебном заведении;

стремление к самооправданию; нетактичность; незрелость; желание получить все сразу; невежливость; презрительное отношение к прежней работе и работодателям; неумение ориентироваться в обществе; выраженное нежелание учиться; недостаточная живость; отведение взгляда; вялое рукопожатие; нерешительность; безделье во время отпуска; неудачная семейная жизнь; трения с родителями; неряшливость; отсутствие целеустремленности; желание получить работу на короткое время; отсутствие чувства юмора.

В целом собеседования позволяют оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность и т.п. И все же по субъективным причинам они — не очень надежный способ отбора кадров, поскольку, как уже говорилось, большинство решений принимается на основе личных симпатий или антипатий, а не объективных критериев, ибо принимают их, как правило, не те, с кем данному кандидату придется впоследствии работать.

10.2. Методика отбора персонала на основе документов

В дополнение к стандартным анкетам и личным листкам по учету кадров частные фирмы могут разрабатывать *собственные анкеты*, позволяющие учесть их специфику, характер должности, и выявить соответствие качеств претендента установленным требованиям. Разделов в анкетах не должно быть более 10—12, а число вопросов — до 100. Желательно, чтобы вопросы были открытыми, т.е. содержали несколько возможных вариантов ответа, и располагались в логической последовательности.

В анкете могут содержаться вопросы об уровне квалификации, специальных, экономических и управленческих знаниях; организационных навыках (умении планировать, координировать, контролировать); характере взаимоотношений с руководителями, коллегами на прежней работе; психологических качествах, самостоятельности, принципиальности; общественной активности; причинах предыдущих увольнений.

Анкета может быть не только общей, но и специальной, нацеленной на конкретные категории претендентов, а также на освещение тех или иных сторон их биографии.

От выпускников учебных заведений нужно получать детальные сведения о составе и объеме изученных предметов, темах дипломных и курсовых работ, оценках, особенно по специальным дисциплинам, свидетельствующие при отсутствии практического опыта о способности к выполнению работы.

В то же время лицам со стажем целесообразно предложить заполнить *анкету о последней должности*, включающую сведения об организации, где трудился (или трудится) претендент, месте ее нахождения, продолжительности работы, способе устройства на нее, содержании служебных обязанностей, их положительных и отрицательных чертах, ответственности, окладе, руководителях и взаимоотношениях с ними, опыте управления, числе подчиненных, их функциях, проявленных инициативах, совместительстве, причинах увольнения, перерывах в стаже.

Несколько иной вид должна иметь *анкета для обращающихся за работой самостоятельно*. Она может содержать сведения о желаемом ее характере, уровне должности, сроках (постоянных или временных), дате начала, ограничениях по здоровью, возможности работы на выезде, службе в армии.

В отдельных случаях возможно заполнение *анкеты людьми, ранее имевшими судимость*, которая сама по себе не может препятствовать найму.

Анкеты сравниваются по пунктам с установленными критериями отбора, что позволяет выявить соответствие уровня образования и практического опыта характеру должности, наличие ограничений любого вида на выполнение должностных обязанностей, готовность к дополнительным нагрузкам (например, командировкам), круг поручителей, а также обнаружить факторы, которые могут помешать будущей работе.

Другим документом, который все больше и больше используется в практике современной кадровой работы, является *резюме*. Его назначение двойное: службе персонала изучение резюме облегчает отбор претендентов, а последним дает шанс заинтересовать в себе работодателей.

Резюме содержит личные данные (имя, адрес, телефон); краткое описание цели и причин стремления получить данную работу (2—3 строки); перечисление мест предыдущей работы и причин увольнений (в обратной хронологической последовательности); сведения об образовании (в обратном порядке); дополнительную информацию (знание языков, компьютера, наличие водительских прав, членство в разных организациях; публикации, открытия, изобретения; черты характера).

Не существует единых правил и предписаний, определяющих структуру и содержание резюме, но оно должно быть четким, конкретным, кратким, иметь объем не более одной страницы машинописного текста; больший объем свидетельствует о недостаточной избирательности и умении составлять документы.

Претендентам можно дать написать сочинение, в котором они обосновывают свою возможность занять должность и раскрывают намерения относительно дальнейшей работы в ней. Так, рабочие, желающие, например, поступить на заводы компании «Хонда» в штате Огайо (США), сначала пишут сочинение о том, как предполагаемая работа соотносится с их жизненными целями и способствует их реализации, и лишь после его оценки будущими руководителями и коллегами допускаются к основным испытаниям.

Во многих западных фирмах не берут на работу специалистов, допустивших хотя бы одну ошибку в автобиографии, резюме или сочинении.

Еще в недалеком прошлом как в нашей стране, так и за рубежом едва ли не основной формой проверки поступающих на работу была письменная *характеристика*, основная задача которой состоит в том, чтобы должностное лицо, не имевшее возможности лично познакомиться с кандидатом, могло принять решение, касающееся его судьбы.

В связи с этим к характеристике предъявляется требование создать объективный образ живого человека с его сильными и слабыми сторонами, что могло бы помочь предсказанию будущего поведения и послужить основой принятия конкретных решений. Для этого характеристика должна минимально оперировать оценками и доказательствами, а содержать в основном описание кандидата и наиболее ярких фактов его деятельности.

Однако многолетняя практика выявила существенные недостатки этого типа документов. Прежде всего речь идет об их субъективизме, так как составляющий (обычно неизвестный) может по тем или иным причинам предвзято относиться к характеризруемому, подписывающий — не знать всех деталей или даже не быть с ним знакомым, а проверить все обстоятельства, уточнить и дополнить характеристику практически невозможно. Кроме того, характеристику или письмо легко подменить, что также весьма сложно обнаружить.

Представляемые кандидатом документы по вполне понятным причинам могут потребовать дополнительной проверки, поэтому в настоящее время широкое распространение получило целенаправленное наведение *справок о претенденте*, причем источник информации (лиц, знающих его по совместной работе или учебе) он может назвать сам. Обычно фирма сразу оговаривает право на независимую проверку кандидата, получение отзывов и рекомендаций путем письменного или устного запроса. Запросы на прежнее место работы

делаются заблаговременно, прежде всего в отношении тех, кто прошел предварительный отбор.

Для этого в организацию, где в последнее время работал (или работает) претендент, направляется перечень вопросов о характере, объеме и качестве выполнявшейся работы (постоянные обязанности или разовые поручения), профессиональной пригодности, компетентности, сферах и уровне ответственности, оплате, премиях, взаимоотношениях с подчиненными и администрацией, трудовой дисциплине (виды, характер и причины нарушений), добросовестности, умении и стиле работы с людьми; причинах увольнения; состоянии здоровья; сильных и слабых сторонах с точки зрения будущей должности.

Вопросы в основном ставятся в закрытой форме (так, чтобы ответы имели форму «да» или «нет») или предполагают в качестве ответа выбор одного из предлагаемых утверждений, или требуют ранжирования перечисленных сильных и слабых сторон претендента в порядке убывания их выраженности. Если же необходимы суждения, ставятся открытые вопросы, однако злоупотреблять ими не следует, поскольку ответы требуют больших затрат времени.

В качестве основы телефонного интервью может использоваться специальный бланк, содержащий преимущественно закрытые вопросы, ответы на которые удобно записать в ходе разговора.

10.3. Тестирование как способ отбора претендентов

Анализ анкет, автобиографий и резюме считается достаточно надежным источником информации о кандидате, однако, поскольку он ориентирован преимущественно на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные *тесты*, которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, степень развития наиболее важных для нее качеств, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, скорость мышления, память, темперамент, деловые качества и навыки, способность к управлению людьми, коммуникабельность, быстроту реакции, лидерские задатки, честность.

Тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий, а также искусственно имитировать обстановку, близкую к реальной, в которой испытуемый должен действовать тем или иным образом, и проч. Различают следующие виды тестов.

Тесты на физические способности используются для отбора кандидатов на должности, не требующие квалификации, но предполагающие затраты ручного труда. Они могут быть элементом предварительного испытания на рабочем месте, когда кандидат попадает в реальную обстановку потенциальной работы. Другим вариантом проверки физических возможностей является соответствующим образом составленный вопросник, учитывающий требования рабочего места.

Тесты на умственные способности (общие и специальные) позволяют проверить уровень умственного развития, грамотность, умение оперировать числами, общаться, квалификацию, опыт, ожидания и проч.

Имитационные тесты моделируют реальные условия работы.

Но наибольшим доверием пользуются *комплексные тесты*, в состав которых входят сотни, а порой тысячи вопросов, а также различные специальные виды испытаний.

Все тесты должны быть валидными, т.е. соответствовать своему назначению, и надежными, обеспечивающими сходные результаты при повторном тестировании.

Как уже отмечалось, тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, сравнивая затем результаты, поскольку в разные дни они могут быть неодинаковыми; при этом тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих.

Предполагается, что лицо, успешно прошедшее тестирование, так же хорошо будет действовать в реальных условиях. Как показывает практика, тесты наиболее эффективны для отбора специалистов неуправленческих профессий.

В 1987 г. на 300 вакансий в Нью-Йоркскую телефонную компанию было подано 117 тыс. заявлений, однако готовых пройти тестирование оказалось только 57 тыс. человек, а прошли его 2100.

Преимущество тестирования заключается в оценке состояния кандидата в данный момент, а основной недостаток связан с высокими издержками. Кроме того, тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными. Как показывают исследования, надежность общих тестов, применяемых в случаях, подобных описанному, составляет менее 50%.

Помимо тестирования в качестве инструмента отбора персонала в западных фирмах популярны графические (экспертиза почерка) и

астрологические методы. Они рискованны, ненадежны и поэтому имеют вспомогательный характер.

Необходимо не только выбирать наиболее надежные методы отбора, но и учитывать их воздействие на претендентов. Наиболее подходящие кандидаты, столкнувшись с неприемлемыми для них методами, могут обидеться и «хлопнуть дверью», поскольку по процедуре отбора судят об организации в целом. Так, поведение интервьюеров часто является решающим фактором согласия или несогласия принять работу.

Психологический практикум

Ниже приводится один из «больших» тестов (хотя и не самый большой), позволяющий, по мнению его авторов М. Вудкока и Д. Фрэнсиса, лучше понять себя и проанализировать собственные ограничения. Для его выполнения необходимо при согласии с приведенными положениями отметить соответствующие номера в табл. 9.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать принципиально важные для моей жизни решения, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне не трудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо провожу совещания.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.

24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать отношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.

60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне более эффективно работать, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в событиях обычно улачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь, чтобы те, кем я руковожу, понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаю, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, руководя процессом выработки решения проблемы.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия для определения ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь из-за них.
95. Я умею слушать других.

96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справиться с моими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял мои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Таблица 9. Ответы на тест «Самопознание»

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого										

Заполнив табл. 9, нужно подсчитать общую сумму отметок по столбцам и записать в соответствующие ячейки строки «Итого». На основании этих данных заполняется итоговая таблица (табл. 10), содержащая оценку сильных и слабых сторон личности руководителя.

Таблица 10. Ключ к тесту

Символ	Число баллов по итогу столбца предыдущей таблицы	Сильные стороны	Ранг (сильной стороны)	Обратный ранг (ограничения)	Ограничение
А		Способность управлять собой			Неспособность управлять собой
Б		Четкие ценности			Размытые ценности
В		Четкие личные цели			Смутные личные цели
Г		Продолжающееся саморазвитие			Остановившееся саморазвитие
Д		Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
Е		Творческий подход			Недостаток творческого подхода
Ж		Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
З		Понимание особенностей управленческого труда			Недостаток понимания особенностей управленческого труда
И		Способность руководить			Недостаток способностей руководить
К		Умение обучать			Неумение обучать
Л		Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

В столбце «Ранг» необходимо отразить место, которое заняло то или иное свойство личности в соответствии с набранными баллами по критерию их минимума, в столбце «Обратный ранг» — расположить места, исходя из критерия максимума баллов.

Для наглядности следует заполнить еще одну таблицу (табл. 11), расположив в ней качества в порядке возрастания рангов.

Таблица 11. Ранжирование качеств

Прямой ранг	Сильные стороны	Обратный ранг	Слабые стороны
А			
Б			
В			
и т.д.			

Аналогичную таблицу можно получить не только самостоятельно, но и на основе мнений экспертов (подчиненных, коллег, руководителей), а затем сравнить их. Это даст дополнительный материал для самоанализа.

Примечание. Расшифровка ограничений.

1. Неумение управлять собой — неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, справляться со стрессами.

2. Размытость личных ценностей — отсутствие их ясного понимания, несоответствие существующим реалиям жизни.

3. Смутные личные цели — отсутствие ясного понимания целей личной и деловой жизни, их несоответствие требованиям работы.

4. Остановившееся саморазвитие — отсутствие восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы — неспособность к необходимым действиям и отсутствие стратегического подхода к делу.

6. Недостаток творческого подхода — неумение генерировать новые идеи и использовать чужие.

7. Неумение влиять на людей — недостаточная способность обеспечить их участие в работе, воздействовать на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда — правил мотивации работников и современной роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства — отсутствие практических способностей добиться результатов от подчиненных.

10. Неумение обучать — отсутствие возможности помогать другим развивать свои способности.

11. Низкая способность формировать коллектив — неумение содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп.

Глава 11

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

11.1. Понятие и виды оценки персонала

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу (здесь она позволяет снизить текучесть кадров на 90%), внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретет неспособного.

Процедуру оценки можно классифицировать по нескольким направлениям.

1. По объекту, т.е. по тому, что оценивается:

1) деятельность (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и проч.);

2) достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;

3) наличие у работника тех или личных иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени их выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

2. По источникам, на данных которых базируется оценка:

1) документы (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение), на основании изучения которых может быть дана оценка с надежностью, как считают специалисты, 0,2;

2) результаты кадровых собеседований (интервью);

3) данные общего и специального тестирования;

4) итоги участия в дискуссиях;

5) отчеты о выполнении производственных заданий или поведения в специальных ситуациях;

- 6) графологическая и физиогномическая экспертизы;
- 7) астрологические прогнозы.

3. По способам осуществления процедуры оценки с использованием сведений, полученных из данного источника.

4. По критериям, в соответствии с которыми происходят оценка и выбор лучшего или худшего показателя.

5. По субъектам (кандидат или работник, осуществляющий самооценку; его коллеги, руководители, подчиненные, члены специальной комиссии).

6. По степени охвата контингента. Здесь различают его глобальную оценку — в целом и локальную, относящуюся к группе лиц или отдельному человеку.

7. По периоду. Можно оценивать человека не только за определенный календарный срок, но и за время работы в организации, подразделении, данной должности.

Основными *принципами эффективной оценки* считаются направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достоверность методов.

Методы оценки должны соответствовать структуре организации, характеру деятельности персонала, целям, стоящим перед оценкой, быть простыми и понятными, предусматривать использование количественных показателей (оптимально 5—6), сочетать письменные и устные задания.

К показателям предъявляются такие требования, как полнота и достоверность отражения результатов, конкретность, обеспечение сопоставимости как с предыдущим периодом, так и с достижениями других лиц.

Методы оценки подразделяются на традиционные и нетрадиционные. Первые сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих. Сегодня все более широко внедряются нетрадиционные методы, основанные на том, что сотрудники оцениваются в рамках группового взаимодействия, где в результате имитации конкретной деятельности они могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения субъектом новых навыков.

11.2. Методы выполнения оценочных процедур

В предыдущей главе рассматривалось, какие именно *процедуры* используются для выявления необходимых качеств претендента. Здесь нам предстоит познакомиться с тем, с помощью каких *методов* эти процедуры выполняются.

Метод стандартных оценок состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы сотрудника. Этот метод прост и доступен в применении, но поскольку оценка руководителя всегда субъективна, для повышения ее обоснованности форма может заполняться сотрудником службы персонала, который предварительно всесторонне обсуждает с руководителем работу аттестуемого. Такая практика обеспечивает единообразие оценок в рамках организации, способствует преодолению субъективизма, хорошо воспринимается работниками, но требует значительных затрат.

Метод анкет и сравнительных анкет в простейшей форме основывается на наборе вопросов и описаний. Оценивающий ставит галочку против каждой характеристики или оставляет пустое место. В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо», а общей оценкой результативности становится сумма оценок. Вариантом метода анкет может быть заполнение последних не только руководителем, но и подчиненным с последующим их сравнением группой экспертов, которые формируют комплексную оценку деловых и личных качеств.

Анкеты могут содержать такие оценочные параметры, как производительность, качество работы (тщательность, аккуратность, точность, понимание ее особенностей); личные свойства (общительность и проч.); характер взаимоотношений в коллективе (с коллегами, начальниками, подчиненными) и умение совместно работать ради достижения общих результатов; надежность (точность, аккуратность, соблюдение рабочего графика); инициативность (склонность к самостоятельной работе, смелость); уровень квалификации и знаний (специальных, экономических, управленческих); организационные навыки (умение планировать, координировать, контролировать); психологические качества (самостоятельность, принципиальность); общественная активность.

В известной американской компании «Контрол Дейта» для менеджеров среднего уровня устанавливаются следующие критерии оценки: навыки планирования и координации, управления в кризисных ситуациях, администрирования, обучения подчиненных, контроля за их деятельностью и делегирования полномочий, общитель-

ность, обеспечение здорового морально-психологического климата, координация усилий и кооперация в использовании организационных ресурсов, представительство вне организации, настойчивость в достижении целей, приверженность целям и политике организации, отношение к новому и т.п. Все эти факторы конкретизируются и тесно привязываются к должностным обязанностям.

Считается, что в базовом перечне качеств их общее число не должно превышать 30—33, иначе оценить их будет практически невозможно даже опытному специалисту, хорошо знающему работника.

Метод вынужденного выбора заключается в том, что эксперты выбирают наиболее подходящую для работника характеристику из заданного набора (например: общительность, опыт работы, умение планировать, организация личного труда, наблюдательность и проч.).

Описательный метод предполагает последовательную обстоятельную характеристику достоинств и недостатков работника и может комбинироваться с предыдущим.

Метод решающей ситуации, используемый в основном при оценке исполнителей, основывается на описаниях «правильного» и «неправильного» поведения работников в определенных ситуациях, а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы. С ними как с эталоном сопоставляется поведение оцениваемого работника.

Метод шкалы наблюдения за поведением также основывается на его оценке в решающих ситуациях, но предполагает фиксацию того, сколько раз и каким образом человек вел себя в них.

Метод шкалы рейтингов поведенческих установок предполагает заполнение анкеты, содержащей 6—10 важнейших характеристик работы, формулируемых как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5—6 решающих ситуаций. Эксперт оценивает квалификацию работника исходя из этих характеристик и сообщает ему итоговый рейтинг. На основе этих оценок делаются прогнозы на будущее.

Оценка методом комитетов заключается в том, что работа человека обсуждается в группе. Она разделяется при этом на отдельные составляющие и оценивается по каждой из них. В результате составляется список действий, оцениваемых как успешные и неуспешные, на основе сопоставления которого с требованиями к сотруднику или должности выносится окончательное заключение с учетом «цены» достижений.

Метод независимых судей представляет собой оценку человека лицами, которые с ним не были прежде знакомы (5—7 человек), на основе «перекрестного допроса».

360-градусный метод оценки состоит в том, что сотрудник оценивается всеми, с кем контактирует в процессе работы. При этом заполняются общая и особая для каждого уровня экспертов формы. Однако этот метод потенциально конфликтен.

В качестве примера *метода оценочного интервью* можно привести «четырёхфакторное интервью», практикуемое в США. Оно имеет форму целенаправленного собеседования, в рамках которого проверяются: интеллект (критичность, логичность, сообразительность, воображение, продуктивность); мотивация (интересы, ценности, увлечения); темперамент (настойчивость, решительность, самообладание, общительность, замкнутость, эмоциональность); опыт (образование, навыки).

В рамках *структурированного интервью* всем претендентам задаются одни и те же, связанные с предстоящей работой вопросы, а ответы оцениваются на основе заранее разработанных и вытекающих из содержания работы критериев (например, в баллах).

Ситуационное интервью состоит в том, что претендентам предлагаются описания одинаковых ситуаций, а после задаются вопросы об их возможных действиях. Оценка происходит на основе тех же принципов, что и в предыдущем случае. Недостатки метода состоят в сложности и больших затратах на подготовку, неуниверсальном характере ситуаций, а также в поощрении ответов, соответствующих традициям организации, что препятствует появлению людей с новыми идеями.

Метод моделирования ситуации, чаще всего применяемый в оценочных центрах, позволяет сделать оценку более обоснованной и объективной. Он заключается в создании искусственных, но близких к реальным условий работы и управленческих ситуаций (подбор деловых бумаг, интервьюирование, разработка проектов документов и проч.). Критериями оценки при этом являются способность организовывать и планировать, решительность, гибкость, устойчивость к стрессам, стиль работы.

Метод групповых дискуссий предполагает, что сотруднику приходится участвовать в обсуждении проблемы и отстаивать свою точку зрения в группе из 9—15 человек. Дискуссия записывается на пленку, и потом ей дают оценку специалисты — менеджеры, стоящие выше на несколько уровней управления, поскольку непосредственные руководители склонны необъективно относиться к подчиненным, давать им тенденциозные оценки, а у высших руководите-

лей для этого нет оснований. Кроме того, они лучше понимают требования должности.

Метод интервьюирования, наоборот, состоит в том, что испытуемому предлагается провести собеседование с несколькими «кандидатами на работу» и соответственно решить вопрос. Он ориентирован на проверку умения правильно оценивать и подбирать работников.

Часто оценка сотрудников проводится в специальных «оценочных центрах», где не только всесторонне изучают работников и их управленческие способности, но и определяют программу тренировок для их развития и совершенствования. Впервые такие центры были созданы в американской компании АТТ с целью выявления качеств людей, важных для данной организации.

Центры оценки персонала — специальные независимые структуры или разовые мероприятия, организуемые в рамках фирм на коммерческой основе. Они привлекают к работе руководителей, практиков и психологов, способных выявить тонкости поведения, которые могут не заметить посторонние. При их участии и под их руководством предварительно отобранная группа из 10—12 человек проходит в течение 2—3 дней тестирование по специальной программе. Тесты приближены к реальным ситуациям и составляются так, чтобы можно было предложить много вариантов ответа, из которых лишь один — правильный.

В любом упражнении каждый кандидат оценивается порознь несколькими людьми, затем они совместно обсуждают баллы, личные впечатления и выносят общую оценку.

Цикл проверки кандидатов в центрах оценки выглядит примерно следующим образом:

1. Игра по распределению ограниченных материальных и финансовых ресурсов со сменой условий.

2. Дискуссия о продвижении в должности воображаемого работника, в рамках которой каждый защищает «своего подопечного». Она показывает способность данного лица убеждать других.

3. Принятие в ограниченное время решений по вопросам, входящим в компетенцию должности, которую предположительно займет аттестуемый.

4. 30-минутное интервью с лицами, «поступающими на работу» в фирму.

5. Анализ ситуаций в группах по 4 человека по различным проблемам управления персоналом: разрешение конфликтов, продвижение по службе, поощрение.

6. Анализ управленческой информации и выполнение роли консультанта.

Заключение центра оценки строится развернуто с подробным перечислением качеств личности, характера, способностей, степени готовности к принятию должности, пригодности для последующего продвижения, стиля руководства, навыков, квалификации.

Результаты оценки представляются в виде доклада администрации направившей их фирмы. Затраты на оценку каждого сотрудника в центрах доходят до 4—5 тыс. долларов, что обусловлено высокими расходами на создание программ и привлечение специалистов, особенно если мероприятие «выездное».

Надежность рекомендаций центров, по мнению специалистов, составляет 85—90%. Считается, что позволяют снизить число ошибок при принятии кадровых решений, облегчают выявление способных людей, концентрируют внимание кадровых служб на качествах, важных для занятия вакантных мест.

По итогам оценки в западных фирмах принято проводить беседы с сотрудниками. Существует три основных подхода к таким беседам.

1. *«Расскажи — продай»*. Работнику сообщаются результаты оценки и даются конкретные рекомендации, как улучшить работу. Этот подход целесообразен, когда работник уважает руководителя, желает исправить недостатки, но не представляет, как и что нужно делать.

2. *«Расскажи — послушай»*. Работнику сообщаются результаты оценки и дается возможность высказать собственное мнение. Этим снижается его сопротивление, улучшается отношение к руководителю, увеличивается вероятность изменить взгляды.

3. *«Решение проблемы»*. Работника в процессе беседы стимулируют заниматься своим ростом и развитием, однако это может натолкнуться на его нежелание и недостаток у него идей.

В то же время есть мнение, что чем в меньшей степени работнику сообщаются результаты оценки, тем она эффективнее.

11.3. Определение величины оценки

Проблема определения конкретной величины оценки имеет две стороны: измерение и выведение окончательного результата. Измерение осуществляется на основе сравнения двух объектов между собой (недостатки — многоступенчатость и субъективность) или с каким-то третьим объектом, играющим роль эталона (здесь измеряется степень отклонения от него), либо, путем определения частоты проявления каких-то качеств в серии испытаний.

Окончательная оценка может быть представлена следующими способами:

1. Путем включения результатов измерений объекта в те или иные эталонные группы, например соответствующих и не соответствующих неким установленным требованиям (способ заданной группировки).

2. Путем представления в определенной последовательности (ранжирования) в соответствии со степенью проявления требуемых качеств. Сегодня от прямого ранжирования сотрудников отказываются, переходя к более сложным методам: развернутой качественной характеристике; набору стандартных рейтинговых характеристик типа «да», «нет»; «соответствует», «не соответствует», «трудно сказать»; «слабо выражено», «средне выражено», «ярко выражено» и проч. Их величина или доля подсчитывается экспертом в соответствии со степенью выраженности тех или иных качеств, которые он сам выбирает из предлагаемой совокупности, наиболее точно характеризующих оцениваемого сотрудника. Оценка может быть точечной и интервальной, например, в интервале 0—1/3 работник не отвечает требованиям; 1/3—2/3 — в основном удовлетворяет им; 2/3—1 — справляется успешно.

3. Путем определения суммы баллов, присвоенных соответствующим качествам сотрудника на основе мнений экспертов или иным способом.

У балльных оценок есть немало недостатков, поэтому к их результатам необходимо относиться осторожно. В частности, эксперты могут неодинаково понимать их принципы, а качества аттестуемых истолковывать по-разному; предвзято относиться к ним. Все это в значительной мере влияет на рейтинг. Кроме того, оценки, выраженные в баллах, с трудом воспринимаются.

4. Путем выведения набора самостоятельных коэффициентов, характеризующих различные качества, и отражения их величины с помощью точек на шкале, соединенных прямыми линиями (система графического профиля работника).

5. Путем построения многоквadrантной матрицы.

Рассмотрим теперь методы определения конкретной оценки персонала, основывающиеся на одном или комбинации нескольких перечисленных подходов.

Одним из наиболее простых является метод оценки с помощью *иерархической последовательности*. Аттестуемых работников в результате специальных наблюдений располагают в последовательности, определяемой степенью присутствия у них того или иного качества, оцениваемого в баллах, например от 1 до 8.

Метод классификации заключается в том, что эксперт распределяет работников поочередно от лучших к худшим по какому-то общему критерию.

В больших группах (более 20 человек) ранжировать таким образом работников трудно, особенно по сложным показателям. Для облегчения применяются агрегированные классификации, когда сначала выбираются лучший и худший работник, затем — лучший и худший из оставшихся и т.п.

Метод сравнения по парам основывается на том, что имена оцениваемых работников наносятся на карточки, которые затем попарно сравниваются с установленным критерием, и эксперт выбирает из пары карточку того, кто более ему отвечает. Затем подсчитывается число раз, когда работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса количества предпочтений по сравнению с числом оцениваемых работников. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом.

Метод заданного распределения предписывает экспертам давать оценки в пределах фиксированных квот (например, 10% отличных; 20% хороших; 40% удовлетворительных; 20% не вполне удовлетворительных; 10% неудовлетворительных) либо в пределах некоего лимита баллов на группу.

Это заставляет их строже подходить к процессу оценки, но в то же время вносит в него элемент формализации, поскольку само распределение может не соответствовать фактическому положению дел.

Метод свободных оценок предполагает, что эксперт не стеснен никакими ограничениями и может выставлять ту оценку и в той последовательности, как сочтет нужным. Основывается на присвоении экспертами определенного количества баллов по заданной шкале каждому качеству работника и выведении их общей суммы или средней величины. Этот метод четок, прост, но содержит элементы субъективизма, а также делает возможным завышение оценок непосредственными руководителями, не желающими портить отношения с подчиненными.

Суть *метода эталона* состоит в сравнении оцениваемых с реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям. Его положительная сторона — четкость, отрицательная — невозможность учесть многие личностные особенности людей. Но в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей. Надежность этого метода по оценкам составляет 0,3.

Метод заданной балльной оценки состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с

последующим их суммированием. Он обеспечивает четкость критериев и самой системы оценки, ее простоту, доступность, но учитывает только текущие результаты. Надежность метода оценивается 0,7—0,9.

Матричный метод оценки состоит в комбинации некоторых предыдущих. В его рамках эксперты оценивают сотрудников в баллах по трем группам параметров: выполнению функций (должностных обязанностей), деловым и личным качествам, оказывающим влияние на результативность работы. Для каждого из параметров определяется «вес» в соответствии с вкладом, который влияет на конечные результаты работы. Баллы умножаются на соответствующие «веса», и их произведения суммируются, в результате чего выводится общий балл, оценивающий успехи данного сотрудника.

Все сказанное можно проиллюстрировать с помощью упрощенной таблицы (табл. 12).

Таблица 12. Таблица оценки качеств сотрудника, баллы

Фамилия _____				Должность _____								
Функции				Деловые качества				Личные качества				
А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г	
«Вес» каждой позиции (А—Г)												

Оценку с помощью многоквadrантной матрицы (рис. 3) рассмотрим на примере определения наиболее целесообразных функций работника исходя из двух параметров его характера — быстроты реакции и настойчивости.

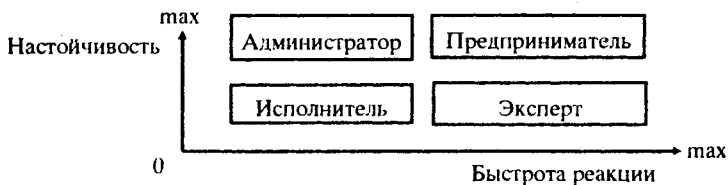


Рис. 3. Матрица деловых качеств

Часто в процессе оценки возникает противоречие между невозможностью количественно измерить вклад работника и желанием охарактеризовать объективно его деятельность. Однако ради его разрешения нельзя усреднять оценку, подходить слишком строго или снисходительно, так как все люди разные. Невозможно оценивать других безошибочно — можно лишь сократить число ошибок, которое обычно обратно пропорционально субъективной уверенности оценивающего в своей правоте. Поэтому считается, что объективизму оценок лучше учиться у неуверенных в себе людей.

Для повышения эффективности оценки необходимо сближать и унифицировать их критерии, создавать типовые формы для всех сотрудников, где возможно, применять письменные отчеты и открыто обсуждать индивидуальные достижения. Поскольку оцениваемые лучше знают свои возможности, целесообразно, чтобы они сами участвовали в разработке программы оценки или осуществляли самооценку, поскольку при невыполнимом задании оценка может оказаться заниженной.

Для облегчения оценки и выбора наиболее подходящих лиц и большей наглядности целесообразно использовать матрицу сравнений (табл. 13).

Таблица 13. Матрица сравнений

Критерии из описания требований, предъявляемых к исполнителям	Кандидаты							
	1	2	3	4	5	6	7	и т.д.
А								
Б								
В								
Г								

Степень соответствия требованиям (в баллах) проставляется в графах табл. 12.

Правильная оценка сотрудника возможна только тогда, когда будут достаточно точно сформулированы требования к нему. При этом результат оценки хорошего сотрудника составляет 70—80% идеала.

Причинами возможных ошибок в оценке считаются использование личного опыта как ее основы; ориентация исключительно на количественное соотношение положительных и отрицательных черт; подход к прошлому на основе современных стандартов; оценка личных свойств вместо результатов деятельности.

Менеджеру на заметку

Процесс оценки во многом облегчается использованием *карты личности* сотрудника (претендента на должность). Ее примерная схема приводится ниже.

1. Особенности темперамента.
2. Особенности мышления.
3. Психологические черты личности.
4. Качества личности, особо важные для руководителя.
5. Коммуникативные качества.
6. Лидерские качества.

Оценки степени выраженности качеств заносятся в таблицу (табл. 14)

Таблица 14. Степень выраженности качеств

Качества	Высокая	Средняя	Низкая
Работоспособность			
Энергичность			
Стрессоустойчивость			
Аналитичность			
Решительность			
Самокритичность			
Самоконтроль			
Творческие способности			
Умение разбираться в людях			
Отзывчивость			
Обязательность			
Организаторские способности			
Доминантность			
Авторитарность			
Демократичность			
Либерализм			
и т.п.			

Глава 12

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

12.1. Введение в должность и его формы

После зачисления в организацию сотрудник направляется на вакантное место, где происходит его *задействование*, являющееся элементом процесса *расстановки кадров* — обоснованного и экономически целесообразного распределения персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей. То есть решается задача назначения на должность наиболее подходящих работников и нахождения им наиболее подходящего места приложения сил. За расстановку отвечает руководитель, а осуществляют ее кадровые службы.

Первой ступенью задействования является *введение в должность*, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими. Такие процедуры дают человеку ощущение, что его ждали, к его приходу готовились, позволяют избежать на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и ее особенностей, уменьшить психологическую боязнь провала, а тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода и сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению. В результате экономятся затраты и повышается производительность труда.

Введение в должность должно начинаться сразу же после принятия предложения о работе путем обеспечения новичка информацией общего характера в форме брошюр, каталогов и т.п., а также предварительного рассказа об организации.

Если организация крупная и вновь принятых много, то введение в должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Обычно оно происходит с помощью специального *курса ориентации*, ответственность за который лежит на кадровой службе. Ори-

ентация бывает общей (информирование об организации в целом) или специальной (об отдельном подразделении).

В процессе *общей ориентации*, осуществляемой обычно представителем кадровой службы, происходит ознакомление новичков с организацией, ее политикой, в том числе в кадровой сфере, условиями труда, правилами, основными требованиями к работе. В западных фирмах при этом обычно сообщаются следующие сведения:

1) *об организации в целом* — виды деятельности, структура, руководство, продукция, потребители, традиции, приоритеты, проблемы, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения;

2) *об оплате труда* — нормы и способы оплаты, оплата за работу в выходные дни и сверхурочную, условия премирования и проч.;

3) *о режиме труда и отдыха*, порядок предоставления отпусков и отгулов;

4) *о дополнительных льготах* — страхование, выходные пособия, возможность обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;

5) *об охране труда и технике безопасности* — риск и опасности, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, поведение при несчастных случаях и способы оповещения о них, требования к здоровью и запреты, связанные с его охраной, например, курения;

6) *о вопросах, связанных с управлением персоналом* — условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок; права и обязанности; отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы; дисциплина, поощрения и взыскания;

7) *об отношениях с профсоюзами*;

8) *о решении бытовых проблем* — комната отдыха, условия парковки машин и проч.;

9) *об экономическом положении организации* — стоимость оборудования, прибыли, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

К специальной ориентации, проводимой руководством подразделения, относятся:

— цели, технологии и особенности работы подразделения;

— внутренние и внешние отношения и связи;

— персональные обязанности и ответственность, предписания, касающиеся выполнения работы, ожидаемые результаты, нормати-

вы оценки; продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные работы, замены;

— конкретные вопросы где и что взять, как отремонтировать, у кого просить помощь;

— правила поведения при пожарах и авариях; правила техники безопасности и гигиены; организация отдыха, перерывов, приема пищи; порядок личных телефонных разговоров;

— осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, различных специальных служб;

— знакомство с новыми коллегами.

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета.

В результате каждый новичок должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и проч.

Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

К каждому новичку необходимо прикрепить наставника, который должен иметь достаточно высокие полномочия, быть открытым, уметь общаться с людьми. Новому работнику в первое время нужно предоставлять минимум необходимой информации, иначе его можно привести в растерянность, и не давать сразу трудных заданий, начав для укрепления уверенности в себе и желания работать с легких.

Если новичок хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

12.2. Особенности адаптации персонала

Следующей ступенью задействования является *адаптация* нового сотрудника, т.е. его приспособление к содержанию и условиям

труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция — полное приспособление к среде и, наконец, идентификация — отождествление личных интересов и целей с общими.

С организационной точки зрения выделяют несколько этапов адаптации. Прежде всего — ознакомительный продолжительностью примерно один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках, но недостаточно времени, чтобы сдать. Второй этап — оценочный продолжительностью до года, когда достигается совместимость с коллективом. На третьем этапе происходит постепенная интеграция в организацию.

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести *карточку контроля за адаптацией* и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

По уровню различают *первичную* (для лиц, не имеющих трудового опыта) и *вторичную адаптацию*, а по направленности — профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, вли-

яния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация — это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное — *адаптация работы к человеку*. Она предполагает: организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики; гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени; построение структуры организации (подразделения) и распределение трудовых функций и конкретных заданий исходя из личных особенностей и способностей работников; индивидуализацию системы стимулирования.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения. Поэтому первое задание новичку должно быть не слишком простым и не слишком сложным, чтобы он сумел с ним справиться и при этом почувствовал удовлетворение.

В период адаптации человек должен ознакомиться с новой обстановкой, чтобы легче войти в нее, а не проявлять оригинальность, инициативу, самостоятельность, привлекая к себе чрезмерное внимание. Новому сотруднику важно на первых порах спокойно оглядеться, понять расстановку сил, неформальные связи, психологический климат, личные цели коллег и руководителя, не участвовать в конфликтах, найти наставника, четко соблюдать субординацию, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими, как можно больше спрашивать и уточнять, выполнять работу квалифицированно и своевременно.

Для *молодого специалиста* в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Но особенно сложна социально-психологическая адаптация *руководителей*, прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель в сущности окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха». Процесс вхождения осложняется в том случае, если прежний начальник остается начальником более высокого уровня.

С новыми подчиненными поначалу не всегда можно найти общий язык и вследствие их настороженности. Коллектив не знает, что можно ожидать от новичков: хорошо видны их положительные качества и тщательно скрываются отрицательные, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них правильное представление.

Подчиненные же хотят многое узнать о новом руководителе: надолго ли он остается; каковы его человеческие качества, можно ли с ним работать, не опасен ли он; каков его послужной список, как он оказался на должности и какими связями обладает; что собирается делать, имеет ли представление о том, как будет выполнять свои новые функции и имеет ли он собственную концепцию и стратегию работы. Стратегий может быть несколько:

1. *Выжидательная*. Состоит в постепенном глубоком изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомством с нереализованными проектами, «долгой притиркой» и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).

2. *Критическая*. Исходит из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих — как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму, что, как правило, приводит к быстрому провалу.

3. *Традиционная*. Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и повторение прежних приемов.

4. *Рациональная*. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4—6 недель и улучшить тем самым положение

ние дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство.

В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении новичка, испытывающего в связи с этим давление как сверху, так и снизу, поэтому проводимые перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить.

Те, кто прежде работал в организации, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть бывших коллег. Кроме того, над ними довлеют привычки и традиции, кажущееся знание внутренних проблем, а поэтому своего рода «производственная слепота».

Возникают также сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового руководителя во многом зависит от его сопоставления с предшественником и разрыва эмоциональной связи с ним. Легче всего адаптация новичка происходит в том случае, если он оказывается преемником лица, прежде ничем не выделявшегося, а тяжелее всего, если тот был «суперзвездой». Часто уходящие руководители, желая, чтобы о них помнили как о сильных менеджерах, рекомендуют на свое место лиц, обладающих гораздо меньшими способностями, чем они сами, что для организации опасно.

Если преемник долгое время находился «в тени» предшественника, ему легко освоить новые обязанности, но трудно завоевать «место под солнцем» из-за привычки к роли «второго» как в своих, так и в чужих глазах, отсутствия на первых порах должного уважения со стороны бывших коллег.

Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например, временно исполнявшего эти обязанности до него. К нему целесообразно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности сотрудничества.

Процесс вхождения нового менеджера в коллектив облегчается также предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей; утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при этом осмотрительным, осторожным, не меняющим всего сразу, однако немедлен-

но устраняющим серьезные помехи в работе, внимательно относящимся к мнению и предложениям подчиненных, особенно не нашедших понимания у прежнего руководителя (но последнего не следует при этом критиковать), не поддающимся влиянию нечистоплотных людей, которые пытаются использовать его слабую ориентацию в обстановке и свести его руками счеты с соперниками.

Руководителя-новичка целесообразно дважды в год контролировать с помощью оценочного листа (содержит перечень обязанностей и оценку), заполняемого его непосредственным начальником.

12.3. Физиологическая адаптация к режиму работы

Важнейшим социальным и физиологическим свойством человека является *работоспособность* — возможность выполнять конкретную работу в течение заданного времени на определенном уровне эффективности. Она зависит от состояния здоровья и естественных ресурсов организма, особенностей нервной системы, тренированности. Работоспособность бывает преимущественно физической, умственной или комбинированной. Она подразделяется на высокую, нормальную и низкую.

К признакам низкой трудоспособности относят:

- неустойчивость, когда она после достижения оптимума сразу начинает снижаться;
- затянувшаяся фаза вработываемости и невозможность достичь оптимума;
- появление ошибок и нарушения техники безопасности;
- неспособность выполнить действия, предусмотренные содержанием работы, их замещение несложными стереотипными операциями.

Причинами низкой работоспособности являются:

- специфические функциональные состояния (нетерпение, волнение и проч.);
- иная по отношению к выполняемой работе психологическая установка (мысли о другом);
- неполнота восстановления забытых навыков;
- незавершенная адаптация;
- воздействие неблагоприятных внешних факторов;
- отрицательное или безразличное отношение к работе;
- специфические эмоциональные состояния (стресс, эйфория).

В течение трудового дня работоспособность проходит следующие фазы: вработываемость, оптимум, усталость, утомление, переутомление. Последние две фазы характеризуются временным сниже-

нием работоспособности и расстройством ранее сформированных навыков. Уже предшествующая им *усталость* сигнализирует о необходимости прекратить работу или снизить ее интенсивность. Однако она не всегда соответствует степени утомления, поскольку, если работа выполняется с удовольствием, человек меньше устает, даже несмотря на ее возможную тяжесть и неприятный характер.

На утомление работников сферы управления влияет прежде всего информационная нагрузка (характер и количество информации), их отношение к ней, а также однообразие выполняемой работы. Пытаясь избежать ошибок, вызываемых утомлением, работник усилением воли концентрирует силы и внимание на выполнении задачи и определенное время поддерживает работоспособность на необходимом уровне. Однако это требует и дополнительных энергетических затрат, влекущих за собой еще большее уставание и ошибки.

Работоспособность изменяется в течение дня, суток, недели, месяца, года. В течение дня динамика работоспособности имеет несколько стадий.

Первая стадия, называемая вработываемостью, характеризуется нарастающей работоспособностью. Она продолжается 1—1,5 ч, после чего устанавливается оптимальный уровень, сохраняющийся в течение 2—2,5 ч. В этот период достигаются наилучшие результаты работы при минимальных затратах энергии.

Уровень работоспособности во второй половине рабочего дня несколько ниже, чем в первой, но характер его изменения тот же, однако периоды вработываемости и устойчивой работоспособности короче и снижение работоспособности начинается раньше.

Частичное утомление, возникающее перед концом работы (общее и относящееся к отдельным частям организма), является нормальным, до определенных границ полезным. Утомление проходит в результате отдыха или переключения на другой род занятий.

Нужно иметь в виду, что чем больше физическое утомление, тем быстрее и полнее происходит восстановительный процесс, особенно если переключиться на другие виды деятельности. Для ослабления утомления предусматриваются обязательные перерывы, учитывающие как общую работоспособность человека, так и время, прошедшее с начала рабочего дня. Чем его больше прошло, тем стремительнее нарастает усталость, что сказывается на эффективности работы.

Если же чувство усталости сохраняется и после ночного сна или усталость наступает быстрее обычного, это свидетельствует о *переутомлении*, причиной которого может быть недостаточный отдых. Переутомление обычно сопровождается повышенной раздражительностью, возбудимостью, сонливостью днем, плохим сном ночью,

общей слабостью, головной болью, ухудшением памяти и аппетита. Если оно имеет нервно-психический характер, то единственный вид лечения — физическая нагрузка.

Работоспособность изменяется также по дням недели. Понедельник соответствует периоду вработывания; наилучшие показатели наблюдаются во вторник, среду и четверг; в пятницу и субботу работоспособность падает.

Положительные эмоции способствуют быстрому преодолению состояния утомления и вхождению в нормальный рабочий ритм, а отрицательные ускоряют его наступление, вызывают чувство неуверенности в себе.

Проблему утомления во многом помогает решить учет *особенности индивидуальных биоритмов*, поэтому работу необходимо планировать с таким расчетом, чтобы наиболее трудные задачи попадали на пик работоспособности. У так называемых «жаворонков» он приходится на утренние часы, «голуби» обычно активны в середине рабочего дня, а «совы» — под вечер. Однако при этом не следует путать биоритмику с процессом нарастания физической усталости, которая, естественно, минимальна в утренние часы и после достаточно продолжительного перерыва.

Знание всего этого позволяет наиболее рационально распределять трудные и легкие, простые и сложные, ответственные и неответственные, напряженные и ненапряженные дела в течение рабочего дня и чередовать их необходимым образом в соответствии с колебаниями трудоспособности.

12.4. Стресс и пути его преодоления

Процесс адаптации зачастую бывает сопряжен со стрессом. Стресс, во-первых, представляет собой особое нервное состояние индивида, порожденное тем, что окружающая действительность в его восприятии существенно отличается от ожиданий. Такое расхождение вызывает неприятные ощущения, затянувшееся переживание которых, т.е. воспоминание и переосмысление, продолженное в воображении, и становится причиной нервно-психических расстройств. Во-вторых, стресс — это психологический процесс приспособления к такому состоянию организма, направленный на его сохранение. Различают несколько видов стресса:

- 1) физиологический, вызываемый излишними физическими нагрузками;
- 2) психологический, обусловленный сложными отношениями с окружающими;

3) информационный, порожденный избытком, недостатком или бессистемностью жизненно важной информации;

4) управленческий, обусловленный высокой ответственностью за последствия принимаемых решений, особенно в условиях недостатка времени;

5) эмоциональный, проявляющийся в ситуациях угрозы, опасности, неожиданной радости.

Основными источниками стрессовых ситуаций принято считать:

во-первых, особенности трудового процесса (ритм, напряженность, однообразие, монотонность, отсутствие необходимых перерывов и т.п.);

во-вторых, положение индивида в организации (высокое обычно связано со значительными нервными и физическими перегрузками, низкое — с малой престижностью, плохими условиями труда, невозможностью реализовать себя, отсутствием должного уважения со стороны окружающих, неудовлетворительной заработной платой);

в-третьих, служебные конфликты, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отсутствие взаимной поддержки и помощи, плохие отношения с руководством (например, стресс может возникнуть, когда работник не получает от руководителя того, что необходимо, по его мнению, для работы);

в-четвертых, трудности согласования служебных и семейных отношений.

Во многих случаях имеет место одновременное действие нескольких этих факторов. Толчок стрессу дает какое-то из ряда выходящее событие, которое субъект начинает внутренне оценивать, и если последствия предполагаются негативными, возникает стресс. Он проявляется в состоянии тревоги, предчувствии опасности, физическом недомогании.

Человек начинает сопротивляться, искать способ преодоления ситуации путем изменения хода событий, внутреннего отношения к ним или того и другого одновременно. В краткосрочном периоде считается более эффективным сконцентрироваться на втором варианте (дать выход эмоциям — гневу, тревоге, потери уверенности в себе); в долгосрочном — на первом, т.е. решить проблему. На выбор характера действий влияют личные качества и ситуация, имеющиеся ресурсы, самостоятельность, возможность что-то сделать, поддержка со стороны.

В период стресса организм мобилизует все свои силы для сопротивления, которое продолжается, пока сила действия стрессора не превышает возможностей сопротивляться. В противном случае происходит истощение сил.

Если преодоление ситуации окажется быстрым и успешным, ее негативные последствия будут незначительны; при неудаче, наоборот, наступает болезнь, а порой и смерть. Обычно люди, уверенные в своих силах и способности изменить положение дел, лучше пользуются имеющимися у них ресурсами и успешно справляются с неприятностями.

Для управления стрессом необходимо тщательно проанализировать ситуацию, выявить факторы, его порождающие, и определить, какие из них поддаются целенаправленному воздействию.

Затем происходит первичное вмешательство с целью их ослабления или полного преодоления, например организационные преобразования в виде перепроектирования работ (обогащение их содержания, сокращение объема, должностная ротация, улучшение условий труда) или наращивание ресурсов, необходимых для преодоления стресса.

Если это не помогает, возникает нужда во вторичном вмешательстве — повышении способностей индивида самостоятельно справиться с причинами и симптомами стресса. Для этого можно прибегнуть, например к тренингу, самовнушению с обязательным вознаграждением себя за успехи.

Наконец, в острых случаях или в том случае, когда первичное и вторичное вмешательство оказались безуспешными, наступает необходимость вмешательства врачей или консультантов-психологов.

Рассмотрим основные психологические способы управления стрессами.

1. Волевой контроль за состоянием своего организма на основе обучения соответствующим методам (например, последовательной мышечной релаксации — упражнениям по расслаблению и напряжению мышц, аутотренингу и т.п.).

2. Сознательное изменение процессов восприятия и оценки ситуации. Здесь можно выделить: отрицание (уклонение от восприятия негативной информации); вытеснение (забывание или переключение на другое); принятие обстоятельств такими, какие они есть; замещение недостижимой цели достижимой, более доступной; рационализацию (внушение себе мысли о малозначимости проблемы, незаинтересованности в ней на самом деле и проч.).

3. Эмоционально-психологическая разрядка с помощью сна, слез, разговора с сочувствующими лицами.

4. Изменение позиции по отношению к проблеме в виде снижения требований и претензий к себе и другим, перепоручение ее решения другим и ограничения собственных контактов, игнорирования и бездействия.

Психологический практикум

Для выполнения теста необходимо ответить на поставленные вопросы и оценить ответы по следующим критериям в баллах: «всегда» — 4; «часто» — 3; «иногда» — 2; «редко» — 1; «никогда» — 0.

1. Легко ли Вы раздражаетесь из-за мелочей?
2. Нервничаете ли, если приходится ждать?
3. Краснеете ли, если смущаетесь?
4. Обижает ли Вас критика?
5. Придерживаетесь ли Вы принципа «око за око»?
6. Есть ли у Вас постоянное увлечение, интерес?
7. Можете ли Вы кого-нибудь обидеть, будучи в раздражении?
8. Свойственна ли Вам необязательность?
9. Часто ли Вы перебиваете друг друга?
10. Страдаете ли Вы отсутствием аппетита?
11. Часто ли Вы беспокоитесь без основания?
12. Чувствуете ли Вы себя по утрам «ле в своей тарелке»?
13. Испытываете ли Вы ощущение хронической усталости?
14. Чувствуете ли Вы разбитость даже после полноценного сна?
15. Считаете ли Вы, что проблемы кардиологии Вас не касаются?
16. Часто ли Вы ощущаете боли в области спины или шеи?
17. Часто ли Вы барабаните пальцами по столу или покачиваете ногой?
18. Любите ли Вы похвалу?
19. Считаете ли Вы себя непризнанным совершенством?
20. Колеблется ли Ваш вес, несмотря на строгую диету?

Затем следует подсчитать число баллов:

если оно меньше 30, Вы живете спокойно и разумно, в ладу с собой;

если количество баллов 31—45, Вы подвержены как положительным, так и отрицательным стрессам, поэтому нужно быть более внимательным к себе;

если количество баллов 46—60, Ваша жизнь протекает в постоянной борьбе, связанной с постоянной угрозой стресса. Необходимо избегать излишних споров и подавлять ненужный гнев;

если количество баллов превышает 80, Вы постоянно пребываете в стрессовой ситуации, которая угрожает Вашему здоровью и будущему. Одумайтесь, пока не поздно!

Глава 13

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

13.1. Понятие и основные тенденции развития персонала

Современный этап научно-технической революции, как уже было сказано, привел к качественному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор последнего. Не случайно, например, сегодня более 85% опрошенных японских менеджеров на первое место среди своих задач ставят развитие человеческих ресурсов, в то время как введение новых технологий — 45%, а продвижение на новые рынки — около 20%.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного *развития персонала*, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

Такие мероприятия могут быть индивидуальными или групповыми, проводиться на рабочем месте или специализированно, ориентированными на развитие общих или специфических навыков и умений.

Речь идет об общих ценностях, облегчении организационных изменений, предоставлении всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения, повышении производительности труда и качества выполнения работ. В то же время неудовлетворенность сотрудников может быть обусловлена не только недостатком опыта и знаний, но и неэффективной структурой организации, внутренними конфликтами, завышенными требованиями. В конечном итоге одновременно происходит развитие не только индивида, но и коллектива, персонала организации в целом.

В крупных западных фирмах развитие персонала (человеческих ресурсов) представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование

ние и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, ведь оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

Реализация современной концепции развития предполагает повышение гибкости системы обучения, групповые формы работы, замену преподавателей консультантами.

Крупные западные фирмы инвестируют все больше средств в развитие персонала сами, так как внешний рынок труда и система образования не успевают приспособиться к быстрым изменениям их потребностей в конкретных кадрах.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

Профессиональное развитие — это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Оно требует значительных усилий со стороны кандидата, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами здесь могут быть желание поскорее освоить новую работу, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимым от работодателей и конкурентоспособным на рынке труда.

Крупные организации на Западе затрачивают на эти цели до 10% фонда заработной платы. Например, на обучение управляющего среднего звена фирмы США расходуют 10—15 тыс. долларов, в Германии на образование и повышение квалификации одного человека тратится в среднем 550 000 марок, в том числе на повышение квалификации 80 000 марок. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, которые в будущем сулят немалую прибыль.

На потребность в профессиональном развитии работника влияет динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологии, изменение стратегии и структуры организации, необходимость освоения новых видов деятельности.

Ответственность за развитие персонала несут администрация, линейные руководители (их обязанности, с одной стороны, быть образцом для подчиненных в этой области, а с другой — грамотно направлять их усилия), а также сами работники, которые должны быть активными и нацеленными на постоянное самосовершенствование.

Руководители на основе наблюдения за работником и с учетом его развития и собственного мнения и индивидуального плана карьеры формулируют конкретные цели развития и обучения, которыми могут быть выработка профессиональных навыков, формирование определенного типа мышления и поведения, получение дополнительных знаний.

13.2. Организация профессионального обучения

По прогнозам Гудзоновского института, в США к 2000 г. средний уровень образования возрастет до 13,5 лет против 12,8 лет в 1984 г.; более половины создаваемых рабочих мест потребуют полного среднего, а 1/3 — высшего образования.

Современному производству необходим уровень образования не менее 10—12 лет, но в момент окончания учебного заведения оно уже будет отставать от реальных условий жизни на 5—6 лет, а через 10 лет приобретенные знания и квалификация полностью устаревают, поэтому их необходимо постоянно обновлять. Следовательно, важнейшим фактором профессионального развития является обучение работника (отдельные специалисты их даже отождествляют).

Профессиональным обучением охватываются либо вновь принятые сотрудники для ускорения процесса их адаптации, либо работающие, у которых должны появиться новые обязанности; в этом случае речь идет о *повышении квалификации кадров*.

Потребность в обучении может быть выяснена в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время аттестации, из текущих бесед. Основными направлениями профессионального обучения и повышения квалификации персонала считаются:

1. Первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы.
2. Обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами.
3. Обучение для повышения общей квалификации.
4. Обучение для работы по новым направлениям развития организации.
5. Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

По каждой профессиональной группе работников можно зафиксировать набор навыков и умений, составляющих основу профессии, ранжировать их и, оценив состояние обучаемого, составить соответствующие учебные программы. Их индивидуализация и рационализация позволяют снизить сроки обучения. Но при этом нужно иметь в виду, что развитие в равной мере всех профессиональных и управленческих качеств нереально.

В соответствии с законодательством РФ для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников администрация организует индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве за счет организации.

В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников: подготовка новых работников; переподготовка (переобучение); обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации.

Существует две основные формы обучения: на рабочем месте и с отрывом от производства — в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и проч.). Для начинающих рабочих возможна такая комбинированная форма, как *ученичество*, сочетающее в себе подготовку на рабочем месте и вне его.

Подготовка новых работников — это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. По существующему в РФ общему правилу такое обучение не превышает 6 месяцев. Ученики пользуются всеми правами работников, и на них в полном объеме распространяются законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.

Основными формами обучения новых работников на производстве согласно российскому законодательству являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка. При *индивидуальном обучении* ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады — рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, консультируясь с соответствующими специалистами.

Групповая (бригадная) форма обучения предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.

Курсовая форма подготовки применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной

базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих местах предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника — инструктора производственного обучения.

Теоретическое обучение при курсовой и групповой подготовке осуществляется в учебных группах, в учебных комбинатах (пунктах) и на специальных курсах.

Обучение на рабочем месте может осуществляться также в форме *наставничества*, под которым понимается процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения. В его рамках руководители или опытные сотрудники обучают новичков, втягивают их в процесс принятия решений, что предполагает предоставление обучаемым некоторых текущих полномочий. Обычно это требует немалых затрат времени с той и другой стороны и взаимного доверия.

Формой обучения на рабочем месте является *инструктаж* — разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого. Инструктаж не требует высоких затрат и эффективен для простых видов деятельности.

Ученичество, наставничество и инструктаж широко распространены там, где решающую роль играет опыт, и отличаются практической направленностью и связью с производственными функциями сотрудника. Они оптимальны для выработки навыков решения текущих производственных задач, но не дают возможности развивать абстрактное мышление. Кроме того, опыт часто не поддается рациональному объяснению, быстро устаревает, не соответствует потребностям обучаемого. Также может существовать психологическая несовместимость последнего с инструктором, небрежное исполнение тем своих обязанностей.

Формой обучения на рабочем месте является *инструктаж* — разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого. Инструктаж не требует высоких затрат и эффективен для простых видов деятельности.

На Западе в отношении сотрудников, нуждающихся в многосторонней квалификации, применяется такой метод подготовки на рабочем месте, как *ротация*, т.е. последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях. Считается, что ротация оказывает положительное воздействие на работников, по-

могает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности.

Работники могут заниматься также *самообучением* путем знакомства с соответствующей литературой, дополняемого инструктажем, что заменяет теоретическое образование; осмысления прочитанного; наблюдения и анализа своих действий и работы окружающих; выполнения постоянно усложняющихся заданий.

У руководителей формой обучения на рабочем месте является стажировка для работы в новой должности, при которой сохраняются старые обязанности и частично выполняются новые. Она осуществляется в форме ассистирования, дублирования, объединенного руководства, ученичества (для менеджеров) и дает некоторый предварительный опыт.

Например, такой метод подготовки, как «спаривание» (или «близнецы»), предполагает, что старый и новый руководители на протяжении некоторого времени (от нескольких дней до нескольких месяцев) работают вместе для передачи секретов мастерства. Правда, это потенциально конфликтно, а поэтому не всегда эффективно. Здесь целесообразнее партнерство в форме опеки и наставничества, но на более высоком уровне, чем для рядовых работников.

При достаточном запасе теоретических знаний, полученных в учебном заведении, вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, чем на различных специальных курсах, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Однако такое обучение требует тщательного отбора инструкторов, их близости обучаемым по социальному положению и личным качествам. Кроме того, люди, сразу же попавшие «в пекло», потом обычно работают более успешно.

Выбор конкретных форм организации подготовки новых работников российское законодательство предоставляет самим организациям, которые могут для этого создавать учебные центры, а также заключать договоры на обучение с профессионально-техническими учебными заведениями или учебными центрами. Производственное обучение во всех случаях должно завершаться на рабочих местах данного предприятия, которое разрабатывает и утверждает учебные планы и программы.

В то же время, как показывают исследования, только 12% опрошенных считают, что после получения образования будут переведены на более высокую должность; 46% — что повышение квалификации при этом не учитывается; 74% — что не получают новую, более интересную работу.

13.3. Формы дополнительной подготовки персонала

Переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. По расчетам затраты на переподготовку инженера в три раза ниже, чем на поиск и прием на работу нового, вероятность ухода которого, кроме того, выше.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации осуществляется с целью расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда при необходимости совмещения профессий.

Повышение квалификации — это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков. Для этого организуются производственно-экономические курсы, школы хозяйствования, курсы целевого назначения, школы передовых приемов и методов труда и проч.

Потребность организации в повышении квалификации ее сотрудников обусловлена: изменениями во внешней и внутренней среде; усложнением процесса управления; освоением новых видов и сфер деятельности (для производственных фирм, например, речь идет о продуктах, рынках сбыта).

Как свидетельствуют опросы, проводившиеся учеными РЭА им. Г.В. Плеханова, 66—69% опрошенных повышают квалификацию в связи с потребностью в новых знаниях, 39% — из-за возможного возникновения таковой; 34% — из-за внутренней потребности, 18% — чтобы получить более оплачиваемую работу, 10% — более интересную, 12% — под давлением администрации, 7% — вследствие желания сменить профессию, 12% — перейти на более высокую должность.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии. Выделяют следующие *формы повышения квалификации*:

1. Внутренняя (в рамках организации) и внешняя (в учебных заведениях, специальных центрах). Внутренняя может осуществляться на рабочем месте и вне его. Она лучше учитывает потребнос-

ти организации, стимулирует персонал, формирует его дух, требует небольших расходов, легче контролируется, но при малом числе сотрудников требует больших затрат.

2. Организованная и неорганизованная (самообразование). В последнем случае может создаваться так называемая группа саморазвития, когда люди объединяются для совместного анализа проблем, рассмотрения возможных способов самосовершенствования, личного развития, взаимной поддержки.

3. Профессиональная или проблемно ориентированная (по потребности); направленная на отработку необходимого организации поведения.

4. Основанная на стандартных или специальных (общих и конкретных) программах.

5. Предназначенная для целевых групп (руководителей и специалистов) или для всего персонала.

Конкретные направления повышения квалификации следующие:

- обеспечение эффективного выполнения новых задач;
- повышение гибкости управления и способности к инновациям;
- подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;
- освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации труда;
- получение более высокого разряда или адаптация к новой технике;
- изучение новых форм организации и стимулирования труда.

Современные программы повышения квалификации имеют цель научить работников самостоятельно мыслить (в том числе и экономически), решать комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и побуждают желание учиться дальше. Однако перспектива повышения квалификации активизирует только тех сотрудников, которые еще не достигли своего потолка.

Как уже отмечалось, повышение квалификации является важным объектом внутриорганизационного планирования. В его рамках, во-первых, определяется долгосрочная (до пяти лет) потребность в повышении квалификации и разрабатываются необходимые планы и программы; во-вторых, осуществляется оперативное (до года) планирование конкретных мероприятий с учетом направлений деятельности фирмы и личных потребностей людей.

Планирование повышения квалификации основывается на данных анализа потребности в обучении, этапами которого являются:

1. Определение основных требований к исполнителям (на данный момент и на будущее), их обсуждение как с ними самими, так и с коллегами, и построение профиля необходимой квалификации.

2. Анализ существующих навыков, знаний и установок.

3. Построение профиля имеющейся квалификации.

4. Сравнение профилей, определение расхождений и потребностей в обучении и приоритетов их удовлетворения.

Считается целесообразным вести статистику, которая, с одной стороны, дает представление о состоянии этого вопроса в каждый данный момент, а с другой — служит основой планирования. Статистика повышения квалификации изучает персонал по группам и формам обучения:

1) для рабочих — производственно-технические курсы, курсы целевого назначения, курсы бригадиров;

2) для руководителей — институты и факультеты повышения квалификации при вузах, различные курсы, другие формы обучения.

Предельно конкретизированная внутриорганизационная система повышения квалификации должна быть частью общей концепции развития персонала, входить в сферу управления им и курироваться на самых высших уровнях.

По окончании профессионального обучения на производстве рабочему присваивается квалификация (разряд, класс, категория) по профессии согласно тарифно-квалификационному справочнику на основе квалификационных экзаменов.

13.4. Повышение профессионального мастерства менеджеров

В идеале модель профессиональной подготовки руководителя включает три этапа: во-первых, базовую учебу перед занятием первичной должности в течение 1—2 лет в специальном учебном заведении (дополнительное образование, как правило, в области экономики, права или менеджмента), завершаемую стажировкой и работой в должности; во-вторых, краткосрочную учебу перед занятием каждой новой должности, дополняющую и углубляющую базовую (включает обучение в учебном заведении и стажировку в общей сложности в течение 3—6 месяцев); в-третьих, повышение квалификации сроком до 2 месяцев.

Повышение профессионального мастерства рассматривается российским трудовым законодательством в качестве прямой служеб-

ной обязанности всех руководящих работников и специалистов. Для них оно предусматривает следующие виды обучения:

1. Систематическое самостоятельное обучение (самообразование) по индивидуальному плану, утвержденному руководителем и выполняемому под его контролем. Среди специалистов систематически самостоятельно работают над повышением квалификации 30%, от случая к случаю — 64%, 6% — не работают; еженедельно обращаются к профессиональной литературе 45%, ежемесячно — 14%, эпизодически — 39%.

2. Участие в семинарах по производственным и экономическим вопросам как по месту работы, так и в других организациях.

3. Краткосрочное (по мере необходимости, но не реже одного раза в год) обучение по месту работы или в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров.

4. Длительное периодическое обучение (не реже одного раза в пять лет).

5. Стажировка на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях, в высших учебных заведениях, в том числе за рубежом.

6. Обучение в целевой аспирантуре, докторантуре по темам, интересующим данную организацию.

7. Переподготовка — получение новой специальности в академиях, институтах повышения квалификации, на специальных факультетах высших и средних специальных учебных заведений.

Нетрудно заметить, что в большинстве случаев речь идет о подготовке в специализированных учебных заведениях, и это не случайно, поскольку она универсальна и более подходит для лиц с повышенной самостоятельностью работы, постоянно меняющих виды деятельности, каковыми и являются менеджеры.

На Западе сегодня сложились два подхода к обучению управленческого персонала.

Во-первых, *традиционный*, предполагающий обучение отдельных руководителей низового звена или их групп основным управленческим знаниям и навыкам с целью повышения эффективности их работы и, таким образом, исходящий из принципа рациональности. Конечная цель его состоит в приспособлении руководителей к нуждам организации с ориентацией на знания, которые могут потребоваться в будущем. Этот подход реализуется в форме семинаров и курсов со стабильной, четко зафиксированной программой, ориентированной на возможности преподавателей, на которых (и на организаторов) ложится вся ответственность. Участники при таком способе обучения остаются пассивными.

Во-вторых, *интегративный* подход, направленный на обучение всех руководителей и специалистов с учетом реальных взаимосвязей между ними и их группами навыкам общения, умению разрешать конфликты и проблемы. Он основывается не только на рациональном информировании, но и апеллирует к чувствам и внутренним мотивам, и исходит из реальных потребностей самих участников в приспособлении к изменениям организации и самих себя.

Этот подход предполагает свободный выбор форм обучения, гибкие, меняющиеся программы, участие обучающихся в их составлении, высокую их активность и ответственность за проведение. Таким образом осуществляется переход от фрагментарного повышения квалификации к целостному развитию личности, от индивидуального обучения к групповому, от обучения преподавателями к самообучению с помощью консультантов, от стандартных к гибким, проблемно ориентированным программам.

На Западе обучение менеджеров и специалистов часто реализуется в специальных консультационных центрах на основе предварительного определения их способностей по таким направлениям, как умение анализировать проблемы, ставить цели, принимать решения, контролировать их выполнение, рационально использовать свое время, общаться с людьми, осуществлять отбор, обучение сотрудников, разрешать конфликты и др.

В процессе обучения реализуются специальные *программы обучения действием*, когда каждый работник самостоятельно работает над выбранной проблемой. Возможна и помощь со стороны, консультации и тренировки профессиональных навыков и умений, непосредственно применяемых работником (прежде всего управляющим) на рабочем месте (так называемый *тренинг*). Эти программы должны служить интересам как организации, так и самого работника, не только совершенствовать его профессиональные знания и навыки, обеспечивать текущей информацией, но и развивать общие способности, мировоззрение, изменять внутренние установки, повышать уровень мотивации, улучшать поведение, межличностное взаимодействие. Индивидуализация и рационализация программ позволяют снизить сроки обучения.

Тренинг имеет три фазы: «размораживание» существующих стереотипов поведения, его изменение, закрепление и «замораживание» новых форм. Он осуществляется в форме докладов о результатах научных исследований, обсуждения, дискуссии, изучения конкретных ситуаций, работы в группах. Его основными принципами являются взаимосвязанность отдельных программ, учет индивидуальных различий участников, преодоление возможных конфликтов,

обеспечение обратной связи и мотивации практического применения полученных знаний и навыков.

Теоретическое обучение в специальных центрах состоит в прослушивании лекций-бесед, участии в дискуссиях и консультациях. Лекция позволяет за короткий срок изложить большой объем материала, развить множество идей, расставить необходимые акценты. Она эффективна экономически, но как таковая не обеспечивает обратной связи и формирования практических навыков, не дает возможности вносить коррективы в процесс обучения, поэтому для повышения эффективности часто дополняется обсуждением материала.

В результате теоретического обучения менеджеры могут получить знания:

фундаментальные и специальные — о законах и закономерностях развития общества и управления;

методологические — о принципах использования и преобразования соответствующего объекта;

технологические — о последовательности и методах выполнения управленческих процедур и особенностей применения их к конкретным процессам;

операционные — о средствах и приемах выполнения отдельных работ;

системные — о целях, принципах, способах и объектах применения всех видов знаний, умений и навыков в области управления персоналом;

При этом должны учитываться принципы обучения взрослых людей, к которым можно отнести:

осмысленность, практическое отношение и изучаемому материалу, мнениям других и своей позиции;

связь изучаемого материала с практикой и имеющимися знаниями;

максимальную интеллектуальную и эмоциональную вовлеченность в учебный процесс;

неформальную атмосферу занятий;

реалистичность проблем и приближенность к рабочей обстановке;

практическое закрепление знаний в процессе обучения;

осмысленность, критическое отношение к изучаемому материалу, мнениям других и своей позиции;

разнообразии применяемых методов обучения и стимулов.

Нужно иметь в виду, что людям нравится делать то, что у них получается, поэтому, чтобы уменьшить вероятность неудач и обес-

печатать постоянную готовность к продолжению обучения. Оно должно быть ступенчатым, постепенным, дозированным, соревновательным; учитывать способности и интересы обучаемых, предполагать четкое определение цели, предмета, методов обучения, разделение ответственности между обучаемыми и обучающими, возможность обучения по частям, создание комфортной обстановки.

Обучаемые должны быть заинтересованы в результатах, уверены в своих способностях, необходимости обучения, иметь хорошие отношения с товарищами и руководителями.

Оценивать результаты обучения можно на основе тестов, наблюдения за поведением сотрудников, их реакцией в ходе обучения, анкетирования. При этом оценки могут быть как разовыми, так и регулярными. Их критерии должны быть определены и доведены до сотрудников перед началом программы; полезны, как показывает практика, и повторные оценки.

По расчетам западных специалистов эффективность вложения средств в повышение квалификации руководителей составляет до 800%.

Работникам, проходящим профессиональное обучение на производстве или обучающимся в учебных заведениях без отрыва от производства, администрация в соответствии с трудовым законодательством РФ обязана создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением. В частности, речь идет о сокращенном (с сохранением заработной платы в установленном порядке) рабочем дне, неделе, дополнительном учебном отпуске и других льготах.

13.5. Связь обучения с практикой

Связь обучения с практикой достигается прежде всего в процессе *тренинга* руководителей, специалистов и кандидатов на эти должности.

Основными формами тренинга являются деловые игры и метод анализа практических ситуаций, так называемый кейс-стадиз.

Деловая игра индивидуализирована, близка к профессиональной деятельности и может быть глобальной (предмет — общее руководство фирмой) и локальной (решение отдельной проблемы). Она позволяет обучаемым выполнять несколько функций, расширить представление об организации, выработать практические навыки управления, дает возможность быстро и наглядно представить, к чему ведут те или иные действия. Деловая игра эффективна при условии обеспечения необходимыми средствами.

«*Кейс-стадиз*» — это анализ и групповое обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и т.п.), существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней. При этом обучаемые играют активную роль, знакомятся с опытом других, развивают навыки принятия решений. Здесь не допускается увлечения дискуссиями и доминирования в них отдельных лиц, что требует высокого профессионализма руководителя.

Одна из разновидностей «кейс-стадиз» — *метод инцидентов*, когда первоначально проблема описывается лишь в общих чертах, а дополнительные сведения сообщаются при ответах ведущего на вопросы участников, что дает большую практику анализа.

Близок к нему *метод управленческих игр*, состоящий в том, что обучаемым дают характеристики организации в виде уравнений, связывающих основные показатели ее работы (цены, закупки, объем производства и проч.). После того как игроки команды приняли свои решения (при этом допускается взаимное консультирование), общие результаты их взаимодействия просчитываются на компьютере и сопоставляются с тем, что было на самом деле.

Методом обучения и изучения социальных контактов в группах является *групповая динамика*. Участники (6—15 человек) проводят несколько двухчасовых занятий с целью самостоятельного изучения отношений в группах. Руководитель при этом выступает в основном в роли комментатора.

Метод специальных заданий направлен на совершенствование рабочих навыков сотрудников посредством организации их работы над специальными проектами, которая контролируется менеджерами. Этим они готовятся к выполнению более широкого круга обязанностей.

Моделирование поведения менеджера заключается в том, что записываются или показываются на видео, а затем обсуждаются ситуации и межличностные проблемы, с которыми сталкиваются руководители (жалобы, интриги, сопротивление изменениям). После этого несколько человек разыгрывают сходные ситуации, а остальные следят за событиями и соответственно реагируют на них или могут предлагать свои ситуации.

Одной из форм деловой игры является *ролевая*, когда каждому назначается определенная роль в ситуации (кейсе) и поручается играть ее, реагируя на игру другого, а одному из участников приходится быть центральной фигурой и действовать соответственно. В рамках ролевых игр моделируются социальные ситуации, где участники, выступая в той или иной роли, должны уметь решать соответствующие проблемы под контролем тренера и коллег для исправле-

ния недостатков повышения социальной компетенции, развития практики общения.

Другой формой деловой игры является «*упражнение в корзине для бумаг*» (или «баскетбольная корзина»). Суть ее состоит в том, что обучаемые ставятся в положение управляющих гипотетической компании и в течение 2—3 ч должны распределять полномочия, принимать решения, отдавать письменные и устные распоряжения, отвечать на письма и звонки, общаться с подчиненными, проводить совещания. Для этого им раздаются необходимые материалы (деловая переписка и описания), где важные и срочные вопросы смешаны с рутинными. Упражнения должны содержать как можно больше элементов, характерных для реальных ситуаций, быть применимыми на практике, демонстрировать значение усвоенного материала. Это помогает играющим научиться критически анализировать множество ситуаций и проблем и принимать правильные решения.

Формой деловой игры является также имитация собрания без председательствующего, где менеджеров оценивают по умению выступать и настойчивости, а также *кадровое собеседование*, в рамках которого они выступают в роли представителей службы человеческих ресурсов.

В то же время у деловых игр есть существенный недостаток: они формируют навыки решения проблем сегодняшнего, а не завтрашнего дня.

Менеджеру на заметку

Приведем в качестве примера варианты программы подготовки кадров.

Вариант 1

1. Основные задачи подготовки кадров.
2. Характеристика требуемого уровня развития руководящих кадров.
3. Определение форм и методов повышения профессионального уровня кадров.
4. Направления распределения кадров.
5. Мероприятия по подготовке кадров для новых видов деятельности.
6. Подготовка и совершенствование резерва кадров (определение потребности, набор и выдвижение, основные направления подготовки и соответствующие мероприятия).
7. Подбор, подготовка и повышение квалификации руководителей и лиц, работающих с персоналом.
8. Подготовка и повышение квалификации научных работников и специалистов.
9. Определение потребности в специалистах.
10. Повышение квалификации специалистов.
11. Направление кадров для подготовки и повышения квалификации с учетом перспективных потребностей.
12. Работа с выпускниками школ и вузов.

13. Особые формы переподготовки и повышения квалификации кадров.
14. Установление связей с другими организациями по обмену кадрами.
15. Подготовка руководителей нижнего звена (мастеров).
16. Подготовка и повышение квалификации рядовых исполнителей.

Вариант 2

1. Анализ фактического профессионального состава и расстановки кадров.
2. Формулировка требований к повышению уровня профессиональной подготовки.
3. Мероприятия по работе с резервом руководящих кадров.
4. Расчет потребности в специалистах на перспективу и требования, предъявляемые к ним.
5. Мероприятия, связанные с направлением на учебу.
6. Мероприятия по формированию резерва руководящих кадров.
7. Положения, предусматривающие единые принципы подготовки и переподготовки кадров.
8. Мероприятия по комплексной переподготовке трудового коллектива.
9. Мероприятия по обеспечению единства руководства подготовкой и переподготовкой кадров.

Ответственность за разработку этой программы обычно возлагается на первое лицо организации; линейные руководители разрабатывают программы для своих подразделений.

Глава 14

АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

14.1. Понятие аттестации

Основой продвижения сотрудника по служебной лестнице часто является *аттестация* — специальная комплексная оценка их сильных и слабых сторон (знаний, навыков, умений, черт характера, влияющих на достижение цели), степени их соответствия требованиям должности (при этом нельзя смешивать качества и сведения о них, содержащиеся в документах, например, дипломе), деятельности (сложности и производительности труда) и ее результативности (вклада и вклада в общие результаты подразделения и организации в целом). Оценка проводится с целью определения соответствия работника должности.

Оценка в рамках аттестации может быть относящейся к работнику в целом или локальной, касающейся только одной его функции; пролонгированной — за длительный период времени и экспрессивной, нацеленной на текущую деятельность. На пролонгированную оценку влияют прежние события; на экспрессивную — в основном эмоции.

Объектом аттестации могут быть также отдельные подразделения (прежде всего управленческие) и их элементы, в частности структура штатов, организация, сложность и условия труда, их влияние на подчиненных и результаты деятельности. Сюда же можно отнести *аттестацию рабочего места* — комплексную оценку его соответствия прогрессивным техническим, технологическим и организационным решениям, требованиям охраны труда, нормативам и стандартам. Основные задачи такой аттестации: рационализация, улучшение условий труда, ликвидация неэффективных или излишних рабочих мест.

Выделяют следующие виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную (по особым обстоятельствам).

При *итоговой аттестации* делается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период.

Это — оценка прошлого, без которой нельзя понять настоящее и судить о готовности людей к будущему. Но самые блестящие прошлые успехи — не гарантия хорошей работы, так как все меняется и поэтому необходимо оценивать личные качества. Это позволяет предвидеть поведение человека в сложных ситуациях и дополнить оценку итогов, на которые могут влиять в том числе и независимые внешние факторы. Обычно итоговая аттестация проводится раз в три — пять лет.

Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей. В крупных западных фирмах один интервал между аттестациями в промышленности США составляет для рабочих, младших служащих, новичков и лиц, включенных в резерв — 6 месяцев, для специалистов и руководителей — один год. Иногда аттестация проводится один раз в квартал или даже ежемесячно.

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер. Но при этом нужно иметь в виду, что угроза снижения квалификационной категории в результате аттестации может иметь и обратный эффект.

Специальная аттестация в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Наряду с традиционной аттестацией в практике управления персоналом может иметь место *самооценка (самоаттестация)* путем письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет. Испытуемые сами дают оценку выполнению своих служебных и профессиональных обязанностей, достигнутым результатам, производственной дисциплине и проч., что позволяет узнать, какие требования предъявляют к себе работники. Однако самооценка весьма субъективна (может иметь место излишняя скромность или, наоборот, желание покрасоваться).

В соответствии с принятой в РФ практикой аттестация должна проводиться периодически не реже одного раза в пять лет; в отношении руководящих работников и специалистов производственных отраслей народного хозяйства — не реже одного раза в три года; в отношении мастеров, начальников участков и цехов — не реже одного раза в два года. Периодическая оценка сотрудников побуждает руководителей к более интенсивному критическому рассмотрению их потенциальных возможностей.

Цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными). Явная цель, как уже говорилось, состоит в установлении в

официальном порядке пригодности данного лица к выполнению той иной работы. Целями аттестации могут быть также контроль за выполнением поставленной задачи, вскрытие имеющихся резервов повышения эффективности работы, решение вопроса об объеме, путях и формах обучения, переподготовки и т.п.

Латентные цели могут состоять в следующем: выполнении требования вышестоящей организации или руководства; придании большего веса принятым прежде кадровым решениям; знакомстве руководителя с сотрудниками; придании ему большего веса в их глазах; разрушении круговой поруки, существующей в коллективе; активизации работы; возложении формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и проч.

Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Отсутствие надежных систем оценки в данном случае может привести к тому, что организация потеряет способного работника.

В западных фирмах данные аттестации заносятся в «инвентаризационную карту» сотрудника, содержащую сведения о его возрасте, трудовом стаже, продолжительности работы в данной должности и на предшествующих местах.

Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, в том числе и в связи с сокращением штатов при неполной занятости), стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда, воспитание кадров.

На основании *результатов аттестации* руководитель организации вправе понизить или повысить работника в классном звании или квалификационной категории; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности. Причем все негативные меры применяются только с учетом мнения аттестационной комиссии.

По итогам аттестации можно составить схему должностей и указать на ней условными знаками, что, в отношении кого нужно делать. В Японии практика аттестации обычно тесно связана с составлением так называемой матрицы перемещений, в которой находит свое от-

ражение настоящее положение каждого руководителя и сотрудника, его возможности и степень готовности немедленно или через определенный период занять новую должность.

Оценка персонала в японских корпорациях начинается с изучения личных данных сотрудников: образования, семейного положения, физического развития, особенностей интеллекта, коммуникативности, главных интересов, черт характера, а также итогов предшествовавших ежегодных оценок, содержащихся в личном деле.

Далее проводится экспертная оценка анкет, заполненных самим аттестуемым, его руководителем и подчиненными, если таковые имеются. Анкеты включают сведения о способности работника планировать, организовывать, контролировать, принимать решения; прошлом опыте работы, планах на будущее, профессиональных качествах; присутствии и степени развитости 24 основных черт характера, среди которых упорство, оптимизм, скрытность, грубость, болтливость, исполнительность и т.п.

После этого аттестуемый выполняет письменное задание: разрабатывает проект какого-либо документа или делового письма. И наконец, он держит устный экзамен в форме собеседования, интервью или дискуссии на производственные темы.

Описанные подходы к аттестации сводятся к контролю за деятельностью работника и ее оценке (а по существу, «судебному приговору») с целью поощрения, наказания, продвижения по службе. Однако сегодня в западных фирмах все более широкое распространение получает другой подход, который делает акцент на поиске путей совершенствования работы и самореализации сотрудника. В этом случае аттестацию проводит непосредственный руководитель, лучше знающий подчиненного и выступающий прежде всего как советник, консультант, пытающийся совместно с ним найти его ошибки, пути их преодоления и решения стоящих задач.

При проведении всех форм оценки считается недопустимым наказывать работников за любые ошибки и унижать критикой; оценивать людей вместо их действий и обстоятельств; искать виновных вместо причин (прежде, чем критиковать, руководитель должен оценить и свою вину); заикливаться на негативных явлениях, а не на поощрении достижений; копить претензии для публичного разноса (обвинения должны быть дозированы); приуменьшать вклад сотрудника в позитивный результат; отмахиваться от объяснений, поскольку чаще всего они правдивы.

Успех аттестации предопределяется прежде всего использованием надежных достоверных методов, объективным, доброжелатель-

ным отношением к аттестуемым, хорошим их знанием, ясностью целей, четкостью, адекватностью отражения вклада каждого, сопоставимостью критериев и показателей оценки, которые сегодня часто определяются руководителем совместно с работниками на основе перечня служебных обязанностей и личных целей.

Нужно помнить, что аттестационная оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника. Общая позитивная оценка улучшает результаты работы в 70—90% случаев, но способствует формированию завышенной самооценки; общая отрицательная оценка, наоборот, формирует неуверенности в себе. Более обоснованна поэтому оценка конкретных поступков.

Заинтересованность сотрудника повышается, если он видит поддержку и помощь в работе, деле принятия на себя более сложных функций, перспективы роста оплаты и служебного продвижения. Замалчивание оценки или ее унификация действуют хуже наказания, ибо приводят к безразличию, а информирование сотрудника и его окружения о результатах «открывает» и повышает эффективность труда.

Роль кадровых служб в деле аттестации состоит в разработке на основе действующего законодательства ее детальных положений и принципов, контроле их применения, аккумуляции и хранении полученной в результате аттестации информации о персонале.

14.2. Объекты и показатели аттестационной оценки

Основными объектами оценки при аттестации персонала могут быть:

1. Результаты труда за определенный период времени.
2. Те или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям.
3. Черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.
4. Потенциальные способности к соответствующей работе.

Нужно иметь в виду, что вследствие различия функций эти моменты имеют неодинаковое значение и формы проявления для различных категорий персонала. В соответствии с этим объективно должны различаться основные факторы и показатели самой оценки.

Под *факторами оценки* здесь понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под *показателями* — степень выраженности этих характеристик. Кроме того, необходимо выделить такое ключевое понятие, как

критерий оценки. Это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям.

Факторы оценки делятся на основные и дополнительные. К основным относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте и расшифровать содержание его оценки. Дополнительные факторы помогают глубже раскрыть и уточнить это содержание. Они бывают как самостоятельными, т.е. «заполняющими пробелы» между основными, так и вспомогательными, уточняющими последние.

Установление факторов оценки не означает, что всем им в обязательном порядке должны соответствовать качества работника, так как они являются ориентирами для нее. В то же время отсутствие четкости и конкретности в критериях и факторах оценки приводит к тому, что на практике разные руководители при оценке одних и тех же качеств подчиненных подходят с разных, а иногда и с противоположных позиций. В результате работники теряют ориентировку, из-за чего снижается эффективность их деятельности.

Рассмотрим основные факторы оценки, применимые к большинству работников. К ним можно отнести: профессиональные (знания, опыт, навыки); моральные (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность); волевые (энергичность, упорство, работоспособность); деловые и организаторские (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, собранность, исполнительность, дисциплинированность, лидерские задатки, оперативность, творческий подход к делу); потенциальные способности, т.е. качества, которые не раскрыты, но, вероятно, раскроются в будущем (в данный момент определяются на основе тестирования). При этом люди аттестуются только с точки зрения содержания работы. Личность человека как таковая оценке не подлежит, иными словами, нельзя делать выводы, хорошим он является в целом или плохим.

Если рассматривать вопрос более конкретно, в качестве основных факторов *оценки руководителей* можно назвать моральные и волевые качества, эрудицию, организаторские способности, общие итоги работы организации или подразделения. Причем при оценке руководителей функциональных служб речь идет об управленческих итогах, а линейных — о производственных с учетом «цены» этих результатов.

Для *специалистов* факторами оценки будут компетентность, творческая активность, потенциальные возможности, умение излагать свои мысли. Результаты их труда могут оцениваться степенью

достижения поставленных целей, своевременностью, оперативностью, полнотой и качеством выполнения заданий. Основным фактором *оценки квалификации* работника является производственный стаж; *деловые качества* количественной оценке не поддаются.

Основной фактор оценки работы *вспомогательного персонала* — количество перерабатываемой информации.

В специальной литературе приводятся, например, такие рекомендации по факторам оценки работников промышленных предприятий:

для директора — объем производства, себестоимость, производительность труда, прибыль, рентабельность;

для заместителя директора по персоналу — текучесть кадров (основной фактор), дисциплина (число прогулов), объем реализации, оборачиваемость средств, на которые влияет состояние персонала;

для главного инженера — использование мощностей (основной фактор), коэффициент сменности, качество продукции, снижение материальных и трудовых затрат, рост производительности;

для начальника отдела кадров — их текучесть, укомплектованность (главный фактор), число прогулов, состояние подготовки и повышения квалификации кадров;

для мастера — выполнение задания по объему производства, рост производительности, качество продукции, дисциплина труда.

Деятельность людей оценивается по таким факторам, как комплексность, масштабность, управленческая и технологическая сложность.

Сложность труда работника управления оценивается по таким факторам, как содержание работы, разнообразность, самостоятельность, масштабы и сложность руководства, характер и степень ответственности, соотношение творческих и стандартных процедур.

При *оценке стандартных работ* можно пользоваться затратами времени на выполнение основных обязанностей, поэтому важно разделять работы на свойственные и несвойственные должности, планируемые и не планируемые, нормируемые и ненормируемые.

Саму оценку затрат времени можно проводить, учитывая перечень и удельный вес следующих работ: свойственных данной должности, повторяющихся, планируемых, нормируемых, нестандартных и творческих.

Для измерения сложности труда и качеств работника могут применяться следующие методы:

1. Описательная характеристика труда или работника.
2. Характеристика, исходящая из идеальных критериев (реальные работники сопоставляются с ними и фиксируются отличия), но в этом случае сложно определить идеал.
3. Сравнение с реальными критериями — другими видами труда или работниками (индивидуальные, парные, групповые сравнения).

Оценку облегчает составление «графического профиля должности», представляющего собой комбинацию таблицы и графика (табл. 15).

Таблица 15. Графический профиль должности

Требуемые качества	Степень развития качеств, баллы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А			●	○						
Б			●		○					
В					○	●				
Г					○					
Д			●			○				
○ — Требуемый профиль должности ● — Фактический профиль претендента на должность										

В таблице отмечается степень развитости качеств исходя из требований, предъявляемых должностью, и фактическое их состояние. Значки в таблице соединяются соответствующими линиями, в результате чего образуются два графика, сопоставление которых дает наглядное представление о достоинствах и недостатках субъекта. По этому же принципу можно сравнивать качества отдельных лиц.

В виде источников информации для оценки руководителей могут использоваться операционный и балансовый отчеты; анализ экспертами положения дел в организации и причин отклонений от поставленных целей; протоколы заседаний комитетов и комиссий; результаты опроса работников, потребителей и клиентов; отзывы в средствах массовой информации.

14.3. Организация процесса аттестации

Принятый в нашей стране порядок предусматривает, что исходя из существующего законодательства и нормативных актов сроки, график, а также список должностей, подлежащих аттестации, составы комиссий, правила и критерии утверждаются руководителем организации по согласованию с выборным профсоюзным органом (если таковой существует) до начала календарного года и не позднее чем за месяц доводятся до сведения аттестуемых.

При проведении аттестации во всех видах организаций можно руководствоваться совместным постановлением Министерства труда и Министерства юстиции РФ «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и пред-

приятый, находящихся на бюджетном финансировании» от 23.10.92. Приведем извлечения из него:

6. Подготовка к проведению аттестации организуется администрацией учреждения, организации, предприятия при участии соответствующих профсоюзных организаций. Она включает следующие мероприятия: подготовку необходимых документов на аттестуемых; выработку графиков проведения аттестации; определение состава аттестационных комиссий; организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

7. На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала ее проведения его непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку: соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и размеру оплаты его труда; профессиональной компетентности; отношения к работе; выполнению должностных обязанностей; показателей результатов работы за прошедший период.

8. Аттестуемый работник должен быть заранее, не позднее чем за две недели до аттестации ознакомлен с представленными материалами.

9. Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

10. Конкретные сроки, а также график проведения аттестации, состав аттестационных комиссий утверждаются руководителем учреждения, организации, предприятия и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее чем за две недели до начала аттестации.

В графике проведения аттестации указываются наименование подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, должность, дата проведения аттестации и представления в аттестационную комиссию необходимых документов, а также должности и фамилии работников, ответственных за их подготовку.

Как правило, в первую очередь аттестуются руководители подразделений учреждения, организации, предприятия, а затем подчиненные им работники. Аттестация членов аттестационных комиссий проводится на общих основаниях.

12. В состав аттестационной комиссии включаются председатель (как правило, заместитель руководителя учреждения, организации, предприятия), секретарь и члены комиссии. В аттестационную ко-

миссию включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций. В необходимых случаях могут образовываться несколько аттестационных комиссий.

13. Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее двух третей состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты.

В случае аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует. Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования.

14. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

15. По результатам проведения аттестации комиссия выносит рекомендацию о соответствии работника определенной должности и об отнесении к тому или иному разряду оплаты труда.

16. Результаты аттестации в недельный срок сообщаются руководителю учреждения, организации, предприятия.

17. Руководитель учреждения, организации, предприятия с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в месячный срок принимает решение об установлении работникам соответствующих разрядов оплаты труда.

18. О принятом руководителем решении в трудовой книжке делается соответствующая запись с указанием разряда оплаты по Единой тарифной сетке (без указания ставки).

19. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

Нарушение срока предупреждения об аттестации влечет признание ее результатов недействительными при подаче соответствующего заявления работником, поэтому в данном вопросе администрация должна соблюдать предельную точность.

Обычно в очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие в организации менее года; молодые специалисты в течение

трех лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

Желательно, чтобы аттестационная комиссия состояла из 6—7 экспертов (руководитель, коллеги, подчиненные), знающих аттестуемого по совместной работе не менее года, и он мог бы сам выбирать этот состав на 60%. При этом целесообразно, чтобы 60—70% членов комиссии набирались из специалистов, 15—20% — из руководителей и 10—15% — из представителей профсоюза (если таковой имеется).

При проведении аттестации сотрудника комиссия должна ознакомить его с дополнительной информацией, дать возможность исчерпывающе ответить на вопросы и замечания. Нужно обращать особое внимание на его личный вклад в достигнутые результаты, дисциплинированность, успехи в профессиональном росте, а если речь идет о руководителе — еще и на организаторские способности.

Чтобы сформировать адекватное мнение о человеке, необходимо:

- учитывать всю его прежнюю деятельность;
- не относиться к нему с предубеждением, симпатиями или антипатиями;
- не придавать решающего значения случайностям;
- опираться только на факты;
- не считать себя всегда и во всем правым;
- не судить о людях под влиянием настроения.

Комиссия оценивает степень соответствия работника занимаемой должности (соответствует, не соответствует, соответствует при условии улучшения работы — в последнем случае он должен пройти повторную аттестацию через год) и дает рекомендации о продвижении в должности, повышении оклада, переводе в другое подразделение, направлении на переобучение, увольнении. Обычно на практике процент отрицательных решений аттестационных комиссий составляет 0,3—0,5%.

На сегодняшний день основными недостатками аттестационных комиссий считаются отсутствие отработанной методики, позволяющей дать аттестуемому комплексную оценку; включение в них лиц, не способных разобраться в специфике деятельности аттестуемых и принимающих решения большей частью на основе эмоций, личных отношений, а не существа дела; слабое моральное и материальное поощрение членов комиссии; их зависимость от администрации.

Организация процесса аттестации может предполагать, что оценка всех аттестуемых происходит в один определенный день (но в спешке можно сделать много ошибок); индивидуально или по группам в произвольные сроки; после окончания цикла работ; при существенном изменении результативности деятельности организации.

Отдел кадров готовит справку и приказ об итогах аттестации, составляет совместно с руководством план вытекающих из них мероприятий, списки ответственных за его проведение лиц и наиболее отличившихся членов комиссий для их последующего поощрения.

Признание работника по результатам аттестации не соответствующим должности или выполняемой работе дает право руководителю оставить на свою ответственность работника в прежней должности; перевести на другую работу или уволить в течение двух месяцев, если работник не согласится с понижением его в должности (в этот срок засчитывается болезнь и пребывание в отпуске). По истечении двух месяцев после аттестации увольнение работника или понижение его в должности не допускается.

Практика проведения аттестаций выявила ряд моментов, которые руководителям организации нужно обязательно учитывать в своей работе. Извещение об аттестации, вручаемое работнику под расписку, становится стимулом, активизирующим его деятельность. Если положительный результат предreshен, к аттестации относятся позитивно и стараются показать себя в лучшем свете. В противном случае ее поддерживают любители выделиться, остальные либо нервничают, либо пытаются всеми силами от нее уклониться.

В литературе¹ отмечаются следующие способы избежать аттестации: выход из категории лиц, подлежащих аттестации; отсутствие на рабочем месте в день подписания и объявления приказа об аттестации или отъезд перед аттестацией в командировку, что лишает возможности заблаговременно ознакомиться с характеристикой; отказ ставить подпись о знакомстве с ней; отсутствие на заседании аттестационной комиссии непосредственного руководителя или лица, его замещающего; обвинение руководства в злоупотреблениях с целью последующего опротестования неблагоприятных результатов аттестации; подмена документов; неявка на аттестацию по состоянию здоровья или душевному волнению.

При неявке аттестуемого на заседание комиссии без уважительных причин оно может проводиться и в его отсутствие (однако, если причина уважительная, переносится).

Хотя руководство не властно изменить состав аттестуемых, сроки аттестации, подменить характеристики и протоколы заседаний и решений комиссии, поскольку на них стоят подписи соответствующих лиц, оно обладает весьма серьезными способами отстаивания своих интересов в борьбе с неугодными сотруidниками.

¹ Тарасов В.К. Персонал-технологии. Отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.

К этим способам относятся наложение на сотрудника взыскания накануне аттестации; вывешивание официального приказа об аттестации в самый последний момент, чтобы застать сотрудника врасплох; отправление работника перед аттестацией в командировку, чтобы он не мог принять мер в свою защиту; исключение из комиссии благожелательно настроенных членов; прямые подлоги документов, на которых не стоят ничьи подписи; постановка на заседании комиссии вопросов, с которыми аттестуемый теоретически мог столкнуться, но не сталкивался; усыпление бдительности благоприятной характеристикой и полный устный разгром; предложение перейти на другую должность или уволиться; требование других уступок в обмен на положительную аттестацию.

14.4. Оценка подчиненных руководителем

Руководитель лучше других знает своих подчиненных и, оценивая их, обобщает опыт постоянного общения. Необходимость участия в оценке побуждает его больше приглядываться к подчиненным, анализировать их личные качества, слабые и сильные стороны, уровень подготовки. Таким образом, оценка способствует усилению внимания руководителя к подчиненным.

В США, например, принято, чтобы руководитель (вплоть до президента компании) знакомился не только с непосредственными подчиненными, но и лично знал людей, стоящих на несколько ступеней ниже. Это позволяет более активно участвовать в решении кадровых вопросов, а при необходимости лично перепроверять и утверждать оценки.

Разумно назначать оценку работников на момент завершения какой-нибудь крупной работы или при существенном изменении ее результатов в ту или иную сторону. Такой подход позволяет сопоставить итоги с тем, что было запланировано; решить вопрос о поощрениях и наказаниях; ознакомить работника с мнением, которое сложилось о нем у руководителя и коллег; предоставляет ему возможность оценить себя, определить направления будущей деятельности, развития карьеры.

Процесс оценки начинается обычно с того, что за 1—2 недели до ее официальной даты подчиненный представляет руководителю в письменном виде (в том числе на специальных листах самооценки) информацию о проделанной за истекший период работе, успехах и неудачах, планах на будущее, предложения о путях повышения эффективности работы и необходимой для этого помощи.

Руководитель в это время беседует с деловыми партнерами, коллегами аттестуемого, собирает их оценки, позволяющие дать ему более полную характеристику.

Сотрудник знакомится с предварительными оценками своей деятельности, получает копию аттестационного листа, кроме той его части, которая содержит рекомендации по оплате, за несколько дней до собеседования.

Затем с подчиненным проводится аттестационная беседа, в рамках которой исходя из объективных критериев и мнений окружающих обсуждаются и оцениваются выполнение работником своих обязанностей, общие итоги его деятельности в период между аттестациями (трудную работу лучше разделить на несколько частей и оценивать, как человек справляется с каждой из них); рассматриваются пути улучшения работы; определяются необходимость и пути повышения квалификации, получения дополнительного образования; обсуждаются планы на будущее.

Таким образом, объектом беседы является деятельность работника и пути ее улучшения, а не его личные качества. Обсуждение должно носить конструктивный характер, что, как считается, на 80% зависит от руководителя, быть корректным, иметь объектом реальные события и действия.

Условиями повышения эффективности бесед являются их хорошая подготовка, владение руководителем необходимым материалом; комфортная, расслабляющая обстановка, которой можно достичь при проведении разговора наедине; поощрение сотрудника к самооценке и к тому, чтобы самому говорить не менее половины времени; вклинивание критики между двумя положительными характеристиками; аккуратность в формулировке недостатков, поскольку цель беседы не их фиксация, а поиск путей преодоления в будущем; обсуждение личных планов, включающих мероприятия по преодолению недостатков и развитию сильных сторон. Формы таких планов могут быть следующие:

1. Индивидуальный план развития применительно к занимаемой должности, включающий пути улучшения работы и совершенствования своих способностей и преодоления недостатков.

2. Личные задачи на предстоящий период, которые должны быть конкретными, измеримыми, связанными с целями организации и подразделения, иметь фиксированные сроки.

В заключение руководитель выставляет подчиненному оценку и сопровождает ее письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист, на основе которого впоследствии может контролироваться деятельность самого руководителя по работе с персоналом. С

его содержанием сотрудника знакомят под расписку, и в случае несогласия он впоследствии может официально обжаловать мнение руководителя. При оценке подчиненных руководители могут пользоваться как собственными критериями, так и утвержденными нормативами.

Вопрос о поощрении по итогам оценки решается с учетом общей политики организации в этой области. При этом планируются относительный и абсолютный размер прибавки и компенсационных надбавок, сроки, период между очередным повышением заработной платы.

Оценочные формы и индивидуальные планы работников должны утверждаться руководителями высшего уровня. Это помогает им лучше узнать персонал и контролировать подчиненных руководителей.

После аттестации сотрудника руководителю целесообразно заполнить отчет, в котором содержались бы сведения об обсуждавшихся темах (профессиональных качествах и их изменении за период, направлениях совершенствования, предпринимаемых в этой области шагах, препятствиях, необходимой помощи со стороны организации и руководства, личных целях и проч.), отношении к высказанным критическим замечаниям, новой информации, полученной о работнике, изменении в связи с этим взглядов на него, его перспективы.

Руководитель должен подробно обосновать оценку по каждому ее параметру и подкрепить соответствующими примерами (это не сложно при постоянном наблюдении за деятельностью исполнителей и фиксации основных моментов их деятельности и результатов, например, с помощью дневниковых записей).

Большинство фирм, практикующих подобный подход к аттестации, реализует краткосрочные программы подготовки руководителей по оценке подчиненных. Считается, что практика оценки руководителями сотрудников выгодна всем. Сотрудникам она предоставляет возможность личного контакта с руководителем, получения необходимой помощи, защиты от произвола, дает понять, что они должны расти, могут быть услышанными наверху, позволяет узнать, что о них думают, рекламировать свои достижения.

У руководителя появляются время и повод познакомиться с сотрудниками и их качествами, изучить их мнение по тем или иным проблемам. Выгода для организации состоит в создании благоприятного морального климата, получении представления о профессиональной пригодности самих руководителей, формировании резерва сотрудников для повышения в должности. Если аттестация проведена качественно, можно ожидать роста творческой активности, ук-

репления дисциплины, улучшения использования кадров. Однако часто менеджеры не любят заниматься аттестацией, так как она требует много времени, размышлений, подготовки, ставит их в положение экзекутора, противопоставляет работнику.

Важной особенностью современного западного менеджмента является не только оценка подчиненных руководителями, но и руководителей подчиненными. В последнее время во многих фирмах реализуются специальные программы, направленные на усиление «критики снизу», превращение ее в элемент повседневных служебных отношений. Иногда с этой целью практикуется «политика открытых дверей», когда любой сотрудник, сохраняя анонимность, может пожаловаться высшей администрации на неправильное отношение к нему со стороны непосредственного руководителя. Таким образом, в организации возникает дополнительный канал обратной связи.

Одновременно руководителей оценивает высшее руководство организации, и таким образом они находятся как бы под двойным прессом. Такая оценка происходит обычно с помощью системы баллов или средневзвешенного процента реализации целей, стоявших перед данным менеджером в отчетном периоде.

В зависимости от реальной обстановки возможны три подхода к оценке:

1. Ориентация на положительную оценку. Последняя задабривает, но не дает толчка к совершенствованию исполнителя.

2. Ориентация на отрицательную оценку может иметь три формы: во-первых, отказ от оценки при положительных результатах (здесь активность субъекта сначала повышается, а затем падает); во-вторых, умолчание о достоинствах и подчеркивание недостатков, что на активность обычно не влияет; в-третьих, негативное отношение к любому результату, ведущее к утрате инициативы и желания контактировать с руководителем, безразличию к своим обязанностям.

3. Сбалансированная оценка бывает преимущественно положительной (так оцениваются лишь наиболее яркие достоинства), годящейся только для тех, деятельность которых действительно положительна, или преимущественно отрицательной.

Конечно, абсолютно объективно оценивать деятельность человека практически невозможно, поскольку никто при всем старании не может преодолеть субъективизм в подходах к людям (например, часто недооцениваются ветераны, завышается степень их консерватизма без учета обстоятельств и т.п.).

Поскольку сами подчиненные всегда в какой-то мере работают на оценку, с последней напрямую нельзя связывать вознаграждение и должностной рост.

*Менеджеру на заметку**Приложение 1*

**к совместному постановлению Министерства труда и Министерства юстиции РФ
«Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений,
организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании»
от 23.10.92 (извлечения)**

Основные подходы к оценке деловых качеств и квалификации работника при установлении разряда оплаты, предусмотренного ЕТС:

1. Критерии и показатели оценки деловых качеств и квалификации работников при определении их соответствия тому или иному разряду, предусмотренному для данной должности Единой тарифной сеткой, целесообразно предусматривать дифференцированно и применительно к отдельным конкретным категориям служащих (руководители, специалисты, технические исполнители), а также видам деятельности.

3. Кроме показателей, общих для всех категорий работников: уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной организации или аналогичной должности, а также в должностях, позволяющих приобрести знания и навыки, необходимые для выполнения работ, предусмотренных по данной должности, для каждой группы должны быть предусмотрены свои особые показатели и критерии оценки.

4. По каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и подготовленности работника, необходимо... предусматривать конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие работника предъявляемым требованиям, с тем чтобы аттестационные комиссии имели возможность на основе материалов, представляемых на каждого аттестуемого, и по результатам собеседования дать объективную оценку его деятельности и высказать суждение о присвоении работнику того или иного разряда.

Таблица 16. Примерный перечень показателей для оценки служащих

№№	Показатели, характеризующие квалификацию служащих	Категории служащих		
		руководители	специалисты	другие служащие
1.	Образование	+	+	+
2.	Стаж работы	+	+	+
3.	Профессиональная компетентность	+	+	+
3.1.	Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие организации	+	+	-
3.2.	Знание отечественного и зарубежного опыта	+	+	-
3.3.	Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей	+	-	-
3.4.	Качество работы	+	+	+
3.5.	Способности адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем	+	+	-

Окончание табл. 16

3.6.	Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы	+	+	+
3.7.	Интенсивность труда (способность в короткий срок справиться с большим объемом работы)	+	+	+
3.8.	Умение работать с документами	+	+	+
3.9.	Способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных	+	-	-
3.10.	Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы	+	+	+
4.	Производственная этика, стиль общения	+	+	+
5.	Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
6.	Участие в коммерческой деятельности	+	+	-
7.	Способность к самооценке	+	+	+

Приложение 2

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Год рождения _____

3. Сведения об образовании и повышении квалификации _____

(что окончил и когда, специальность и квалификация по образованию)

4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения (избрания, утверждения) на эту должность _____

5. Общий трудовой стаж _____

6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них _____

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии _____

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником _____

9. Оценка деятельности работника по результатам голосования:

— соответствие должности _____

— отнесение к разряду оплаты _____

Количество голосов: за _____ против _____

10. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются) _____

11. Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии _____

Секретарь аттестационной комиссии _____

Члены аттестационной комиссии _____

Дата аттестации «__» _____ 199__ г.

Глава 15

ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЕ ОРГАНИЗАЦИЯ

15.1. Понятие и цели деловой карьеры

Под деловой *карьерой* понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Таким образом, карьера имеет как объективную, так и субъективную стороны.

С организационной точки зрения карьера рассматривается как совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности. Этот выбор исходит из открывающихся перед ним возможностей преодоления расхождения между реальным и желаемым должностным положением. Поскольку такие решения принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они далеко не всегда бывают последовательными, рациональными, целенаправленными, да и вообще оправданными.

Например, даже если человек хорошо изучил свой участок работы, не все его способности и полученные знания подойдут для более высоких уровней управления, где могут быть необходимы черты, которые нельзя приобрести на нижних уровнях, и он не сумеет найти себя, несмотря на все старание. Поэтому прежние достижения необходимо учитывать только в контексте будущей работы.

Карьера может быть *динамичной*, связанной со сменой рабочих мест, и *статичной*, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста. Она бывает вертикальной, предполагающей должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы, и горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а подчас и профессии. Совмещение двух этих подходов дает так называемую *ступенчатую* карьеру.

Карьера может быть *административной или профессиональной*. Многие фирмы, связанные с наукоемкой деятельностью, чтобы сохранить высококвалифицированные кадры и лучше использовать их творческий потенциал, ставят в соответствие служебной лестнице лестницу научных степеней и званий («параллельная служебная лестница», высшие ранги на которой соответствуют должностям вице-президентов). Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на административную работу, хотя на низших этажах взаимный переход еще возможен. Таким образом, можно говорить о профессионально-квалификационном продвижении, осуществляющемся как должностное продвижение и рост квалификации работников одновременно.

Выделяется еще одна разновидность карьеры — *центросремительная*, суть которой состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Речь идет о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту.

Следовательно, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения внутри организации от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени овладения определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Факторами успешной карьеры могут быть случай, предоставляющий человеку шанс; реалистический подход к выбору направления; возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи); хорошее знание своих сильных и слабых сторон; четкое планирование.

Карьера может развиваться разными темпами. На отечественных предприятиях имеет место нарастающий темп продвижения работников; примерно такая же практика существует и в США. Здесь, чтобы иметь возможность занять ведущую должность в руководстве фирмы, нужно быть к 39—44 годам управляющим крупного отделения. При этом предпочтение отдается тем, кто проработал по меньшей мере два года в качестве рядового инженера на производстве или служащего в отделе сбыта, маркетинга, анализа хозяйственной деятельности; в течение 2—4 лет руководителем группы инженеров, в течение 3—6 лет начальником подразделения с несколькими отделами; желателен участие в руководстве чрезвычайными ситуациями, управлении зарубежными отделениями. В Японии же карьера начинается лишь примерно через десять лет работы в организации.

Внутренняя оценка успешности и неуспешности карьеры происходит путем сопоставления реального положения вещей с личными целями и притязаниями данного человека, а внешняя основывается на мнении окружающих, занимаемой должности, статусе, влиятельности. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутреннего конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями.

Любая карьера делается ради чего-то, и, таким образом, имеет свои *движущие мотивы*, которые с годами меняются. Отталкиваясь от них, люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. К таким мотивам относятся следующие.

Автономия. Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

Функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег.

Безопасность и стабильность. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.

Управленческая компетентность. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

Предпринимательская креативность. Людьюми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры — обретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.

Потребность в первенстве. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

Стиль жизни. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу

передвижения, распоряжения своим временем и т.п. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, ее увлекательность, разнообразие.

Материальное благосостояние. Людьюми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения.

Обеспечение здоровых условий. Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях. Например, вполне понятно, когда начальник литейного цеха завода стремится стать заместителем директора предприятия и уйти с экологически вредного производства, а руководитель филиала, находящегося за Полярным кругом, добивается должности, позволяющей быть поближе к югу.

С возрастом и ростом квалификации цели и мотивы карьеры обычно меняются.

15.2. Этапы карьеры и ее планирование

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

Подготовительный (18—22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, так как она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации, где закладываются основы будущего специалиста и руководителя.

На *адаптационном этапе* (23—30 лет) происходит вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки.

Считается, что идеальной «стартовой площадкой» карьеры менеджера является трудная, но находящаяся «на виду» должность низового линейного руководителя, а не «теплое место» в аппарате. Эта должность приносит ценный опыт самостоятельной работы и в то же время не является ключевой, в результате чего возможные неудачи новичка не нанесут организации большого ущерба, а у него не отобьют желания к продвижению вперед. Здесь быстро выясняется, имеет ли данный работник способность к руководящей деятельности, и если это так, то его нужно как можно быстрее продвигать вперед или, в противном случае, вернуть к исполнению обязанностей специалиста.

В рамках *стабилизационного этапа* карьеры (30—40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни, достигнув своего пика, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице. Но к концу этого периода все становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу.

Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что в ряде случаев дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления к новой ситуации и решать, как жить дальше. Принятие такого решения означает переход к *этапу консолидации* карьеры, приходящемуся на возрастной интервал 40—50 лет.

Для лиц, делающих карьеру руководителя, здесь, в сущности, никаких изменений не происходит, и они продолжают с интервалом в несколько лет (оптимально — не более 6—7, поскольку затем начинают проявляться консервативные тенденции) продвигаться по служебной лестнице. При этом те, кто обладает более решительным характером, сосредотачиваются на карьере линейных руководителей, а с менее решительным, но вдумчивым — штабных. Неперспективные руководители низового уровня начинают осваивать новые сферы деятельности и переходят к «горизонтальной карьере».

В возрасте 50—60 лет в деловой карьере наступает *этап зрелости*, на котором люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи. Для руководителей старших возрастов здесь необходимо своевременно подбирать должности с учетом их реальных сил, опыта и знаний.

Наконец, завершающим этапом карьеры, наступающим после 60 лет, является подготовка к уходу на пенсию. Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних его желательно осуществлять как можно раньше — с момента возникновения у них соответствующего юридического права; для других, полных физических и духовных сил, — как можно позже. Так, в Японии считается нормой, когда высшие (но только высшие!) руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

Служебное продвижение в организации может осуществляться в соответствии с такими принципами, как результативность работы;

компетентность и потенциальные возможности; усердие, способность хорошо организовать формальную сторону дела; старшинство (вознаграждается умение дождаться своего «звездного часа» и получить обещанное); умение угодить руководству; общие способности. При этом не следует назначать работника на должность через несколько ступеней.

Передвижение улучшает морально-психологический климат, так как длительное общение руководителей и подчиненных приводит к потере официальности отношений между ними, панибратству, ослаблению дисциплины, а следовательно, снижению эффективности работы.

На Западе сегодня деловая карьера является объектом управления. Оно сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами и консалтинговыми фирмами, позволяющих работникам раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом. Их необходимость связана с тем, что большинство сотрудников, как показывают исследования, обычно относится к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому во многих западных фирмах обязательным является *планирование деловой карьеры*, т.е. определение путей, ведущих к достижению ее цели.

Кадровые службы западных фирм составляют обычно на пять лет схему возможных перемещений с учетом ожидаемых вакансий и стимулируют планирование личной карьеры. Здесь могут быть следующие варианты:

1. Повышение или понижение в должности с расширением или сокращением круга обязанностей и прав.

2. Повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением более сложных задач, ростом заработной платы, но сохранением должности.

3. Смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и роста заработной платы, т.е. ротация, которая особенно характерна для Японии.

Программа развития карьеры должна обеспечивать повышение уровня заинтересованности работников, выявление лиц с высоким потенциалом продвижения. Она отражает следующие моменты:

— способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и продвижения, который характеризуется не степенью подготовленности работников в настоящий момент, а их возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, уровня мотивации;

- стимулы к разработке индивидуальных планов карьеры;
- способы увязки карьеры с результатами оценки деятельности;
- пути создания благоприятных условий для развития (обучение, подбор должностей и разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);
- организацию эффективной системы повышения квалификации;
- возможные направления ротации;
- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления сотрудниками своих потребностей и интересов (желаемой должности, уровня доходов и т.п.) и потенциальных возможностей, на основе чего с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры. Затем самостоятельно или с помощью руководителя и при консультации специалиста по работе с персоналом определяются варианты продвижения по службе как в собственной фирме, так и за ее пределами и необходимые для этого меры.

В организации для этого необходим постоянный анализ возможностей развития карьеры и регулярное заполнение формы, отражающей (где возможно — в баллах) результативность труда, оценку квалификации, знаний, профессиональных навыков руководства и общения, способностей решать проблемы, перспективы роста потенциала на 3—5 лет и предположительный максимально достижимый уровень должности.

Работников с конкретным содержанием этой формы не знакомят, хотя мнение о них в общих чертах им сообщается; сама же форма передается вышестоящим руководителям, и без ее наличия продвижение по службе непосредственного руководителя, несмотря ни на что, может быть задержано.

Основой планирования карьеры часто становится так называемая *карьерограмма*. Этот документ, составляемый на 5—10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой стороны, обязательства последнего повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Планирование карьеры обеспечивает взаимосвязь целей организации и сотрудника, учет и увязку их потребностей; изучение и оценку потенциала их продвижения; определение его критериев; ознакомление людей с реальными перспективами их роста и условия-

ми, которые позволят им достичь желаемого и избежать при этом «карьерных тупиков».

В целом планирование карьеры должно быть связано с мотивацией продвижения по службе и являться долгосрочной программой перемещения по горизонтали и вертикали. В результате у сотрудников имеет место большая удовлетворенность трудом, видение перспектив; возможность планировать другие аспекты собственной жизни, целенаправленно повышать квалификацию и готовиться к будущей работе. Сотрудники, связывая жизнь с организацией, становятся более лояльными по отношению к ней, заинтересованными в производительном и качественном труде.

Средством реализации плана карьеры являются успешная работа в занимаемой должности; профессиональное и индивидуальное развитие; обучение; эффективное сотрудничество с руководителем; создание положения и имиджа в организации. Все это позволяет успешно пройти через ряд последовательных должностей и добиться желаемого, осуществив тем самым *развитие карьеры*.

Продвижение по службе определяется двумя группами обстоятельств. К *объективным* относятся максимально возможная в данной организации точка карьеры, число промежуточных ступеней до нее; отношение числа сотрудников высшего уровня к числу сотрудников данного уровня; их потенциальная мобильность (отношение числа вакансий на вышестоящем уровне в среднем за период к числу лиц данного уровня). *Субъективными* обстоятельствами являются образование, квалификация, внутренняя мотивация, настойчивость, умение подать себя и проч.

Сегодня считается, что успех карьеры зависит от способностей работать на стыке разных сфер деятельности.

15.3. Работа с кадровым резервом

Динамику карьеры руководителя в принципе определяют два основных параметра: потенциал продвижения и уровень текущей профессиональной компетенции. Исходя из этого и составляется матрица, состоящая из следующих элементов (рис. 4):

1. Учащиеся, новички — потенциал продвижения высокий, но компетентность низкая.

2. «Звезды» — и то, и другое высокие.

3. Твердые середняки — хорошо работают, но шансы невелики (либо из-за личных качеств, либо из-за организационной ситуации).

4. «Сухостой» — работают мало и шансы на продвижение невелики.



Рис. 4. Матрица позиций карьеры

Разработка схем замещения должностей руководителей начинается с анализа должностных требований и их взаимосвязей. Сначала рассматриваются ключевые должности в аппарате управления, затем близкие им по структуре и ответственности; наконец, развивающие — позволяющие готовить управляющих к работе. Есть должности, работа в которых практически обязательна перед назначением на высокий пост. Они непременно фигурируют в схеме замещения с учетом того, что перемещения открывают новые вакансии (эффект домино). Но в полном объеме такая работа выполняется лишь в высшем звене управления.

Должности в аппарате управления замещаются в соответствии со следующими принципами:

1. В низшем звене управления и в штабных подразделениях — молодыми специалистами.
2. Во всех звеньях — руководителями и специалистами из своей и других организаций.
3. В управленческой элите — путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных кадров.

Последнее осуществляется путем формирования *резерва для замещения руководящих должностей* — специально сформированной группы руководителей, специалистов и даже рабочих, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших целевой отбор.

Резерв целесообразно создавать для всех руководящих должностей фирмы и ее подразделений, и прежде всего ключевых, которых в крупной организации бывает от 30 до 200. Если фирма не может набрать команду руководителей из своих сотрудников, это признак ее слабости.

При выдвижении в резерв обычно прежде всего учитывают, как человек справляется с текущей работой. Для руководителей — это степень достижения целей организации или подразделения; для специалиста — исполнительность, творческий подход, сложность и своевременность выполнения заданий. Контроль за всем этим осуществляется непосредственными руководителями и основывается на индивидуальном плане работы.

Процесс формирования резерва и работа с ним включает определение его численности, должностной структуры, изучение, оценку, отбор кандидатов, составление и утверждение списка, организацию повышения квалификации.

Оптимальный количественный состав резерва планируется с учетом прогноза потребности в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления; появления дополнительных руководящих должностей, потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов, фактической численностью подготовленного резерва каждого уровня, примерного выбытия по различным причинам из состава резерва. В результате определяется величина текущей и перспективной потребности в нем. Величина резерва зависит также от готовности людей занять должности.

На каждую должность в резерве желательно иметь минимум два кандидата; второй всегда необходим для избежания случайностей и стимулирования к совершенствованию первого. Но работать с большим резервом трудно, а низкая вероятность назначения на должность снижает мотивацию к продвижению у работников.

Должностная структура резерва строится по трем уровням управления — высшему, среднему и низшему в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей. Требования к претендентам (компетенция, личные качества, знания) формулируются с учетом специфики их будущих должностей и особенностей организации.

В качестве дополнительных условий часто задается минимальный общий стаж и требования к опыту работы в качестве линейного руководителя либо специалиста в соответствующих подразделениях (исследовательских, штабных и т.п.). Если должность включена в систему матричного управления, могут предусматриваться требования к опыту работы во временных проектных группах. Иногда бывает

необходима предпринимательская или антрепренерская практика. Кроме того, в резерв не направляются лица со слабым здоровьем.

Первой стадией формирования резерва является поиск кандидатов. Он осуществляется на основе требований должности путем изучения анкет, характеристик, аттестаций, бесед, наблюдений, итогов текущей работы с учетом соответствия кандидатов паспорту рабочего места, предъявляемых к ним требований, их личных пожеланий и объективных склонностей к управленческой деятельности. В число перспективных кадров включаются лица, которые заинтересованы в служебном росте и с вероятностью более 0,5 могут быть назначены на руководящие должности. Затем устанавливается, кто из них имеет большие шансы стать руководителем, и обстоятельно изучаются данные работника — сначала анкетные, затем остальные.

Подбор начинается с собеседования, которое выявляет стремление работать в данной должности, умение планировать свою работу, видеть резервы, решать проблемы в сжатые сроки, подготовленность, квалификацию, причем работник должен быть осведомлен обо всех требованиях, которые к нему будут предъявлены. На практике придерживаются принципа отбора в состав резерва максимального числа способных людей, «открытости его списка», исключения всяческих привилегий и протекций.

Применение *принципа перспективности* в подходе к комплектованию резерва означает установление возрастного ценза для определенных категорий должностей или учета времени, остающегося до наступления пенсионного возраста, и состояния здоровья, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала.

Возраст кандидатов в резерв зависит от уровня должности. В соответствии с отечественной практикой в состав резерва включаются мужчины до 45 и женщины до 40 лет. В США для руководителей среднего звена он равен 25—30 годам, а максимум 35 лет.

Вторая стадия формирования резерва состоит в оценке профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов, их соответствия должности. Она осуществляется в виде экзамена, собеседования или экспертным путем. Признаками организаторских способностей являются знание людей, распорядительность, оперативность, умение быстро и точно оценивать обстановку. Черты личности оценивают по общительности, доминантности, способности к абстрактному мышлению. Включать в резерв людей, непригодных для руководящей деятельности, недопустимо.

Процедура отбора в резерв должна быть регламентирована, согласована с процедурами выдвижения и назначения. Иногда ее целесообразно осуществлять на конкурсной основе.

Решение о включении в состав резерва, имеющее для работника большое мотивирующее значение, принимается первым лицом организации. Исключение осуществляет он же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в течение пребывания в резерве. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

В резерве выделяют две группы. Одна состоит из преемников или дублеров — кандидатов на замещение определенных ключевых должностей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем — *оперативный резерв*. В него входит часть должностей, которые станут вакантными в ближайшее время и требуют конкретной подготовки кандидатов. Другая группа — молодые сотрудники с лидерскими наклонностями, которые могут занимать эти должности в перспективе в течение до 20 лет — *стратегический резерв*. В то же время необходимо иметь общий, «безадресный» резерв на длительный срок.

Понятно, что работа с представителями каждой группы происходит неодинаково. Так, для сотрудников с лидерским потенциалом она не является целевой, а в основном решает задачи формирования общей культуры, корпоративного духа, управленческих знаний, необходимых для занятия любой руководящей должности.

На каждого кандидата в резерв составляется индивидуальный план продвижения и стимулирования труда, что позволяет индивидуализировать и ускорить подготовку к занятию соответствующей должности. Разделы плана работы с резервом включают теоретическую подготовку, замещение руководителя в период отсутствия, участие в решении организационных вопросов, стажировку, формирование навыков общения.

Смена видов деятельности во время пребывания в резерве дает возможность изучения способностей кандидата к различным видам труда. Подготовка кандидатов на замещение конкретных должностей осуществляется адресно с учетом их особенностей. Кроме того, здесь должен быть обеспечен элемент состязательности, но кто именно из состава резерва будет назначен, хранится в тайне до последнего момента.

Основными формами подготовки резерва в западных фирмах являются:

— индивидуальная работа под началом вышестоящего руководителя;

- стажировка в должности в своей и чужой фирме, в том числе за рубежом;
- обучение в специальных центрах;
- краткосрочные семинары в течение 3—5 дней;
- школы и курсы молодых специалистов без отрыва от производства;
- школы руководителей, обучающихся по индивидуальным программам без отрыва от производства;
- тематические курсы на предприятии с полным отрывом от производства до двух недель или в течение длительного срока без отрыва от основной деятельности;
- постоянно действующие кружки для руководителей разных уровней;
- самостоятельное обучение по индивидуальным программам;
- планомерное перемещение по горизонтали;
- работа в составе коллективных органов;
- участие в научно-техническом творчестве, совещаниях, симпозиумах.

Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность происходит конфиденциально на основе соотнесения их индивидуальных характеристик с идеальным вариантом, результатов работы в настоящей и прежней должностях, степени готовности, возраста, потенциала, оценки усилий по подготовке к занятию должности. Вспомогательными орудиями отбора являются результаты аттестации, данные о повышении квалификации, результаты тестирования. Кадровая политика должна предусматривать жесткую зависимость выдвижения от преодоления недостатков и успешного обучения.

Для всех процветающих компаний характерна интенсивная работа с резервом, конкретность подготовки, максимальное внимание высшего руководства. Периодически (не реже одного раза в год) необходимо оценивать достигнутые результаты и реалистичность плана работы с резервом в свете новых событий и вносить изменения в соответствующие планы.

При этом нужно учитывать, что во время пребывания в резерве (2—5 лет) работники проходят основательную подготовку к руководящей работе и должны быть своевременно назначены на должность.

Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать следующие основные показатели:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации $\mathcal{E}_{\text{под}}$

$$\mathcal{E}_{\text{под}} = \frac{\text{Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Число освободившихся должностей за период}}.$$

2. Текучесть резерва $T_{\text{рез}}$

$$T_{\text{рез}} = \frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{Среднее число резервистов за период}}.$$

3. Средний срок пребывания в резерве $t_{\text{рез}}$

$$t_{\text{рез}} = \frac{\text{Число лет пребывания в резерве до занятия должности}}{\text{Число лиц состава резерва, занявших должность}}.$$

4. Готовность резерва $G_{\text{рез}}$

$$G_{\text{рез}} = \frac{\text{Число ключевых должностей, имеющих преемников}}{\text{Общее число ключевых должностей}}.$$

15.4. Горизонтальная карьера

Для руководителей и специалистов, чей «потенциал повышения» исчерпан, но которые могут принести большую пользу организации, все более широкое распространение в западных фирмах получает практика *горизонтальной карьеры*, обеспечивающей возможность овладения новыми сферами деятельности, повышения квалификации в одной специальности, наращивания операционного мастерства и постоянного поддержания интереса к работе. Горизонтальная карьера осуществляется прежде всего в форме *ротации*, которая имеет две разновидности.

Перемещение работника предполагает выполнение им тех же обязанностей на новом месте. Чаще всего оно используется для укрепления отстающего участка, преодоления при необходимости конфликта, повышения квалификации.

Перестановка означает получение новых обязанностей на том же уровне. Перестановки могут осуществляться между линейными и функциональными службами, между различными подразделениями (например, территориальными), между нижестоящими и вышестоящими органами без изменения ранга.

Близкой по сути к перемещениям и перестановкам является такая широко практикуемая в западных фирмах форма ротации, как «*карусель*», т.е. временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от преж-

них. Обычно такое перемещение обеспечивает работу в соответствии со способностями и потребностями, которая в большей степени удовлетворяет работника, содействует освоению новой специальности, позволяет получить новый производственный и управленческий опыт, знания, расширить кругозор.

Несмотря на связанные с этим экономические потери для организации, такая практика позволяет человеку «встряхнуться», укрепить уверенность в себе и впоследствии работать более эффективно. Иногда он в результате этого может «найти себя» и начать новую вертикальную карьеру.

В европейских и американских фирмах участие в «карусели» является добровольным. Оно предполагает сохранение прежнего уровня заработной платы и возможности в случае неудачи вернуться на прежнее место. В Японии «карусель» обязательна для молодых сотрудников, так как только пройдя ее и познав особенности работы в различных подразделениях и приобретя необходимый опыт и связи, они могут рассчитывать на продвижение вверх.

Японцы считают, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании. Для этого, поднимаясь по служебной лестнице, он должен иметь возможность охватить проблемы фирмы в целом, не задерживаясь на одной должности более трех лет. «Хонда», например, проводит программу повышения квалификации, в соответствии с которой каждый руководитель отдела в течение недели работает в той сфере деятельности, с которой он еще не знаком.

Считается, что в организации целесообразно иметь единые правила перемещения кадров, а каждое решение в этой области тщательно взвешивать. Рекомендуются, например:

- дать работнику полностью войти в курс дела;
- учитывать мнение коллег о его достоинствах и недостатках;
- проверить, чем вызваны трудности в работе (перегруженность, независимыми моментами, личными свойствами);
- предложить должность, соответствующую способностям и деловым качествам.

Другой разновидностью горизонтальной карьеры является *обогащение труда*, т.е. качественное изменение характера работы, существующее в таких формах, как расширение ответственности, предоставление больших прав в деле распоряжения ресурсами, участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп, повышение информированности.

К обогащению труда можно отнести также *чередование видов работы*, выполняемой на одном месте; временное назначение на

более высокую должность; предоставление возможности заниматься научной работой и делать соответствующую карьеру («параллельная служебная лестница»), ступеньки которой на практике часто приравнивают к ступенькам административной карьеры; наконец, участие в обучении других, наставничестве, передаче опыта.

Для рабочих обогащение труда может заключаться в отказе от конвейерной системы, переходе на индивидуальное выполнение операций, увеличении их разнообразия, совмещении обязанностей, т.е. выполнении в течение имеющегося лимита времени работы, относящейся к смежным профессиям и должностям.

Удовлетворенность работника возрастает, если при монотонном труде расширить круг его задач, возможность неформальных контактов, учитывать индивидуальные пожелания относительно той или иной работы, менять ее место, подключать к решению широких программных задач.

Условиями эффективного внедрения методов обогащения труда считаются технологическая и функциональная связь работ, примерно одинаковый уровень их сложности и требуемой квалификации исполнителя, что позволяет сократить потребность в дополнительном обучении; возможность получения ощутимого эффекта как для работника, так и для организации.

Совмещение может происходить как в пределах одной рабочей функции за счет *расширения обязанностей*, так и выполнения обязанностей, относящихся к различным функциям, не требующим, однако, дополнительной квалификации. (Противоположно ему упрощение обязанностей, связанное с их расчленением на составляющие элементы). Все это позволяет с максимальной полнотой использовать потенциал работника, его квалификацию, уплотнить рабочий день и в целом повысить производительность труда.

Перечисленные выше меры, а также обучение в рамках курсов, семинаров, стажировка и проч. являются формами повышения квалификации работников (при которой профессиональная подготовка увязывается с теоретическим обучением) и объединяются понятием *развитие персонала*, цель которого — обеспечение максимального использования всех возможностей человека на благо организации.

15.5. Трудовое законодательство РФ о внутриорганизационном перемещении работников

От горизонтальной карьеры необходимо отличать временный перевод или перемещение сотрудников организации в связи с про-

изводственной необходимостью. Эти вопросы регулируются статьями 25—28 КЗоТ РФ.

Перевод на другую работу в той же организации, в другую организацию или в другую местность допускается только с согласия работника, кроме случаев, оговоренных законодательством, например, если это предусмотрено трудовым договором.

Не считается переводом и не требует согласия работника перемещение его в той же организации на другое место, в другое структурное подразделение в той же местности, поручение работы на другом механизме или агрегате в пределах квалификации, специальности или должности, обусловленной трудовым договором. Если заработок при этом по независящим от работника причинам уменьшается, ему производится доплата в течение двух месяцев до уровня прежнего заработка. Администрация не вправе перемещать сотрудника на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья.

Переводом на другую работу в той же организации, требующим согласия работника, считается поручение обязанностей, не соответствующих специальности, квалификации или должности. Это несоответствие определяется на основе их сопоставления с тарифно-квалификационным справочником (для рабочих) и должностной инструкцией (для служащих).

Перевод на другую работу необходимо отличать от изменения существующих условий труда, вызванных техническими и организационными моментами, при сохранении той же специальности, квалификации, должности.

Перевод в другую организацию, в том числе и в другую местность, расположенную за чертой данного населенного пункта, с согласия работника может иметь место в двух случаях: на основании распоряжения вышестоящего органа и по согласованию между руководителями самих организаций независимо от их статуса.

Прежде чем издать распоряжение о переводе работника, администрация должна подробно ознакомить его с условиями работы на новом месте, в том числе с размером денежных компенсаций.

В случае производственной необходимости (потребность в выполнении срочных, заранее не предусмотренных работ) администрация имеет право переводить работников в рамках организации на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу в той же или другой местности с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней. Основанием для этого служат необходимость немедленной ликвидации последствий или предотвращения стихийного бедствия, производственной аварии, несчастных случаев, простоев, гибели имущества, а также

замены отсутствующих работников в связи с их болезнью, отпуском, командировкой.

Временным замещением считается исполнение служебных обязанностей по должности временно отсутствующего работника, когда это вызвано производственной необходимостью. Оно возлагается на другого работника приказом (распоряжением) по организации. При этом замещающему работнику выплачивается разница между его фактическим должностным или персональным окладом и окладом замещаемого работника без персональной надбавки, но при условии, что замещающий работник не является штатным заместителем или помощником отсутствующего.

В случае, если у руководителя есть несколько штатных помощников, то штатным заместителем считается первый, старший помощник.

Временный перевод на другую работу по вакантной должности возможен лишь с согласия работника, за исключением случаев, вызванных производственной необходимостью.

В случае простоя (временная приостановка работы по причинам производственного или организационно-технического характера, например из-за отсутствия сырья, материалов, поломки оборудования) работники на весь его срок переводятся с учетом их специальности и квалификации на другую работу в той же организации либо в другую организацию, но в той же местности на срок до одного месяца. Такие переводы в принципе могут быть неоднократными.

При простое или в случае временного замещения отсутствующего работника допускается перевод квалифицированных работников на неквалифицированные работы, т.е. такие, для выполнения которых не требуется специальных знаний и по которым не предусмотрено квалификационных разрядов. Если эта работа оплачивается ниже, за сотрудником в случае выполнения норм сохраняется средний заработок по прежней работе, а в случае невыполнения — тарифная ставка (оклад).

Психологический практикум

Карьера требует от людей постоянной активности. Насколько Вы активны и добьетесь ли успеха в карьере поможет узнать предлагаемый тест. Для его выполнения необходимо ответить на предлагаемые вопросы.

1. Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека и достижения им определенных позиций в обществе?
2. Хорошо ли Вы чувствуете себя в обстановке борьбы, соревнования?
3. Какая из функций современных руководителей более важна:
 - а) достижение целей организации;
 - б) поддержка и защита персонала?

4. Чем должна регламентироваться деятельность людей:
 - а) религиозными положениями;
 - б) этическими нормами;
 - в) материальными соображениями;
 - г) заботой об общем благе?
5. Кого бы Вы выбрали в друзья:
 - а) специалистов;
 - б) организаторов?
6. Достаточно ли у Вас энергии для преодоления жизненных препятствий?
7. Нравится ли Вам жить в наше время?
8. Родились ли Вы под созвездием Льва, Стрельца, Овна?
9. Любите ли Вы смотреть на огонь?
10. Легко ли Вы переносите отказ, зная, что просьба трудновыполнима?
11. Любите ли Вы поговорить?
12. Живете ли Вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?
13. Любите ли Вы быстро действовать?

Начислите себе за положительные ответы (в том числе 3а; 4г; 5б) 5 баллов.

Если сумма баллов 45 и более, Вы активны, у Вас независимый характер и задатки руководителя.

Если сумма баллов 40 и менее, то Вы робки, вялы, равнодушны и Вам лучше оставить мысли о карьере руководителя.

Глава 16

РАСТОРЖЕНИЕ ТРУДОВОГО КОНТРАКТА

16.1. Текучесть кадров и пути управления ею

Основная причина текучести — недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда; нерешенности социальных проблем; отдаленности работы от дома; отсутствии условий для отдыха, детских учреждений; неуважительном отношении со стороны руководства, неоправдавшихся притязаниях, неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру. Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения. В Японии в 85% случаях мотивом увольнения является несовместимость работника и организации в целом.

Обстоятельства, обуславливающие текучесть кадров, могут быть полностью управляемыми (условия труда и быта), частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации) и неуправляемыми (природно-климатические факторы).

Целенаправленно воздействуя на первые и вторые, можно существенно снизить текучесть. Для этого применяются различные мероприятия: технические (совершенствование техники и технологии, улучшающие условия труда); организационные (нахождение каждому работнику наиболее соответствующего ему места, поскольку, например, при ощущении невостребованности и перегруженности текучесть увеличивается); социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата); культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания).

Замечено, что предварительный инструктаж снижает текучесть кадров, а ощущение невостребованности или перегруженности ее увеличивает. Снижает текучесть чувство, что человек может воздействовать на производственные процессы. Сотрудники добросовест-

нее и с большим внутренним желанием выполняют ту или иную работу, если сами в полной мере будут отвечать за нее, получают возможность довести ее до конца. Удовлетворенность приносит свобода в выборе темпа и очередности выполнения задания, возможность внесения в процесс своего, нового.

Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. Считается целесообразным в первую очередь собирать сведения об общем числе уволившихся; уволившихся женщинах; лицах в возрастных категориях до 18 лет, 19—30 лет, старше 50 лет; о работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

Исследованиями, например, установлено, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 24—25 лет. Чаще меняют работу работники низшей квалификации, не имеющие перспектив, семьи, меньше зарабатывающие, далеко живущие.

Сведения об уволившихся заносят обычно в книгу убытия, в которой делается запись о причине увольнения, и на специальные карточки. Последние могут содержать такие позиции, как дата рождения, пол, образование, год окончания учебного заведения, место работы, должность, квалификация, профессия, стаж в организации, кем поступил на предприятие, сколько раз менял профессию, сколько раз менял подразделение, причины увольнения.

Подробное изучение текучести кадров осуществляется с помощью специальных обследований в двух направлениях:

1) для создания общего портрета увольняющихся (на основе сведений о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработной плате за последние несколько месяцев);

2) для изучения причин ухода, в качестве которых могут выступать неиспользование по специальности, неудовлетворенность работой, условиями и режимом труда, заработком, невозможность учиться, плохие отношения с администрацией и с коллегами, рождение ребенка, отсутствие мест в детских учреждениях, длительные поездки.

В крупных организациях данные о текучести целесообразно анализировать по профессиям, подразделениям, должностям, причинам, возрастным группам уволившихся. Углубленный анализ можно проводить раз в год, а количественную оценку по подразделениям — ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров.

При анализе текучести кадров особое внимание необходимо обращать на «потенциальную текучесть», обусловленную скрытой неудовлетворенностью работников. Ее необходимо сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам ухода. Если, например, скрытая текучесть высокая, а реальная — низкая, в коллективе действуют внутренние стабилизирующие факторы.

Поскольку люди часто сами не всегда точно знают причины ухода, путают их с поводом или не хотят называть, для обстоятельного анализа текучести лучше использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду, из которых также можно многое узнать. Информация, полученная из них, дополняется изучением ситуации на месте, там где выявилось больше всего недовольных. В частности, речь идет о заработной плате, ее формах и системах, морально-психологическом климате, условиях труда, состоянии рабочей среды, обеспеченности людей жильем.

16.2. Способы высвобождения персонала

Вопрос о высвобождении персонала обычно возникает тогда, когда организации приходится либо сокращать, либо перестраивать свою деятельность. Высвобождение персонала ведет к устранению излишней численности, несоответствия работников требованиям, предъявляемым к исполнителям, снижению дополнительных расходов из-за низкой производительности труда и качества, а поэтому оно является экономической необходимостью.

Увольнение требует соблюдения трудового законодательства, четких, максимально объективных критериев отбора, привязки к рабочим местам, минимизации затрат и получения экономии, избежания последующих и связанных затрат, открытости, информирования, компенсаций и помощи в трудоустройстве.

При любой возможности увольнений следует избегать или максимум смягчать их последствия, используя для этого все имеющиеся возможности. Если рационализацию структуры кадров нельзя безболезненно провести за счет повышения их мобильности, переобучения новым профессиям, создания новых рабочих мест, то в критической ситуации приходится идти на сокращение штатов. Это мера вынужденная и крайне болезненная в социальном аспекте (не зря в Японии долгое время провозглашалась соответствующая национальным традициям политика пожизненного найма, так и не сумевшая в конечном итоге противостоять натиску изменений, вызванных новым этапом НТР).

Фирмы на Западе прибегают к массовым увольнениям только в крайнем случае (тем более, что это связано с большим сопротивлением профсоюзов), предпочитая проводить гибкую *политику занятости*, заключающуюся в ее поддержке и рационализации. Речь идет о следующем:

1) прекращение найма, когда на высвобождающееся по тем или иным причинам место не нанимаются новые сотрудники. При этом сокращается лишь общая численность, а не конкретные рабочие места. Если же необходимо добиться именно последнего, то вторым шагом здесь должно быть перемещение на свободное место работника с той должности, которую необходимо упразднить при соответствующем его согласии и на основе переквалификации. За счет этого можно сократить персонал на 5%, но такие маневры требуют от администрации и людей большой гибкости и сопряжены с необходимостью адаптации и психологическими перегрузками;

2) сокращение рабочего времени путем снижения продолжительности рабочего дня и (или) рабочей недели, отмены или сокращения масштабов внутреннего совместительства и сверхурочных работ, разделения должностей и проч.

Работа *неполный день* или *неполную неделю* покрывает лишь «пиковые» потребности в рабочей силе (например, на транспорте в связи с неравномерностью перевозок в течение дня) или связанные с неожиданными сбоями. Для этого привлекаются учащиеся или создается специальный резерв лиц, которым такой режим работы удобен.

В критических ситуациях особенно целесообразно *разделение должностей* между двумя и более работниками, получившее сегодня широкое распространение в западных фирмах. Его положительной стороной для организации является возможность интенсификации труда исполнителей, но вследствие роста их числа увеличиваются управленческие расходы;

3) прекращение выдачи заказов на сторону;

4) направление на учебу с отрывом от основных занятий и предоставление неоплачиваемых отпусков;

5) использование *внутренних венчуров* (англ. venture — рискованное предприятие) — групп энтузиастов, имеющих свои идеи, желающих работать в качестве их разработчиков, сбытовиков или вкладывать в них средства в дополнение к первоначальному финансированию фирмой этих проектов. Реализуя проект, каждый участник такого венчура продвигается по службе в его рамках. Успех дела приводит к тому, что группа может быть включена в состав фирмы в качестве ее подразделения;

б) стимулирование ухода по собственному желанию. Здесь существуют различные варианты.

Во-первых, на основе предложения денежных компенсаций. Но это весьма неоднозначная по результатам мера, так как малоквалифицированные сотрудники, которые могут не найти новую работу, на это не «клюнут», а те, кто хочет уйти, уйдут и так, зато уволиться могут квалифицированные работники, которым легко устроиться.

Компенсация может сопровождаться обещанием повторного приема на работу (тогда часть ее возвращается). Она должна быть ощутимой по размерам, хотя и меньшей, чем при массовых увольнениях, поскольку здесь нет принудительности. Ее величина не должна превышать 2,5 годовых заработных плат.

Во-вторых, стимулирование досрочного выхода на пенсию, в частности (принцип «зеленых окон»), в том числе и за дополнительное вознаграждение («золотое рукопожатие»). В нашей стране принцип «зеленых окон» был применен в конце 80-х гг. Часто в этих случаях число желающих уйти на пенсию оказывается в несколько раз большим, чем нужно, и тогда используется *метод селективного сокращения*, когда увольнения растягиваются на несколько лет.

За счет этого можно сократить персонал на 10—15%, но отток опытных квалифицированных кадров может иметь непредвиденные последствия.

7) *аутплейсмент*. Его суть состоит в совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.

На основе анализа трудовой деятельности увольняемого, его образования, опыта, личностных характеристик, ограничений, положения на рынке труда и т.п. разрабатываются различные варианты трудоустройства, определяется стратегия и тактика поиска новой работы. Одновременно кандидатов на увольнение обучают методам ее самостоятельного поиска, а затем и подключают их к этому процессу, анализируя, контролируя и направляя их действия в течение года, т.е. срока, считающегося достаточным для решения данной проблемы;

8) увольнение отдельных работников за различные нарушения, о чем подробнее будет сказано ниже. Балласт обычно составляет 1—2% персонала. Но при этом нельзя допускать излишнюю жесткость, чтобы не ухудшить атмосферу в коллективе;

9) массовые увольнения, являющиеся последним средством при недостаточности индивидуальных мероприятий. При этом руководство должно объяснить масштабы, причины, ситуацию, изложить

концепцию санирования предприятия, график сокращений или перемещений. Информация должна быть всеобъемлющей, правдивой и своевременной.

В соответствии с трудовым законодательством РФ при увольнении по *сокращению численности или штата* преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. В случае равной производительности предпочтение отдается семейным (имеющим двух и более иждивенцев и тем, в семье которых нет других лиц с самостоятельным заработком); работникам, имеющим длительный стаж непрерывной работы в данной организации; получившим в ней увечье или профессиональное заболевание; тем, кто повышает свою квалификацию без отрыва от производства в высших и средних специальных учебных заведениях в соответствии с выполняемой работой, и ряду других категорий работников.

Поскольку сокращение численности или штатов используется для укомплектования организации наиболее квалифицированными кадрами, администрация в соответствии с трудовым законодательством РФ вправе в пределах однородных профессий и должностей производить перегруппировку работников и переводить более квалифицированных из них, должность которых сокращается, на другую должность, уволив с нее по указанному основанию менее квалифицированного работника.

Конкретную последовательность увольнений можно определять с помощью балльной системы, учитывающей стаж, возраст, состав семьи, здоровье, возможность найти работу.

В первую очередь обычно сокращают работников низкой квалификации и тех, кому проще найти работу. Эти критерии могут формулироваться законодательством или трудовым договором. Нужно иметь в виду, что последствия неудачно проведенного сокращения штатов могут ощущаться много лет из-за снижения мотивации остающихся сотрудников и их недоверия руководителям.

Нужно иметь в виду, что неоправданные увольнения снижают производительность труда, увеличивают долю брака, вызывают падение интереса к работе («внутреннее увольнение»), абсентизм (отсутствие во время работы на месте), текучесть (добровольное увольнение), дополнительные расходы (например, на найм нового сотрудника). Поэтому любые увольнения должны быть всесторонне обоснованными.

Обо всех изменениях в соответствии с требованиями КЗоТ РФ работник должен быть поставлен в известность не позднее чем за два месяца, и если он при этом будет возражать против продолжения

работы в новых условиях, трудовой договор прекращается. В течение срока предупреждения работник должен выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать правила трудового распорядка.

16.3. Правовое регулирование расторжения трудового контракта в РФ

В соответствии с трудовым законодательством РФ основаниями для прекращения трудового договора являются соглашение сторон; истечение срока его действия (кроме случая, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения); призыв или поступление работника на военную службу; увольнение по инициативе администрации или по требованию профсоюзного органа; перевод работника с его согласия в другую организацию или переход на выборную должность; отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с организацией или от продолжения работы в связи с изменившимися условиями труда; вступление в действие приговора суда, исключающего возможность продолжения работы в данной организации. Во всех этих случаях имеет место увольнение работника.

Трудовой контракт может быть расторгнут по инициативе одной из сторон или по взаимному соглашению в любое время до срока его истечения. Администрация может отказаться от перезаключения трудового договора или продления срока его действия без объяснения причин.

Если же по истечении срока трудового договора трудовые отношения практически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения, он считается продолженным на неопределенный срок. В таких случаях увольнение работника может быть произведено лишь на общих основаниях.

Сотрудник вправе расторгнуть трудовой договор, *заключенный на неопределенный срок*, предупредив об этом администрацию письменно за две недели, чтобы она могла подобрать нового работника (по взаимному соглашению договор может быть расторгнут и в более короткий срок).

Кроме заявления, которое должно быть только добровольным изъявлением воли работника, ибо в противном случае считается недействительным, никакие другие доказательства его желания уволиться законом не признаются.

Если заявление об увольнении по собственному желанию обусловлено невозможностью продолжения работы ввиду зачисления в учебное заведение, перехода на пенсию и проч., администрация обя-

зана расторгнуть трудовой договор в срок, о котором просит работник, и по истечении двух недель произвести с ним полный расчет. В случае задержки оформления увольнения работник имеет право требовать от администрации компенсации.

Срок предупреждения исчисляется со следующего дня после подачи заявления, и администрация не вправе уволить работника в этот период без его согласия, хотя увольнение может быть произведено по другому основанию, если таковое имеется. В то же время самостоятельное оставление работником работы до истечения двухнедельного срока считается прогулом без уважительной причины.

Работник вправе до истечения срока предупреждения отозвать свое заявление, и в этом случае увольнение не производится, если на его место не приглашен другой работник, которому не может быть отказано.

Срочный трудовой договор может быть досрочно расторгнут по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, препятствующих выполнению служебных обязанностей; нарушения администрацией законодательства о труде, условий коллективного или трудового договора; по другим уважительным причинам (в основном последнее относится к беременным женщинам, матерям, имеющим малолетних детей). Отказ администрации расторгнуть трудовой договор может быть обжалован в суде.

Трудовой договор как срочный, так и заключенный на неопределенный срок может быть *расторгнут администрацией* в следующих случаях: ликвидации организации, сокращения численности работников, несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо по состоянию здоровья, препятствующих продолжению данной работы; систематического неисполнения без уважительной причины обязанностей, правил внутреннего трудового распорядка, если к нему ранее уже применялись меры дисциплинарного или общественного воздействия; прогула (в том числе отсутствия на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительных причин); неявки на работу более четырех месяцев подряд в течение временной нетрудоспособности (в рамках этого срока увольнение не допускается), не считая отпуска по беременности и родам (за работниками, утратившими трудоспособность вследствие трудового увечья или профессионального заболевания, должность сохраняется до восстановления трудоспособности или установления инвалидности).

Состояние здоровья может быть причиной увольнения работника, если наступило стойкое снижение трудоспособности, препятствующее надлежащему исполнению служебных обязанностей, либо

работа ему противопоказана. Временная утрата трудоспособности не является основанием для увольнения, а длительное отсутствие на работе в связи с болезнью служит основанием для увольнения только в случае производственной необходимости.

Другими причинами расторжения трудового договора являются восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу, появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения, совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого), установленного с помощью компетентного органа, и вступление в силу соответствующего судебного приговора, административного взыскания и проч.

Недостаточная квалификация работника как основание для его увольнения выражается в отсутствии у него необходимых знаний, навыков, исключающих возможность нормального исполнения служебных обязанностей. В то же время наличие у человека необходимого образования еще не свидетельствует о его бесспорном соответствии работе. Но и отсутствие специального образования, если оно не является согласно закону условием допуска к ней, не может служить основанием для увольнения, если по деловым качествам и опыту он пригоден для ее выполнения.

Несоответствие выполняемой работе должно подтверждаться объективными данными (актами о выпуске недоброкачественной продукции, справками о невыполнении норм выработки, материалами аттестации и проч.) и в случае возникновения спора доказывается работодателем. Но само увольнение в связи с этим обстоятельством допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую должность.

Увольнение с работы на основании *систематического неисполнения служебных обязанностей* допускается, если к работнику уже были применены меры дисциплинарного или общественного взыскания (ими не являются, например, лишение премий, предупреждения и др.). Поскольку увольнение за трудовой проступок является мерой дисциплинарного взыскания, работника нельзя уволить за тот же проступок, за который было наложено предыдущее дисциплинарное взыскание, если не прошел его срок.

Прогулом, являющимся одним из оснований для увольнения, считается невыход на работу (в том числе, на которую работник переведен в соответствии с действующим законодательством, например, в связи с производственной необходимостью) и отсутствие на ней свыше трех часов без уважительных причин независимо от того, является он непрерывным или складывается из отдельных частей. Уклонение или отказ от деятельности, которая непосредственно не

связана с трудовыми обязанностями или которой работника вынуждают заниматься в нарушение закона, не является прогулом, как и появление работника в нетрезвом состоянии или арест за мелкое хулиганство.

Нужно иметь в виду, что прогулом считается *отсутствие на территории организации*, а пребывание работника в другом подразделении, в том числе более трех часов, квалифицируется как нарушение трудовой дисциплины, систематическое невыполнение трудовых обязанностей.

Увольнение работника за нахождение на работе в состоянии алкогольного, наркотического либо токсического опьянения может последовать при обнаружении его в *любом месте* на территории организации, где по поручению администрации он должен был исполнять свои функции. Но все эти случаи должны быть подтверждены медицинским заключением или другими видами доказательств.

Руководители любого ранга могут быть уволены не только за однократное появление на работе в нетрезвом состоянии, но и за распитие спиртных напитков совместно с подчиненными на основании несоблюдения правил внутреннего трудового распорядка.

Помимо перечисленных, основанием для расторжения трудового договора могут быть:

— однократное грубое нарушение трудовых обязанностей руководителем организации или обособленного подразделения и его заместителем;

— совершение аморальных поступков работниками, выполняющими воспитательные функции;

— совершение лицами, ответственными за прием, транспортировку, хранение и распределение материальных и денежных ценностей, действий, дающих основание для утраты к ним доверия со стороны администрации;

— совершение действий, запрещаемых контрактом.

Для предупреждения неоправданных увольнений администрация должна всесторонне анализировать причины нарушения трудовой дисциплины. Они могут быть:

1) производственно-технологическими. Речь идет о плохих санитарно-гигиенических условиях труда, его тяжести, нерациональной планировке рабочего места и проч., вызывающих дополнительные усилия и быстрое утомление; неправильном режиме труда и отдыха, неудобном графике работы, неудовлетворительной организации производства и материально-технического обеспечения;

2) социальными. К ним относятся неблагоприятная структура коллектива, неприемлемые традиции и стиль руководства, недостатки социального обслуживания;

3) психологическими. Основными из них являются несоответствие свойств характера требованиям профессиональной деятельности; негативные мотивы к труду; социально-бытовые проблемы; здровье; несложившиеся отношения в коллективе.

16.4. Организация процесса увольнения

Высвобождаемые работники делятся на две части. Одну составляют лица, не прошедшие аттестацию, систематически нарушающие дисциплину или не «вписывающиеся» в организацию по причине того, что функции, выполнявшиеся ими прежде, стали ненужными. Они подлежат увольнению независимо от заслуг, но даже им сначала нужно предложить улучшить свою работу, и увольнять лишь в том случае, если это не поможет. Другую часть образуют те, кого организация хочет оставить, но уже в новом качестве.

Работу высвобождаемым сотрудникам целесообразно предлагать в письменном виде, называя все имеющиеся вакансии. В первый раз это делается в день объявления о предстоящем увольнении, поскольку сотрудник имеет право быть переведенным на вакантное рабочее место, а во второй раз в — день увольнения, так как судебные органы проверяют законность расторжения трудового договора именно на этот момент. Кроме того, мнение человека о той или иной работе может измениться или в организации могут открыться новые вакансии.

Отказ от предложенной работы всех видов также необходимо получать в письменном виде или составить акт о том, что подлежащий увольнению работник ознакомлен с предложением перейти на другую работу, но не выразил желания им воспользоваться.

Расторжение трудового договора на основании сокращения численности штата, несоответствия работника занимаемой должности и выполняемой работе или по болезни предварительно согласовывается с выборным профсоюзным органом, если таковой имеется, и оформляется в виде его постановления.

Не требуется такого согласия для увольнения руководителя организации, его заместителей, руководителей обособленных подразделений, определяемых на должность органами государственной власти, управления, общественными организациями и объединениями.

При прекращении трудового договора в случае призыва или поступления работника на военную службу, отказа от перевода в

другую местность вместе с организацией или продолжения работы вследствие изменившихся условий труда, несоответствия занимаемой должности, восстановления на работе лица, ранее выполнявшего ее, нарушения администрацией условий коллективного или трудового договора или норм трудового законодательства работнику выплачивается пособие в размере двухнедельного среднего заработка.

В условиях рынка каждый человек должен быть готов к такому изменению судьбы и иметь на примете новое место работы. Если оно хорошее, увольнение не становится трагедией (а психологи считают увольнение второй по тяжести жизненной травмой после потери близких родственников). В большинстве случаев это действительно трагедия, и поэтому в современных западных фирмах стараются делать все, чтобы оно было связано с наименьшими потерями для обеих сторон. Прежде всего, если причина увольнения не состоит в нарушении дисциплины, то оно происходит только в том случае, если человеку нельзя подобрать новое место внутри организации, переqualифицировать или перевести на другой режим работы.

Поскольку процедура увольнения морально тяжела, на Западе этим занимаются специально подготовленные менеджеры — так называемые парни-убийцы, получающие повышенный оклад.

Увольнение должно быть всесторонне обоснованным, с оформлением всех необходимых документов, и, когда они будут готовы, в соответствии с ними делают краткое, тактичное, однозначное сообщение, чтобы не оставлять человеку надежду на что-то. Сотруднику и всему коллективу излагается только одна, официальная причина увольнения.

От человека нельзя ожидать при увольнении разумного поведения, требовать «немедленно покинуть помещение», тем более что необходимо решить многие организационные проблемы: сдать дела, ключи, оформить обязательства о неразглашении конфиденциальных сведений, сменить пароли в компьютерах, к которым бывший сотрудник имел доступ.

Утром последнего дня работы (но ни в коем случае не перед выходными или праздниками, чтобы человек в самые тяжелые первые дни не оставался наедине со своими мыслями) с человеком проводится «прощальная беседа», которая продолжается около 20 мин и по возможности в непринужденной обстановке. В ходе ее руководитель успокаивает и подбадривает бывшего сотрудника, обещает ему всяческую помощь и содействие вплоть до устройства на новую работу, выясняет истинные причины ухода (если увольнение

происходит «по собственному желанию»), ошибки, которые по отношению к нему были допущены, с тем чтобы избежать их в будущем.

Понятно, что описанная процедура не касается ухода человека на пенсию. Эта дата заранее известна, и к ней тщательно готовятся, а сами проводы торжественно обставляются. В известной фирме IBM, где возраст ухода на пенсию составляет 60 лет, для сотрудников, начиная с 45-летнего возраста организуются специальные двухдневные курсы, на которых обучают социальной, экономической и психологической адаптации к будущим изменениям в жизни. В возрасте 59 лет такие курсы посещают 94% работников.

Менеджеру на заметку

Примерный перечень вопросов для исследования проблем текучести кадров приведен ниже.

Вопросы анкеты для увольняющихся

Причины поступления на работу в организацию; ее «порядковый номер» в трудовой биографии; место приобретения специальности; число раз повышения квалификации за время работы; причины ухода; факты обращения с предложениями об устранении недостатков; реакция руководства; согласие остаться, если бы она была положительной; причины не перехода в другое подразделение; место будущей работы; причины его привлекательности; будет ли это сопряжено со сменой профессии; семейное положение; жилищные условия на момент заполнения анкеты.

Вопросы анкеты об удовлетворенности своим положением

Дата поступления в организацию; причины поступления в организацию; продолжительность работы в данном подразделении; профессия и должность в настоящее время; где получена специальность; владение смежными профессиями; что помогает в повышении профессионального мастерства; недостатки в подборе, подготовке и расстановке кадров в организации, подразделении; разряд, классность, категория; сложность работы по профессии; удовлетворенность условиями труда; обстоятельства, не устраивающие больше всего; потери рабочего времени вследствие простоев; причины простоев; совокупный заработок; его «справедливая» величина; недостатки в организации оплаты труда; удовлетворенность решением социальных вопросов; достаточность принимаемых для этого мер; удовлетворенность работой руководства; оценка в баллах его деловых и личных качеств, степень сплоченности коллектива; проблемы, на которые руководству нужно обратить внимание в первую очередь; наличие конфликтов и их причины; частота возникновения желания сменить работу; предпочтительная работа при прочих равных условиях; что больше всего привлекает в своей работе; какие из перечисленных в прилагаемом списке причин больше всего влияют на увольнение товарищей; основные данные о себе.

К каждому вопросу прилагается набор вариантов ответов, один из которых отвечающему на анкету предлагается выбрать либо ответить по-своему, если ни один не устраивает. Более подробно с вариантами этих ответов можно ознакомиться в книге М.Н. Хурса и др. «Работа с персоналом в новых условиях хозяйствования» (Минск, 1992) либо составить их самостоятельно исходя из специфики организации и ее сотрудников.

Глава 17

РУКОВОДИТЕЛЬ

17.1. Типы руководителей

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его требования. Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Таким образом, сущность деятельности руководителя состоит в организаторской работе. Это особый вид творческой деятельности, причем по мере роста должности требования к творчеству увеличиваются. Творческая сторона в труде руководителя развивается также и под воздействием НТР.

Однако руководитель не только организует, но и направляет работу сотрудников; способствует их развитию, а при необходимости оказывает влияние на поведение, в том числе и внеслужебное. Поэтому он должен быть достаточно хорошо подготовлен не только профессионально, но и педагогически.

По мнению Дж. Адера, руководители осуществляют восемь практических функций: постановку заданий, планирование, инструктаж, контроль, оценку, мотивацию, организацию, демонстрацию личного примера. Для обеспечения эффективной работы руководитель должен в максимальной степени согласовывать интересы индивидов, групп и решение управленческих задач, так чтобы они не противоречили друг другу, иначе он не справится со своими обязанностями.

Особенность положения руководителя состоит в следующем:

- 1) он сосредоточивает функции реальной решающей силы и власти;
- 2) имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения;
- 3) как правило, исключен из окружения и первичного коллектива;

4) является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра;

5) все его поведение постоянно оценивается подчиненными.

Существует много вариантов классификации руководителей. Приведем одну из них, описывающую их психологические типы, которым ее автор Д. Кейрси присвоил имена героев греческого эпоса.

1. «Этиметей» (брат Прометея, отличавшийся недалеким умом). Надежен, учитывает все существенные подробности и детали, бережно относится к ресурсам и обычаям, стремится к укреплению и сохранению правил, консервативен, не любит риска, склонен к бюрократизму и формализму. Для успешной работы требуется гибкий заместитель или консультант-психолог.

2. «Дионис». Способен мгновенно реагировать на ситуацию, действовать в условиях риска и опасности конструктивно, гибко как по форме, так и по сути. Однако не способен пунктуально выполнять рутинную работу, не обращает внимания на детали и регламенты. Это требует заместителей, склонных к точной деятельности, умеющих планировать и работать с людьми, последовательно реализовывать планы.

3. «Прометей». Стремится к разработке глобальных стратегических концепций. Способен к долгосрочному планированию, ориентирован на результат, а не на процесс, склонен помогать другим. Не любит объяснять, повторять, благодарить сотрудников, общаться с малоинтересными людьми. Чрезвычайно погружен в работу, не умеет расслабляться, не обращает внимания на других. Для успеха ему необходимо учиться убеждать и поддерживать других.

4. «Аполлон». Ориентируется на личные отношения и особенности каждого. Стремится разрешать как организационные, так и личные проблемы. Гибок, дружелюбен, берет на себя множество чужих проблем, но не всегда их может решить. Нуждается в умении дифференцировать свою и чужую ответственность.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором основных функций, их долей в общей структуре, диапазоном и формой контактов, средствами деятельности, объемом полномочий и возможностями.

К *высшим руководителям* относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров, чья доля в общем числе управляющих составляет 3—7%. Особенностью их работы является то, что она интернациональна по масштабам, требует наличия большого опыта, не имеет завершения

в конкретной форме и не регламентируется нормами выработки или времени.

Руководители высшего уровня отличаются тем, что в их деятельности преобладают безличные формы официальных контактов с подчиненными (отчеты, доклады, инструкции, приказы); систематические личные контакты с другими руководителями (совещания, планерки, летучки); эпизодические личные встречи (беседы по вызову, прием посетителей).

Основные функции высших руководителей организации состоят в формулировке ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

Эти функции и обязанности чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, публициста, оратора, которые в одном лице практически никогда не совмещаются.

Поэтому в крупной организации первые руководители единолично уже не могут принимать все решения и, отвечая за все, *переходят к руководству процессом их выработки* в составе команды, где являются уже не «боссами», а первыми среди равных. Последнее обстоятельство ослабляет борьбу за власть и тем самым облегчает смену поколений менеджеров.

Команда высшего руководства обычно подбирается *первым руководителем*, или, по-другому, *главным администратором*, занимающим свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками), являющимся его доверенным лицом и несущим перед ним полную ответственность за состояние и результаты работы организации.

В обязанности *первого руководителя* входит организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности; заключение и расторжение хозяйственных договоров; открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; стимулирование подчиненных руководителей.

Руководители среднего звена (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию), доля которых в общей численности управляющих составляет 40—60%, назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Их функции уже *локальны*.

Через подчиненных руководителей низового уровня они управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм. В рамках компетенции им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично — самостоятельно, частично — выходя с предложениями к руководству организации), поощрять или наказывать своих подчиненных.

Работа руководителей среднего звена в значительной мере варьирует от организации к организации и в большей степени зависит от особенностей подразделения, чем от общефирменных задач. Они готовят информацию для решений, принимаемых «наверху», и после трансформации в технологически удобную форму передают эти решения низовым руководителям (называемым в западных фирмах менеджерами-контролерами, или супервайзерами) — начальникам цехов, участков, групп, бригады работают непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия.

Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом: распределение заданий, разработка графиков работы, организация и координация труда подчиненных; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль за ходом их осуществления, соблюдением сроков, рациональным использованием оборудования, материальных и иных ресурсов, производственной дисциплиной, техникой безопасности; содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

Руководители низового звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации.

Низовой уровень управления — технический, обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала — рабочих и других неуправленческих работников. Большая часть руководителей принадлежит к нему (и большинство начинает здесь свою карьеру). Их работа характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач: мастера решают проблемы в среднем не более минуты, а решения охватывают срок не более двух недель. Около половины времени мастера при этом затрачивают на общение с работниками.

Таким образом, в сфере управления происходит разделение труда: одни руководители обладают первичными полномочиями и несут ответственность за определение характера и направленности

выработки решений; другие, подчиненные им руководители, непосредственно осуществляют этот процесс.

Помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители несут по отношению к своим подчиненным обязанности *неофициальные*. Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, заботе об их личных интересах и проблемах, здоровье, успехах, взаимоотношениях в коллективе; оказании им при необходимости всесторонней помощи, вплоть до принятия иногда на себя их вины.

Руководитель должен избегать фаворитизма, нарушающего стабильность коллектива, знать об отношении к себе подчиненных и время от времени задавать себе вопрос, хотел бы он работать у себя в подчинении.

Все это очень важно, поскольку на практике не только подчиненные зависят от руководителя, но и сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы. Кроме того, руководитель зависит и от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнить возложенные на него обязанности.

17.2. Качества, необходимые руководителю

Качества, необходимые руководителям, большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личные и деловые.

К *профессиональным* относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. К ним относятся:

- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;
- умение планировать свою работу.

Выделяют три группы навыков, составляющие основу профессиональной деятельности руководителя: концептуальную (на высшем

уровне ее доля доходит до 50%), межличностную и специальную (техническую). На низших уровнях управления ее доля также составляет около 50%.

Способность концептуально мыслить в сфере управления обусловлена в немалой степени характером образования. Не случайно, что в США лишь 2% высших руководителей фирм — инженеры, а остальные — юристы, экономисты, психологи, управленцы. В нашей стране картина обратная: на начало 90-х гг. 85% руководителей имели техническое образование, 13% — экономическое, 2% — гуманитарное.

Личные качества руководителя в принципе мало чем должны отличаться от личных качества других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание положительными качествами тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Здесь можно упомянуть высокие моральные стандарты; физическое и психологическое здоровье; высокий уровень внутренней культуры; отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям; оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личные, а *деловые качества*, к которым необходимо отнести:

— умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду;

— энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;

— контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;

— целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;

— ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их;

— стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных.

Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низших, например, в

большей степени ценятся решительность, коммуникабельность, не-которая агрессивность; на высших — на первое место выдвигаются умение стратегически мыслить, оценивать ситуацию, ставить новые цели, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

В этих условиях целесообразнее всего ориентироваться на требования *должностных инструкций* или *паспорта рабочего места руководителя*.

17.3. Основы власти руководителя

Власть — это способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет направлять действия подчиненных в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты.

Сегодня реальная власть все больше и больше институционализируется, т.е. переходит от людей к организациям, но при этом всегда остается персонифицированной, осуществляемой конкретными лицами.

Система власти в организации имеет вид пирамиды, что обеспечивает единство действий всех исполнителей. Причем на разных уровнях, в зависимости от их конкретных особенностей, имеют место различные типы власти. Степень неравенства власти различных субъектов получила название ее *дистанции*.

Умение руководителя распоряжаться властью предполагает изучение ее источников, политической структуры организации, взаимосвязи групп и отдельных субъектов, их интересов, мнений и ролей, которые они играют, а также понимания стратегии и тактики, с помощью которых приобретается и удерживается власть.

Власть бывает формальной и реальной. *Формальная* власть — это власть должности. Она обусловлена официальным местом ее обладателя в структуре управления организацией вне связи с его личными качествами и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

Реальная власть, или *влияние* — это власть как должности, так и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые *добровольно готовы* данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Руководители, например, зависят от обстоятельств, непосредственного начальства, подчиненных, коллег, без содействия которых не могут нормально осуществлять свои функции, даже если полномочия формально позволяют это. Такая зависимость от факторов, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей и наглядно показывает, что не существует абсолютной власти. Каждому менеджеру важно четко знать реальные рамки своей власти, которая зависит от уровня должности, авторитета, а также принадлежности к той или иной группировке.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Чаще их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к ее монополизации. Это является положительным моментом, поскольку чем больше власти сосредоточено в руках отдельного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений.

Если формальная власть реализуется в принятии официальных решений, то реальная часто заключается в манипулировании людьми, при котором доверие других используется для достижения собственных корыстных целей, причем с гораздо большим успехом, чем это делает официальная власть.

Считается, что объем реальной власти — величина постоянная, и ее невозможно увеличить для одних, не уменьшая для других. Поэтому в организации идет постоянная борьба за перераспределение власти, следствием которой является изменение соотношения политических сил. Факторами, предопределяющими борьбу за власть, являются личные мотивы, стратегические цели, нехватка ресурсов, конъюнктура.

Существует несколько основ власти руководителя. Прежде всего это *принуждение* или его потенциальная возможность, когда подчинение возникает в результате страха, испытываемого соответствующим лицом, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой различного рода неблагоприятные последствия. Это может быть страх физического насилия или основанного на законе наказания за невыполнение требований должностного лица, т.е. страх перед различными официальными *санкциями*. Для рядовых исполнителей санкции носят в основном материальный характер (штраф, лишение премии и проч.); для руководителей большее значение имеют моральные санкции, ставящие под угрозу их служебное положение, статус, авторитет.

Находясь под воздействием страха, люди сознательно или бессознательно позволяют властвовать над собой, но на практике, особенно в современных условиях, такая власть оказывается малоэффек-

тивной, что обусловлено рядом обстоятельств. Во-первых, страх заставляет подчиняться только в границах «зоны контроля», где человека можно поймать на «неуставном» поведении и принять конкретные действенные меры; во-вторых, и это самое главное, страх не создает заинтересованности в результатах работы, не предлагает действенных стимулов к труду (позволяя добиться лишь минимальной его производительности), сотрудничеству, творчеству, что было доказано на практике еще во времена рабовладения. В-третьих, она просто непопулярна в эпоху демократии. В-четвертых, едва ли не главный недостаток такого рода власти — провоцирование сопротивления или ухудшение морально-психологического климата, что является весьма дорогой ценой за нее.

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется *административной*; она существует как в государственных, так и негосударственных организациях — главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались.

Административная власть во многом основывается на бездумном подчинении руководителю, деперсонализации отношений, отчуждении человека от результатов его деятельности. Это становится возможным, поскольку современное разделение труда, в том числе и в сфере управления, приводит к столь узкой специализации людей, что они теряют связь с конечными результатами своего труда. Деперсонализации способствуют также официальное дистанцирование должностей, ношение униформы, знаков отличия и проч., что особенно характерно для военизированных учреждений.

Считается, что сегодня власть должности обеспечивает руководителю лишь около 2/3 необходимого влияния, остальное дают знания и деловые качества.

Другой основой власти является *собственность на ресурсы* в самом широком смысле слова, которыми одно лицо располагает, а другое — нет, но в них нуждается. Прежде всего речь идет о *материальных*, в том числе и денежных ресурсах, необходимых для удовлетворения тех или иных потребностей, и для того чтобы их получить, нуждающееся в ресурсах лицо позволяет обладателю властвовать над собой. Однако материальные ресурсы могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями, не восприниматься как достаточно ценные, а поэтому как основа власти являются ограниченными.

Другой, весьма специфической формой ресурсов, позволяющих осуществлять власть, является *связь с влиятельными лицами*, в руках которых находятся требуемые блага. Огромной реальной властью в

свете этого обладают помощники и секретари крупных руководителей, к мнению которых последние чаще всего прислушиваются в наибольшей степени вследствие личного доверия.

В современных условиях ресурсом, позволяющим осуществлять власть над другими, в значительной мере становится *информация*, за обладание которой в организации может идти яростная борьба, а сама она в целях защиты утаиваться или искажаться. В этом случае лица, обладающие истинной и полной информацией, могут диктовать свою волю другим.

Близка к предыдущей власть, основанная на *знаниях и компетентности*; лица, обладающие ими, способны указать окружающим пути решения тех или иных проблем, достижения поставленных целей и т.п. Здесь владение информацией носит уже активный характер, предполагает возможность не только сообщать кому-то те или иные сведения, но и давать конкретные рекомендации по их применению с наибольшей пользой.

Но сегодня знания быстро стареют и требуют постоянного обновления, что далеко не всегда удается своевременно осуществить; сложность окружающего мира не исключает возможность того, что они окажутся необъективными и с их помощью нельзя будет достичь требуемых результатов, что, разумеется, не способствует укреплению власти.

Третьей основой власти является *добровольное подчинение* одних лиц другим. У такого подчинения может быть три причины: традиция, личная харизма и убежденность.

Традиция подчиняться должностному лицу передается людьми из поколения в поколение. Ориентация на должность, независимо от личности человека, который ее занимает, придает такой власти дополнительную прочность, поскольку недостатки, присущие конкретному человеку, в данном случае не принимаются во внимание.

Традиционная власть основывается на удовлетворении потребностей подчиненного в принадлежности к организации и защищенности, которые особо остро ощущаются работниками крупных структур. Готовность подчиненных признавать власть руководителя подкрепляется его правом поощрять (в первую очередь за многолетнюю безупречную работу и слепое повиновение), а также наказывать. Сегодня традиция часто входит в противоречие с трудовыми ценностями, поощряя посредственных людей, наиболее восприимчивых к ней, генерирует презрение к человеческой индивидуальности, консерватизм и т.п.

Личная харизма — это привлекательность для окружающих тех или иных личных качеств и способностей руководителя или его в

целом. Ради возможности получить одобрение, поддержку и уверенность, быть похожим на него, находиться с ним рядом и т.п. слабохарактерные, лишенные своего «я» люди готовы безоговорочно выполнять все его требования. Подражая руководителю, исполнитель подсознательно пытается походить на него, считая, что это принесет дополнительное уважение. Но такая власть, которую еще называют *эталонной*, непрочна, поскольку основывается в первую очередь на эмоциях, как известно, весьма переменчивых.

Убежденность в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица, сумевшего внушить другому свою точку зрения, считается наиболее прочной основой власти. Она делает ненужными внешний контроль и стимулирование, поскольку подчиненный понимает, что поступать так, как то предписывает руководитель или требуют обстоятельства, наиболее разумно и целесообразно. Как свидетельствует история, ради своих убеждений люди зачастую готовы добровольно жертвовать многим, вплоть до собственной жизни. Но использование убеждения не означает отказа от других способов влияния.

В то же время убежденность очень медленно формируется и зависит от многих субъективных обстоятельств, в частности морально-психологического климата в организации, специфики последней, степени взаимного доверия подчиненных и руководителей, их культурного и образовательного уровня, общности их целей и т.п.

По мере того как способности исполнителя сближаются со способностями руководителя, у того возрастает необходимость искать с ними сотрудничества. Человек, начинающий сотрудничать с другими, фактически берет на себя обязательство подчиняться существующим нормам. В рамках сотрудничества руководитель обеспечивает подчиненному *участие* в делах организации, удовлетворение его потребностей в самореализации. Сотрудничество дает людям больше свободы и полномочий, но оно долгие налаживается.

Прочность власти и преобладание той или иной ее конкретной формы зависит от многих обстоятельств, но в целом имеет тенденцию к ослаблению. Обусловлено это следующими основными факторами.

Во-первых, значительно сократился разрыв между руководителями и подчиненными в уровне образования и квалификации. Если прежде превосходство первых во всех случаях было неоспоримым, то сегодня подчиненные зачастую стоят выше своих руководителей во многих отношениях, оставляя им формальное преимущество в занимаемой должности, организаторские способности или личный авторитет.

Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять узкие специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной квалификацией, уход которых по тем или иным причинам может обернуться для нее катастрофой. Понятно, что безоговорочно властвовать над такими людьми, особенно прежними, преимущественно административными методами просто невозможно.

В-третьих, переход к профессиональному комплектованию вооруженных сил, появление возможности альтернативной службы, снижение роли церкви и религиозных обрядов в жизни западного общества и многолетнее забвение их в России привели к ослаблению традиции послушания, формировавшейся прежде у большей части населения, особенно мужского.

В-четвертых, мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации и т.п. значительно облегчают для хороших специалистов поиск нового места приложения своих способностей, что делает их менее зависимыми от администрации.

В итоге власть руководителей над подчиненными существенно ослабляется, меняет формы проявления, становится более гибкой, а в ряде случаев руководители делятся этой властью с подчиненными.

В заключение нужно сказать несколько слов о личном имидже руководителя. Его составляют обстановка кабинета, одежда, внешность, поведение, аккуратность, вкус и т.п. Все это в определенном роде представляют собой символы, которые должны соответствовать делам и положению фирмы. В служебных помещениях лучше подчеркивать равенство, например в приемной стулья располагать в ряд, а не друг напротив друга, не увешивать кабинет фотографиями начальства и наградами.

17.4. Руководитель и лидер

Лидерство возникает там, где есть потребность в инициативных действиях. Лицо, принявшее на себя добровольно бóльшую ответственность, чем предписано должностью, становится неформальным лидером. Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера-администратора. Он не управляет, не командует, а *ведет* за собой остальных, при этом они выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не

являться фактически лидером, так как он не утверждается приказом, а психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из казалось бы безвыходных ситуаций.

Существует два типа лидеров: *инструментальный* — в деловых отношениях и *экспрессивный* — в межличностных (обычно наиболее уважаемый человек), который обычно сглаживает конфликты, напряжение, что повышает эффективность работы; в противном случае он может стать зачинщиком асоциального поведения. В качестве лидеров, как правило, выступают разные люди, но они больше других склонны к сотрудничеству и взаимной поддержке.

Человек, претендующий на место лидера, должен психологически стремиться к превосходству и действительно чем-то превосходить остальных, обладать четким видением будущего и путей движения к нему.

В группе лидер может выполнять роли координатора, контролера, плановика, политика, устанавливающего цели, эксперта, арбитра, символа, носителя групповой ответственности или вины («козла отпущения»). В большинстве случаев лидер — также источник ценностей и норм, составляющих групповое мировоззрение, поскольку в коллективе общее мышление обычно ближе к образу мысли руководства, чем рядовых членов.

В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра, может подбодрить, посочувствовать, помочь. В коллективе с высоким уровнем развития он является прежде всего интеллектуальным центром, источником идей, консультантом по самым сложным проблемам. И в обоих случаях он — интегратор коллектива, инициатор и организатор его активных действий, образец, с которым остальные сверяют свои мысли и поступки.

Многочисленные функции лидера интегрируются во всеобъемлющую роль «отца семейства». Если в некотором отношении он не соответствует идеалам последователей, они могут попытаться переделать его на свой манер.

Поскольку лидер отражает интересы коллектива, он является своего рода контролером, следящим за тем, чтобы конкретные действия каждого из его членов не противоречили общим интересам, не подрывали единство группы. В необходимых случаях лидер может вступить в связи с этим в конфликт с администрацией, санкционируя даже в сфере производственной деятельности только те ее решения, которые не противоречат интересам представляемого им коллектива.

Бороться с этим явлением практически невозможно, так как давление на лидера вызывает лишь еще большее сплочение коллектива и его противостояние администрации. Считается, что в конфликтной ситуации с лидером лучше идти на компромисс, предложив ему официальную должность, которой он обычно не имеет, но вполне заслуживает. Проще всего это сделать тогда, когда границы формального и неформального коллектива, возглавляемого таким лидером, совпадают, и его члены ориентируются на общеорганизационные ценности. В этих условиях лидеру, получившему должностные полномочия, будет гораздо проще управлять коллективом, и до определенной степени он сможет пренебрегать его интересами ради организации, на что люди, доверяя ему, могут согласиться. Однако при этом официальные решения приходится все же корректировать с учетом интересов людей, так как злоупотреблять их доверием опасно.

Психологический практикум

Для выполнения теста оцените правильность каждого утверждения по десятибалльной шкале, затем подсчитайте отдельно сумму баллов по четным и нечетным позициям.

1. Члены любого коллектива должны сами выбирать себе руководителя.
2. Когда необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
3. Люди доверяют мне свои личные тайны.
4. Все люди хотят власти, и я не исключение.
5. Я всегда вступаю за подчиненных, если к ним относятся несправедливо.
6. Я согласен с поговоркой: «если лошадь везет плохо, ее нужно бить».
7. Люди часто обращаются ко мне как к арбитру в своих спорах.
8. В интересах подчиненных, чтобы руководитель был непреклонен и даже безжалостен, и я стремлюсь быть таковым.
9. Я умею ладить с подчиненными, даже если они мне не нравятся.
10. Главное для успеха руководителя — любыми путями заставить подчиненных выполнять работу, и мне это удастся.
11. Я стремлюсь действовать в интересах коллектива в целом.
12. Я отдаю распоряжения всем подчиненным в одинаковой форме.
13. В интересах дела я могу использовать предложения подчиненных, даже если они противоречат моей позиции.
14. Я считаю, что хорош тот руководитель, которого подчиненные боятся.
15. Я помогаю подчиненным проявлять свои способности наилучшим способом.
16. Я против привлечения подчиненных к выработке решений, даже если они касаются непосредственно их, ибо это тормозит работу.
17. Мне удается привлекать на свою сторону тех людей, которые мне непосредственно не подчиняются.
18. Я всегда могу под угрозой неприятностей заставить людей подчиняться мне.

19. Я всегда выступаю ходатаем перед руководством от имени коллектива.

20. Я считаю, что основой успеха руководителя является единоначалие и его обеспечиваю.

Баллы по нечетным позициям характеризуют склонности к лидерству, по четным — к администрированию.

Если по каждой позиции Вы набрали менее 50 баллов, у Вас отсутствуют способности к руководству.

Степень развития администраторских или лидерских способностей определяется путем соотнесения суммы баллов, набранных по соответствующей позиции, к общей сумме баллов и умножения на 100%.

Глава 18

ПОДЧИНЕННЫЕ И ИХ ОБЯЗАННОСТИ

18.1. Психологические типы подчиненных

Все работники организации, кроме руководителя, — его заместители, руководители низшего уровня, рядовые исполнители — являются *подчиненными*, т.е. лицами, находящимися в подчинении старшего по должности.

Фигура подчиненного характеризуется служебной зависимостью от руководителя, функциональной узостью и односторонностью работы, тесной связью с первичным коллективом, преобладанием межличностных форм отношений при выполнении служебных обязанностей, подверженностью влияния со стороны авторитетных коллег.

Подчиненный любого ранга и руководитель образуют в рамках организации простейшую общественную группу (другая группа — коллеги, т.е. лица, не зависящие друг от друга, не связанные отношениями руководства — подчинения). В рамках этой группы руководитель имеет право устанавливать и поддерживать образцы поведения подчиненного, приказывать, требовать, добиваться реализации распоряжений, контролировать результаты, а подчиненный обязан добросовестно выполнять порученное дело, критиковать при необходимости руководителя и обжаловать его действия в установленном порядке.

С точки зрения особенностей поведения выделяют следующие типы подчиненных:

1. *Самостоятельные*. Они независимо мыслят и стремятся к поиску новых решений, осуществляя творческий подход к делу; смело отстаивают свои взгляды, при выполнении распоряжений проявляют самостоятельность, нередко выходят за предписанные рамки, не боясь вступить в конфликт; способны выполнять задания повышенной сложности и полностью отвечать за порученную работу.

2. *Осторожные*. Ориентированы на запланированный результат и не выходят за пределы заданий, хотя иногда могут иметь собствен-

ное мнение и отстаивать свою позицию и право на самостоятельность, что расценивается как упрямство.

3. *Добросовестные*. Ориентированы на широкий подход к делу, глубокий анализ обстановки, творчество, но робки и не всегда могут изложить свое понимание ситуации и представление о необходимых действиях; при несогласии не противодействуют, а лишь снижают активность, что нередко порождает внутриличностный конфликт.

4. *Терпеливые*. Безропотно воспринимают любые задания и пунктуально их выполняют; к распоряжениям руководителя относятся доверительно, так как считают, что тот все знает лучше.

Любопытную классификацию можно осуществить исходя из таких параметров, как ориентация на работу или на безделье, безопасность или риск. В квадрантах схемы (рис. 5) приведена доля каждой категории работников, определенная на основе социологических исследований.

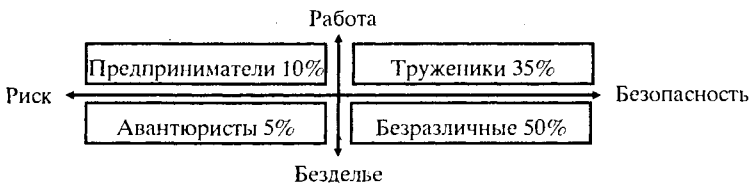


Рис. 5. Деловая ориентация работников

18.2. Категории подчиненных

Наиболее важной фигурой после руководителя является *заместитель*.

Заместитель не является автономным звеном руководства между вышестоящим руководителем и исполнителями, а всегда действует от имени и по поручению руководителя, хотя и несет за эти действия ответственность.

Существует несколько разновидностей заместителей. В небольших организациях (подразделениях) эти обязанности в дополнение к своим собственным выполняют без образования специальной должности рядовые работники (чаще всего такая нужда возникает, когда руководитель болен или в отъезде).

В более крупных организациях, где работают десятки человек, у руководителя появляется *штатный* заместитель. Введение этой должности обычно обусловлено большим объемом работы общего характера, с которым первый руководитель даже с помощью подчи-

ненных ему руководителей низового уровня справиться не в состоянии, и здесь необходима помощь лица, близкого ему по рангу и свободного от текущих дел.

Такая необходимость возникает и в том случае, когда первый руководитель часто и подолгу отсутствует, и заместитель вынужден фактически выполнять его функции, а также когда заместителю нужно стажироваться для занятия в ближайшее время руководящей должности и заранее «осваивать» все тонкости и детали предстоящей самостоятельной работы.

Кроме того, к замещительству могут привлекаться лица, возглавляющие нижестоящие подразделения. Наличие заместителей из числа низовых руководителей считается полезным во всех отношениях. Во-первых, повышается престиж первого лица в глазах коллег и подчиненных. Во-вторых, ослабевают позиции штатного заместителя, который всегда вольно или невольно составляет ему конкуренцию, а следовательно, вносит элементы дестабилизации в систему управления организацией или подразделением. В-третьих, выполнение обязанностей заместителей поднимает авторитет низовых руководителей в их собственных подразделениях.

Руководитель должен концентрироваться на стратегических проблемах, определении основных направлений работы, а заместители — на ее методах и текущих вопросах. Для этого им также необходимо обладать правом принимать самостоятельные решения, пересматриваемые руководителем только в крайнем случае, и при четкой организации работы организации присутствие руководителя необязательно.

Обычно между заместителями распределяется весь круг вопросов, кроме кадровых, а также обязанности по курированию отдельных подразделений. Если в курирование включается и руководитель, он оказывается ответственным не только за организацию в целом, но и за ее часть, тогда он может по-разному подходить к «чужим» и «своим», уделяя последним больше внимания.

Если один из заместителей часто и подолгу исполняет обязанности руководителя, это узаконивается документально путем издания соответствующего приказа. Подобная ситуация ставит множество вопросов: о размере полномочий, которыми он должен обладать, в частности о праве подписи; о лице, которое должно замещать его самого; об ответственности за принимаемые им решения; о взаимоотношениях с другими заместителями; о методах его стимулирования; о том, как ему получить необходимые знания и опыт.

Руководитель должен оказывать лицу, временно исполняющему его обязанности, всестороннюю помощь и поддержку, держать его в

курсе всех дел и событий, защищать его интересы в высших инстанциях. В то же время это лицо должно действовать в духе отсутствующего руководителя, по возвращении полностью проинформировать его о всех серьезных событиях, сохранять лояльность по отношению к нему, не разглашать конфиденциальную информацию, обладателем которой он становится исполняя обязанности руководителя, и не использовать в корыстных целях и во вред ему возможности своего положения.

Нужно иметь в виду, что заместитель — не только подчиненный, но и советник руководителя, поэтому наряду с подчинением между ними имеют место отношения коллегиальности. Желательно, чтобы заместитель обладал иным типом мышления, благоразумием, скептицизмом, позволяющими видеть ошибки и промахи шефа, а также необходимой твердостью, чтобы суметь его поправить, и вместе с тем лояльностью по отношению к нему.

Особую категорию подчиненных составляют сотрудники аппарата руководителя. К ним относятся:

1. *Помощник*. Он подбирает информацию (общую и специальную), необходимую для принятия решений, сортирует ее, представляет в удобном для ознакомления виде, составляет отчеты, решает определенные оперативные задачи (распределяет задания подчиненным, проводит совещания, участвует в разработке планов и проч.).

2. *Консультант*. Квалифицированно оценивает качество документов, участвует в выработке решений с правом совещательного голоса.

3. *Референт*. Имеется только у руководителей самого высокого уровня. Постоянно знакомится с научной литературой, периодикой, составляет доклады, рефераты.

4. *Заведующий канцелярией*. Организует канцелярскую работу, осуществляет техническую подготовку проводимых мероприятий, составляет индивидуальные планы работы руководителя и согласовывает их с заинтересованными лицами.

5. *Секретарь*. Отбирает устную информацию, отвечает на телефонные звонки, ведет краткую запись сообщений, записывает посетителей на прием и управляет им, обрабатывает корреспонденцию, ведет протоколы заседаний, осуществляет контроль за документами.

18.3. Основные права и обязанности подчиненных

Основные права и обязанности подчиненных, как и любых работников, зафиксированы в трудовом законодательстве. В соответствии

с КЗоТ РФ каждый работник имеет право на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены; на возмещение ущерба, причиненного повреждением здоровья в связи с работой; на равное вознаграждение за равный труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного законом минимального размера; на отдых, обеспечиваемый установлением предельной продолжительности рабочего времени, сокращенным рабочим днем для ряда профессий и работ, предоставлением еженедельных выходных дней, а также оплачиваемых ежегодных отпусков; на объединение в профессиональные союзы; на социальное обеспечение по возрасту, при утрате трудоспособности и в иных установленных законом случаях; на судебную защиту своих трудовых прав.

Одновременно закон требует от работника добросовестно выполнять трудовые обязанности, распоряжения администрации, повышать производительность труда, улучшать качество продукции, соблюдать трудовую, технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии, бережно относиться к имуществу организации.

Круг обязанностей, который выполняет работник государственного (муниципального) предприятия (в том числе и представитель администрации) по своей специальности, квалификации или должности, определяется Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, а также техническими правилами, должностными инструкциями и положениями.

Обязанности работников могут закрепляться также в трудовых договорах (контрактах), правилах внутреннего трудового распорядка, уставах, положениях о дисциплине, коллективных договорах.

Обязанности подчиненных, как и руководителей, могут быть официальными и неофициальными. *Официальные* обязанности изложены в *должностных инструкциях* и в общем виде сводятся к следующему.

Прежде всего, подчиненные должны добросовестно с полной отдачей и на самом высоком уровне выполнять порученное им дело, в том числе и неприятное; в пределах своей компетенции принимать самостоятельные решения по проблемам, которыми они занимаются; регулярно информировать руководителя о результатах, возникающих трудностях и проблемах и при необходимости советоваться с ним, не давая пустых обещаний и не перекладывая на него собственные обязанности; бережно относиться к доверенным им ресурсам

организации; с коллегами четко разделять ответственность и круг обязанностей, не подводить их и не перекладывать на них свои дела.

Они должны самокритично относиться к себе, честно признавать ошибки и промахи, искать пути совершенствования своей деятельности, постоянно стремиться к повышению квалификации, саморазвитию.

Наконец, подчиненные должны всегда и везде соблюдать интересы организации, отстаивать ее честь, уважительно относиться к своим руководителям в соответствии с их возрастом и занимаемой должностью, независимо от личных симпатий и антипатий.

Познакомимся с *неофициальными* обязанностями подчиненных, которые они должны исполнять, чтобы обеспечить нормальные отношения с руководителем при условии, конечно, что тот также будет действовать надлежащим образом. Прежде всего, подчиненные должны строго, по крайней мере в рамках служебных отношений, соблюдать установившуюся границу между собой и руководителем, не подчеркивая и не нарушая ее, не пытаться им командовать, представлять работу в законченном виде.

Подчиненные не должны принимать серьезных решений без предварительной консультации с руководителем, даже если эти решения полностью входят в их компетенцию. Причина здесь кроется не в недоверии руководителя к ним или их компетенции, а в том, что тот лучше знает общую ситуацию и в ее контексте более правильно может оценить предполагаемые шаги. Это поможет избежать неблагоприятных последствий, которые подчиненные вследствие естественной ограниченности своих возможностей предвидеть не могут.

По той же причине подчиненные не должны вмешиваться в дела руководителя, за исключением крайних случаев, когда тот допускает совершенно явные промахи, ибо у руководителя могут быть причины на проведение своей особой политики, о которых подчиненным не всегда известно.

Свою деятельность и ее результаты подчиненные всегда должны рассматривать с точки зрения интересов руководителя, не выставляя на всеобщее обозрение собственные амбиции, привлекая внимание не к своей персоне, а к работе, довольствуясь ролью «первой скрипки во втором ряду».

Подчиненным необходимо ценить время руководителя, не отвлекать его по пустякам, а при необходимости без особой на то просьбы, по собственной инициативе оказывать ему помощь и содействие, в том числе в деле обретения популярности, известности, уважения, даже, на первый взгляд, в ущерб собственной карьере; не допускать в любой ситуации дискредитации руководителя.

Такое поведение служит для руководителя основанием предоставлять подчиненным большую самостоятельность, содействовать продвижению по службе, широко информировать об их успехах высшее руководство и коллег, дополнительно вознаграждать.

Иногда подчиненные по тем или иным причинам ведут себя по отношению к руководителю негативно: уклоняются или отказываются от выполнения своих обязанностей, затягивают порученную работу, с тем чтобы потом переложить ее на других, оказывают на руководителя психологическое давление, вынуждая его поступать в соответствии с их интересами и желаниями.

Причины такого негативного поведения могут быть самыми разнообразными: слабая подготовка и низкий уровень знаний и квалификации подчиненных; боязнь самостоятельных действий, нерешительность; неумение мобилизовать свои резервы и возможности и т.п. Отсюда во многих случаях — поиск поддержки, ожидание указаний и инструкций, стремление на кого-нибудь опереться. По отношению к слабым работникам считается целесообразным изменить сферу их обязанностей, дать более сильного напарника, перевести в другое подразделение, подвергнуть воздействию коллектива.

Однако дело может быть и в самом руководителе, его низких моральных и профессиональных качествах, недобросовестном отношении к своим обязанностям, непредсказуемости поведения, создании препятствий в работе подчиненных, например путем утаивания необходимой информации и проч., вследствие чего подчиненные не хотят с ним сотрудничать и всячески стремятся от него избавиться.

18.4. Трудовое законодательство РФ о дисциплине и дисциплинарной ответственности работников перед организацией

Важнейшим документом, регламентирующим трудовую дисциплину, являются *Правила внутреннего распорядка*, утверждаемые общим собранием или конференцией работников по представлению администрации и вывешиваемые на видном месте. Для отдельных сфер деятельности и категорий работников, например, на транспорте, требования к производственной дисциплине устанавливаются особо, в том числе в уставном или законодательном порядке.

Важнейшей проблемой, имеющей непосредственное отношение к трудовой дисциплине, является соблюдение техники безопасности. Ее нарушение ведет к травматизму, значительный рост которого отмечается в настоящее время, что обусловлено опережением изменения потенциала технических средств по отношению к функцио-

нальным возможностям человека, а также беспечностью некоторых работников и нарушением ими правил техники безопасности. Последнее обстоятельство имеет прежде всего психологические причины, к которым относятся:

- нарушение профессионально важных функций (внимание, память и проч.);
- особенности проявления социально-психологических свойств конкретной личности, таких как ответственность, мотивы поведения и проч. ;
- стремление к минимизации трудовых усилий;
- необоснованность установок администрации по данному вопросу;
- несогласованность между высокими требованиями должности и реальными функциями работника;
- особенности текущего состояния работника (утомление, неприятности);
- негативное влияние окружения;
- незамеченность и прощение нарушений непосредственным руководителем;
- неудобство, непродуманность условий труда;
- самоуверенность и желание покрываться перед окружающими;
- переутомление однообразной работой.

Наибольший процент травматизма имеет место среди так называемого оперативного персонала, т.е. лиц, непосредственно занятых текущей производственной деятельностью.

Причиной этого является не только целенаправленное нарушение правил техники безопасности, но и *ошибки*, которые могут быть связаны с психологической неготовностью к работе после длительного перерыва; имеющейся установкой на другие действия, отвлекающей внимание; неформальностью отношений между функционально связанными работниками, которые часто настолько доверяют друг другу, что забывают о необходимости взаимного контроля; расхождением между фазой снижения работоспособности и сложностью решаемых задач в данный момент; изменением психологических функций под влиянием внешних факторов (например, состояния здоровья); конструктивными недостатками техники; невнимательностью и беспечностью; свойствами нервной системы и темпераментом; преклонным возрастом; недостаточным стажем работы; недисциплинированностью; психомоторикой (нечеткими действиями); неадекватными решениями и проч.

Замечено, что в жизни человека имеются два «пика» ошибок. Первый связан с неопытностью людей, второй — с излишней опытностью, когда слабеет самоконтроль, снижаются внимание и осмотрительность. В целом люди, склонные к ошибкам, отличаются высокой критичностью к другим и низкой самокритичностью.

Трудовая дисциплина обеспечивается созданием администрацией необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду, методами убеждения, воспитания, поощрения за добросовестный труд. По отношению к отдельным недобросовестным работникам в необходимых случаях применяются меры дисциплинарного и общественного воздействия.

Нужно иметь в виду, что часто на состояние производственной дисциплины влияют не только субъективные, но и объективные факторы: организация производства, условия труда и быта, соблюдение администрацией требований законодательства.

Нарушением трудовой дисциплины является неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей; действия или бездействие, противоречащие требованиям законодательства, однако только в том случае, когда имели место умысел или неосторожность; если же это произошло по не зависящим от него причинам (недостаточная квалификация, отсутствие надлежащих условий труда и т.п.), то это не является нарушением трудовой дисциплины.

Отказом от выполнения работ является сознательное уклонение исполнителя от выполнения задания, распоряжения, приказа, открытая критика их, затягивание и невыполнение задания в срок.

Причинами отказов бывают необоснованность и невозможность выполнить задание; наличие собственного взгляда на проблему; несогласие с методами руководства; низкое вознаграждение; следование коллективным нормам поведения; неподготовленность и низкая организация производства; необходимость исправлять ошибки других; личная антипатия к руководителю; трудность переключения на другой вид работы; нежелание работать с новым руководителем; возможные неблагоприятные последствия для работника.

Примерный перечень проступков и нарушений трудовой дисциплины приведен в постановлении пленума Верховного Суда РСФСР от 16 декабря 1986 г. (с последующими изменениями и дополнениями).

Право выбора конкретной меры дисциплинарного взыскания из числа предусмотренных законодательством принадлежит администрации, которая должна учитывать степень тяжести проступка, вред, причиненный им, обстоятельства, предшествующая работа и

поведение сотрудника. Причем за каждый проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание и проч. При этом вовсе не обязательно применять взыскания «по нарастающей» степени тяжести.

За нарушение трудовой дисциплины администрация в соответствии с КЗоТ РФ может применять следующие меры взыскания: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение. Для отдельных категорий работников законодательством о дисциплинарной ответственности, уставами и положениями о дисциплине могут быть предусмотрены другие виды взысканий. Но сама администрация дополнительных дисциплинарных мер вводить не может.

Нужно иметь в виду, что в точном соответствии со ст. 128 КЗоТ РФ меры дисциплинарного взыскания применяются к отдельным недобросовестным работникам лишь «в необходимых случаях». При его нецелесообразности руководитель должен прежде всего напомнить подчиненному о его обязанностях, сделать устное замечание, внушение, разъяснение.

Предпосылками дисциплинарной беседы считаются:

1. Накопление и анализ информации о трудном сотруднике и его работе, социально-бытовых условиях дома, взаимоотношениях в коллективе. Эту информацию можно почерпнуть из личного дела, итогов аттестации, наблюдений, бесед и проч.

2. Принятие факта нарушения дисциплины как проблемы, порожденной не только подчиненным, но и руководителем, а также объективно сложившейся ситуацией.

3. Учет различий ценностей, установок, знаний, опыта, образования, взглядов подчиненных и руководителей, их неодинакового жизненного опыта, свойств личности, понимания возможных последствий.

4. Учет психологических особенностей подчиненного: конфликтности его личности, наличия внутренней установки на неподчинение, невосприимчивости к убеждению, характера восприятия руководителя.

В процессе беседы сначала происходит определение сути проблемы, затем ее анализ, поиск выхода из существующей ситуации, решение вопроса о будущем поведении. До применения дисциплинарного взыскания к работнику от него должно быть затребовано письменное объяснение, но отказ от его дачи не служит препятствием для наказания.

Взыскание должно следовать непосредственно за обнаружением проступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни работника и его пребывания в отпуске. С

учетом последних обстоятельств оно не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности — не позднее двух лет. При этом моментом обнаружения проступка считается день, когда непосредственному руководителю стало известно о его совершении независимо от того, может ли он лично налагать взыскание или нет.

Приказ (распоряжение) или постановление о применении дисциплинарного взыскания с указанием мотивов его применения объявляется работнику под расписку и может быть им обжалован в установленном законодательством порядке. Отказ работника поставить свою подпись по существующей практике должен быть зафиксирован подписью должностного лица и свидетелей. В необходимых случаях приказ о наложении взыскания может доводиться до сведения других работников организации.

Если в течение года со дня применения взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, оно автоматически снимается. Это может быть сделано и до истечения года по собственной инициативе применившей его инстанцией, предложению непосредственного руководителя или трудового коллектива, если данное лицо не совершило нового проступка и проявило себя с положительной стороны.

18.5. Материальная ответственность работника

Помимо дисциплинарной ответственности перед организацией работники несут материальную ответственность. Это возможно в случае невыполнения обязанностей по бережному отношению к имуществу организации и причинению ей ущерба в процессе выполнения работы (умышленно или по неосторожности).

Обычно речь идет о порче или уничтожении оборудования, транспортных средств, материалов, полуфабрикатов, продукции, инструментов, измерительных приборов, спецодежды и проч., выданных работнику, а также недоборе денежных сумм, утрате важных невозможных документов.

Ответственность работника наступает в том случае, если он не исполнял или неправильно исполнял свои обязанности, установленные законодательством, правилами внутреннего распорядка, инструкциями, приказами и распоряжениями администрации. Ответственность за бездействие наступает в том случае, если на работника была возложена обязанность осуществлять конкретные действия.

Эта ответственность ограничивается частью заработка работника и не должна превышать величины ущерба. При этом учитывается только прямой ущерб, непосредственно связанный с действиями или бездействием, выходящими за рамки нормального производственно-хозяйственного риска, который считается таковым, если поступки работника соответствуют имеющимся знаниям и опыту, поставленная цель не могла быть достигнута каким-то иным способом, а лицо, допустившее риск, приняло все возможные меры для предотвращения потерь.

Ответственность за ущерб не наступает, если он возник в результате выполнения общественных обязанностей или был связан с действиями, направленными на предотвращение еще больших убытков. При определении ущерба учитывается только его прямая величина — уменьшение наличного имущества, понижение ценности, затраты на его восстановление, осуществление дополнительных выплат (штрафы, компенсации и проч.). Неполученные доходы при этом во внимание не принимаются.

Материальная ответственность по нормам трудового законодательства возлагается на работников как за ущерб, причиненный организации, с которой они состоят в трудовых отношениях, так и в связи с необходимостью для нее возмещать его третьим лицам. Ответственность лиц, не состоящих в трудовых отношениях с данной организацией, осуществляется в соответствии с нормами гражданского законодательства.

По общему правилу право требовать возмещения ущерба наступает лишь после отражения его в бухгалтерском учете, за исключением случаев хищения. Обязанность доказать факт ущерба и условия его возникновения законодательство возлагает на администрацию. Для предотвращения ущерба последняя, со своей стороны, должна создавать работникам все условия, необходимые для обеспечения нормальной работы и сохранности имущества.

Работник, причинивший ущерб, может добровольно возместить его полностью или частично, в том числе с согласия администрации в натуре.

В соответствии с трудовым законодательством РФ за ущерб, причиненный организации при исполнении служебных обязанностей, работники несут ответственность в размере его фактической величины, но не более среднего месячного заработка.

Работники несут материальную ответственность в полном размере ущерба, причиненного организации, если их соответствующие действия были установлены в судебном порядке; если это предусмотрено действующим законодательством или письменным договором;

если ущерб был причинен не при исполнении служебных обязанностей или в нетрезвом состоянии; если имущество было получено под отчет по разовым документам; если ущерб был вызван умышленными действиями.

При совместном выполнении работниками отдельных видов работ, когда невозможно разграничить материальную ответственность каждого, может вводиться коллективная материальная ответственность. Последняя устанавливается администрацией по согласованию с выборным профсоюзным органом и закрепляется в соответствующем письменном договоре со всеми членами коллектива.

В соответствии с КЗоТ РФ возмещение ущерба работником в размере, не превышающем средний месячный заработок, производится по распоряжению администрации не позднее двух недель с момента его обнаружения и не ранее семи дней со времени сообщения об этом работнику. В остальных случаях возмещение ущерба производится на основании решения суда. Ущерб, нанесенный организации по вине руководителей или их заместителей, возмещается по распоряжению вышестоящего органа или в судебном порядке на основании его иска.

Менеджеру на заметку

*В цитату и всерьез: 12 способов доказать некомпетентность подчиненного*¹

1. Давая указания подчиненному, использовать настолько обтекаемые слова, чтобы он даже приблизительно не догадывался, о чем идет речь, но при этом всем своим тоном показывать, что они должны быть понятны любому человеку с минимальным интеллектом. Критиковать при этом следует так, чтобы подчиненный не понял, что нужно делать, чтобы исправиться.

2. Следует изображать крайнее удивление, если подчиненный попросит объяснить смысл сказанного, и намекнуть, что прежде никто не просил разъяснять такие простые указания. Подчиненный в этом случае будет чувствовать себя не очень уверенно.

3. Если подчиненный будет переспрашивать дважды, можно сказать, что на этот вопрос уже дан ответ и его подводит память, но даже если он делает это впервые, его уверенность в себе уже пошатнулась, и он почувствует вину перед руководителем за напрасно отнятое время.

4. Следует демонстрировать очевидное усилие сдерживать раздражение, если подчиненный все еще не понимает, что имелось в виду, и инструктировать настолько медленно, чтобы он почувствовал, что его считают не слишком сообразительным.

5. Можно продолжать действовать так и в других случаях, даже когда подчиненный уверяет, что все понял, и не упускать любой, даже самый мелкий повод, чтобы покриковать. Имеет также смысл попытаться поймать подчиненного на ошибках, которые он не совершал.

¹ По материалам книги: Кроссворды для руководителя/ Под ред. И. Липища. М., 1992.

6. Если дать подчиненному несколько заданий с подробными инструкциями, но оставить цель и ожидаемые результаты неясными, он не сможет пожаловаться, что другим путем достиг бы их быстрее.

7. В процессе выполнения подчиненным важного задания рекомендуется время от времени менять указания.

8. Нельзя позволять подчиненному принимать самостоятельных решений, даже если он считает, что знает, как делать, а сказать, что существует много тонкостей, которые из-за нехватки времени невозможно объяснить.

9. Заданную работу подчиненного нужно заставить выполнять в точном соответствии с указаниями, даже если это медленный и неудобный путь.

В этом случае можно пожаловаться на его низкую производительность.

10. Для выполнения работы нужно назначить заведомо нереальные сроки, и, если они будут нарушены, можно сказать, что подчиненный работает с недостаточной отдачей.

11. Подчиненному можно поручить работу, которая ниже его способности и подготовки, а после этого сказать, что даже самые неквалифицированные сотрудники с ней в состоянии справиться.

12. Выполненную работу подчиненного необходимо заставить несколько раз переделать, а потом отметить низкую эффективность его труда. Если он устанет и выполнит работу небрежно, будет основание подчеркнуть его неряшливость.

В результате, в конце концов, подчиненные засомневаются в своих способностях, будут бояться принимать элементарные решения, обращаться с простейшими вопросами, долго сидеть над работой, которую давно пора закончить. Это даст повод доказать их низкие умственные способности, и тогда либо он уйдет, либо его можно будет уволить, о чем руководитель не пожалеет, не правда ли?!

Глава 19

СТИЛИ РУКОВОДСТВА

19.1. Стиль руководства и его основы

Под *стилем руководства* можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры, и проч.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является *авторитарный стиль*, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

Авторитаризм характеризуется чрезмерной централизацией полномочий ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, несамокритичностью руководителя и усиливается преувеличением его представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности.

Авторитарный стиль управления более всего характерен для харизматических творческих личностей. Использование его увеличивает единоличную власть руководителя и возможность влияния на подчиненных, обеспечивает максимальную производительность, помогает решению задач в сложных условиях, обеспечивает работу вновь создаваемых коллективов и даже при неумелом его использовании позволяет выполнить задания, особенно когда не хватает времени, если компетентность руководителей значительно выше, чем у подчиненных, или работники не могут прийти к согласию.

Однако порождает многие проблемы в будущем: снижает эффективность труда, производственную дисциплину, инициативу, ухудшает социально-психологический климат, повышает текучесть, не формирует внутренней заинтересованности исполнителей, так как излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Применение авторитарного стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя (например, на военной службе) или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а руководитель уверен в том, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

Во многом противоположен авторитарному *демократический стиль руководства*, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений.

Руководитель в значительной мере доверяет им, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях.

В этих условиях работники легче соглашаются с легитимностью решений, принятых при их участии, охотнее принимают изменения, больше доверяют менеджерам, которые фактически разрабатывают и реализуют эти решения, чаще выдвигают самостоятельные идеи.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на столько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочти-

тельнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первом месте выступает качество.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен *либеральный стиль управления*. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности.

Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, а также сохраняет за собой право окончательного решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль — доверию, подчинение — сотрудничеству, кооперации. Для них характерны коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально-психологический климат. Подобное «мягкое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии» отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при распространении нововведений.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в *попустительский*, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитар-

ные методы. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Для оценки эффективности каждого из стилей управления американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения.

В заключение приведем сводную таблицу характеристик авторитарного, демократического и либерального стилей управления, предложенную Э. Старобинским (табл. 17).

Таблица 17. Характеристика стилей руководства

Объект сравнения	Стили управления		
	авторитарный	демократический	либеральный
Способ принятия решений	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными	На основе указаний сверху или мнения группы
Способ ловедения решений до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, упрашивание
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	—
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Нужно иметь в виду, что в каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению доли других.

Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких автократическому и демократическому (каждый автор их называет по-своему, но в сущности различия между вкладываемым в их формулировки смыслом невелики).

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.), получил на Западе название *инструментального*, или *ориентированного на задачу*, а стиль, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, помогает решать проблемы, поощряет профессиональный рост и т.п., — *ориентированного на человеческие отношения* или *на подчиненных*.

Ориентированный на подчиненных стиль руководства, близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность, снижает прогулы, травмы, текучесть, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю, создает комфортную обстановку.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогичного авторитарному, состоят в скорости принятия решений и действий, единстве целей и строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, подчиненности, порождает их пассивность и в конечном счете ведет к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет поручения, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует.

Графически эти два стиля можно представить следующим образом (рис. 6).

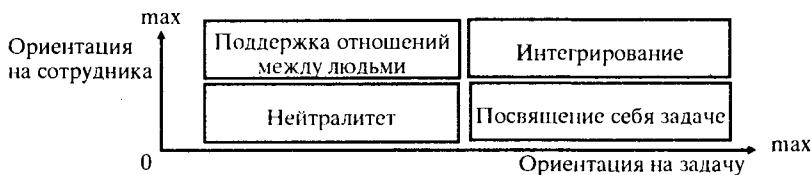


Рис. 6. Характеристика ориентации руководства

Обычно руководители используют либо демократический, ориентированный на человеческие отношения, либо авторитарный, ориентированный на работу, стили.

19.2. «Многомерные» стили управления

В современных условиях успех дела предопределяется не только личной ориентацией руководителя, но и рядом других обстоятельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, характером проблемы и проч.

По мнению Ф. Фидлера, руководитель изменить себя и свой стиль управления, как правило, не способен, поэтому нужно исходя из ситуации и стоящей задачи помещать его в те условия, когда он сможет наилучшим способом себя проявить. В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненными, четкости структурирования решаемых задач Фидлер выделяет 8 типов различных ситуаций, варианты которых приведены в табл. 18.

Таблица 18. Ситуационная модель руководства Фидлера

Предпочтительны руководители, ориентированные на создание коллектива и налаживание отношений								
Предпочтительны руководители, ориентированные на создание организационно-технических условий								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаимоотношения между руководителем и подчиненным	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Должностные полномочия руководителя	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые
Структура задачи	Структурирована		Неструктурирована		Структурирована		Неструктурирована	

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать, в противоположном случае, когда, наоборот, все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше использовать инструментальный стиль, отодви-

нужно налаживание человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

В условиях несложных, четко сформулированных задач для выполнения работы достаточно простых указаний, поэтому одновременно руководитель может быть автократом, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания — далеко не одно и то же: первое люди могут воспринимать с пониманием, а против второй на законном основании возмутятся и откажутся работать.

Стиль управления, ориентированный на поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными. Если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется, ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого влияние руководителя на подчиненных упадет. Ориентация же на человеческие отношения, наоборот, повышает влияние руководителя и улучшает отношения с подчиненными.

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчелл и Р. Хаус. По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получают от этого какую-то личную выгоду, поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию предлагаются четыре стиля управления.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен *стиль поддержки*, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать *инструментальный стиль*. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные

задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.

Стиль руководства, *ориентированный на участие исполнителей в принятии решений*, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

В неоднозначных ситуациях используется *инструментальный стиль*, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом с указаниями нельзя «перебарщивать», так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль.

В соответствии с *ситуационной концепцией* П. Херсли и К. Бланшара (рис. 7) применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей.



Рис. 7. Ситуационная модель руководства

В свете этого сформулированы четыре основных стиля руководства, суть самого простого из которых заключается в *указаниях* незрелым, не способным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам, что и как нужно делать. Здесь руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого, руководитель должен одновременно и *давать исполнителям указания*, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать.

Когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач, несмотря на наличие для этого всех условий и обладание достаточной подготовленностью, самым подходящим считается стиль, предполагающий их *участие в принятии решений*. Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но руководителю требуется разбудить в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а где нужно, без навязчивости помочь.

При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя, рекомендуется *делегировать полномочия* и создавать условия для коллективного управления.

По мнению В. Врума и Ф. Йеттона, в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления, обозначаемых ниже символами А, Б, В, Г, Д (рис. 8):

А. Руководитель *сам* принимает решения на основе имеющейся информации.

Б. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, *выслушивает их мнения* и принимает решение.

В. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и *с учетом их* принимает собственное решение.

Г. Руководитель *совместно с подчиненными* обсуждает проблему и в результате вырабатывают общее мнение.

Д. Руководитель *постоянно работает совместно с группой*, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

Наличие конкретных требований к качеству решения, позволяющих определить его предпочтительность	Наличие необходимой для принятия решения информации	Структурированность проблемы	Важность согласия исполнителей	Уверенность в поддержке решения исполнителями	Согласие исполнителей с целями организации, достигаемыми решением	Возможность конфликта в связи с принятием решения
---	---	------------------------------	--------------------------------	---	---	---

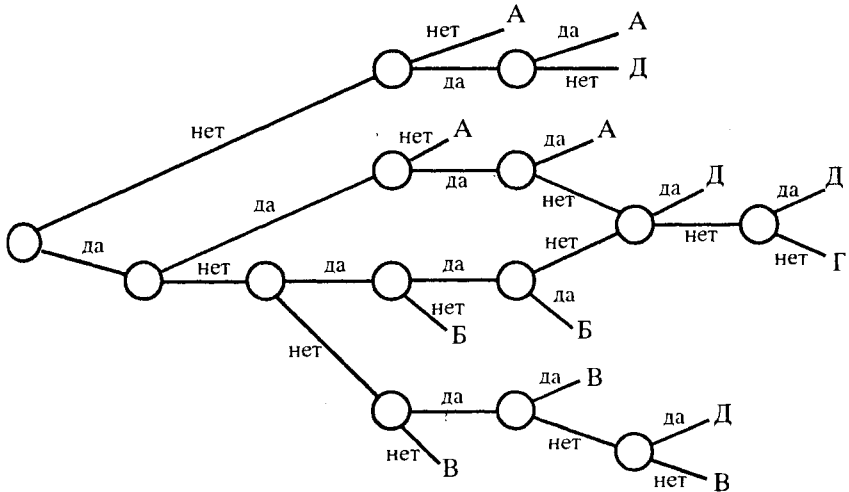


Рис. 8. Модель руководства Врума — Йеттона

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных выше стилей управления, алгоритм выбора которых отражен на приведенной выше схеме.

Американские исследователи П. Ханзейкер и Э. Алессандра разработали типологию поведения работников и предложили соответ-

ствующие стили руководства ими, положив в основу такие черты характера людей, как контактность и стремление к самоутверждению, которые могут быть низкими и высокими.

По этой классификации лицам с *низким уровнем самоутверждения* свойственны молчаливость, мягкость, стремление избежать риска, застенчивость, спокойствие, сдержанность, медлительность, поиск поддержки у окружающих. Лица с *высоким уровнем самоутверждения* характеризуются многословием, резкостью, беспокойностью, рискованностью и быстротой решений и поступков, самоуверенностью, настойчивостью, готовностью к борьбе.

Обладатели *высокой готовности к взаимодействию* стремятся к близким отношениям с окружающими, дружелюбны, раскованны, открыты чужим мнениям, гибки, свободно себя ведут. *Низкая готовность к взаимодействию* проявляется в отчужденности, закрытости, стремлении к формальным официальным отношениям, ориентации на факты и задачи, жестком самоконтроле, рассудочности.

Комбинация высокой готовности к взаимодействию и высокого уровня самоутверждения выражается в *экспрессивном стиле* поведения сотрудников, которому свойственны: возбудимость, неуравновешенность, спонтанность в решениях и поступках, быстрота, напористость, склонность к манипулированию другими и вмешательству в чужие дела, обобщениям и преувеличениям. Такие люди не любят одиночества, оптимистичны, живы, умеют воодушевлять других.

Комбинация низкой готовности к взаимодействию и высокого уровня самоутверждения порождает *деловой стиль* поведения. Его обладатели демонстрируют твердость и рассудительность в действиях и решениях, бескомпромиссность, властолюбие, стремление реализовать себя и одновременно контролировать и подавлять окружающих. Обычно они хорошие администраторы, «болеют» за работу, не любят бездействия, ценят уважение.

Соединение низкой готовности к взаимодействию и низкого уровня самоутверждения дает *аналитический стиль* поведения, характеризующийся осторожностью, уходом от контактов, уважением формальных статусов, предписаний, стремлением к детализации, склонностью к интеллектуальной деятельности с четкими целями и задачами, позволяющими реализовать себя. Обладатели его неторопливы, предпочитают работать в одиночку, усердны, упорны, систематичны, хорошо решают проблемы, но при этом мелочны, негибки, пытаются показать всем свою «праведность».

Результатом соединения высокой готовности к взаимодействию и низкого уровня самоутверждения является *дружелюбный стиль* поведения с его медлительностью действий и принятия решений,

соглашательством, ориентацией на других и совместную работу, уходом от конфликтов, мягкостью, неуверенностью в себе, поиском поддержки окружающих, стремлением к безопасности. Эти люди надежны и обладают хорошими способностями к консультированию.

П. Ханзейкер и Э. Алессандра считают, что обладателям *экспрессивного стиля* поведения не следует мешать высказывать идеи, а по возможности их надо поддерживать и совместно развивать, не убеждать, не критиковать, не разбивать аргументы. При постановке задания оговаривать и фиксировать детали предстоящей работы, а ее итоги и результаты тщательно контролировать.

Носителям *делового стиля* необходимо ставить вопросы, позволяющие им раскрыться самим, поддерживать с ними преимущественно деловые отношения и не пытаться установить личные, убеждать фактами, а не эмоциями, признавать прежде всего их идеи. По отношению к таким людям необходимо соблюдать точность, дисциплинированность, демонстрировать поддержку их целей.

При руководстве лицами *аналитического стиля* поведения следует учитывать и поддерживать их интеллектуальные подходы, хорошо в них ориентироваться и уметь четко и аргументированно показать достоинства и недостатки, искать оптимальные решения и предоставлять возможность для проверки их идей и решений, давать гарантии того, что реализация решений не приведет к неудаче или неблагоприятным последствиям.

Наконец, по отношению к лицам, которым присущ *дружелюбный стиль* поведения, рекомендуется поддерживать их чувства и эмоции, находить привлекательные черты личности, разбираться в их мечтах, интересах и целях, оперировать не фактами, а их личными мнениями, чувствами, предупреждать будущие неудовлетворенность и непонимание, поощрять неофициальное сотрудничество, предлагать личную поддержку.

Психологический практикум

Для того чтобы определить присущий Вам стиль руководства, можно воспользоваться предлагаемым тестом, оценив содержащиеся в нем утверждения по пятибалльной шкале.

1. Я всегда указываю подчиненным, что нужно делать.
2. Я выслушиваю мнения подчиненных.
3. Я даю возможность подчиненным участвовать в принятии решений.
4. Я даю возможность подчиненным действовать самостоятельно.
5. Я постоянно объясняю подчиненным, как и что надо делать.
6. Я обучаю людей умению работать.

7. Я совещаюсь с подчиненными.
8. Я не мешаю работать подчиненным.
9. Я указываю подчиненным, когда нужно выполнять ту или иную работу.
10. Я слежу за успехами подчиненных.
11. Я поддерживаю инициативы подчиненных.
12. Я не вмешиваюсь в процесс определения подчиненными целей работы.
13. Я показываю подчиненным, как надо работать.
14. Я даю возможность подчиненным участвовать в обсуждении проблемы.
15. Я внимательно выслушиваю мнения подчиненных.
16. Я вмешиваюсь в дела подчиненных только при крайней необходимости.
17. Я не интересуюсь мнением подчиненных.
18. Я принимаю решение сам, если подчиненные не могут прийти к согласию.
19. Я всегда помогаю подчиненным улаживать разногласия.
20. Я считаю, что каждый должен применять свои способности, как хочет.

Утверждения 1; 5; 9; 13; 17 характеризуют авторитарный стиль руководства; 3; 7; 11; 15; 19 — либеральный; 4; 8; 12; 16; 20 — попустительский; 2; 6; 10; 14; 18 — демократический.

Если по той или иной группе набрано более 20 баллов, степень выраженности стиля — высокая; при 15—20 баллах — средняя; менее 15 — низкая.

Общая сумма баллов менее 40 характеризует пассивность субъекта и непригодность его к руководящей деятельности.

Глава 20

КОЛЛЕКТИВНОЕ ТВОРЧЕСТВО

20.1. Предпосылки коллективного творчества

Коллективное творчество на уровне организации происходит в процессе участия сотрудников в работе специальных органов — производственных советов, консультативных комитетов, «рабочих директоратов» — в основном по вопросам организации и регламентации труда, вознаграждений, продолжительности рабочего времени, отпусков. Они также привлекаются к консультациям по научно-техническим вопросам и выработке политики занятости.

Целесообразность коллективного творчества основывается на синергетическом эффекте, порождаемом совместной деятельностью. Психологи установили, что работа в присутствии других повышает продуктивность у 40% людей, снижает у 25%, а у остальных не изменяет, т.е. в целом положительно влияет на результаты.

Великий русский естествоиспытатель В.М. Бехтерев в своих трудах пришел к следующим выводам:

1. Наблюдательность отдельных лиц в группе возрастает как в количественном, так и в качественном отношении.

2. Коллективное решение по своему характеру является компромиссным между индивидуальными, отбрасывая их крайности.

3. В критике индивидуальных ошибок группа несомненно имеет преимущество перед индивидами.

4. Группа превосходит индивидов в наблюдательности, объеме и прочности запоминания материала, исправлении индивидуальных ошибок.

5. Группа предлагает решения, которые, как правило, более верны с нравственной точки зрения.

6. Групповое решение способно оказать влияние на индивидуальное, обогащая и совершенствуя его.

7. Отдельные особо одаренные личности в индивидуальном творчестве могут превосходить группу.

8. В целом от совместной работы с другими людьми человек, несомненно, выигрывает.

Бехтерев считал, что лучшие результаты достигаются путем совместного труда. Современные специалисты полагают, что превосходство групповых решений над индивидуальными обусловлено наличием у группы большей информации, значительного творческого потенциала, разумным риском, применением более эффективной тактики выдвижения идей, активизацией каждого в рамках дискуссии, возможностью быстрого корректирования ошибок, социальной поддержкой, облегчающей мышление, духом соревнования. Причем, чем выше уровень развития группы, тем эти преимущества значительнее.

В то же время при творческих задачах, требующих нестандартного подхода, строгой логичности мышления, групповое решение может оказаться хуже отдельно взятых индивидуальных, ибо здесь теряются многие оригинальные идеи, дополнительная разработка которых многое бы дала. Поэтому на практике нужно разумно сочетать ту и другую формы.

Коллективное творчество наиболее эффективно в том случае, когда необходимо найти решение сложной многоаспектной задачи на основе совместных знаний и опыта специалистов разных отраслей деятельности. Оно позволяет принять участие в решении проблем, особенно спорных, всем заинтересованным лицам, прежде всего будущим исполнителям, в том числе рядовым, что повышает их заинтересованность в дальнейшей работе, помогает расширять свои знания и повышать квалификацию.

В рамках коллективного творчества становится возможным объединить усилия тех работников, для кого проблемы не являются «своими» и они не желают брать на себя полностью ответственность за них, хотя и готовы разделить ее с другими.

Наконец, коллективное творчество, предполагающее объединение специалистов различных структурных подразделений, позволяет укреплять внутренние взаимосвязи в организации, улучшить обмен информацией.

В результате быстрее и квалифицированнее решаются сложные и противоречивые проблемы и одновременно снижается вероятность ошибок; принятому решению обеспечивается широкая поддержка и более активное исполнение; укрепляется моральный дух работников и их преданность организации.

В то же время в ряде случаев коллективное творчество себя не оправдывает. Прежде всего это имеет место тогда, когда проблема, которую необходимо решить, является частью должностных обязан-

ностей руководителя или специально предназначенных для этого работников, и они должны работать над ней самостоятельно. Нет смысла в коллективном управлении, если решение уже принято руководителем и он считает это решение единственно верным.

Нецелесообразно применять его и тогда, когда для проблемы имеется самоочевидное решение, и выносить ее на общее обсуждение было бы пустой тратой времени.

Ничего не дает коллективное творчество и в том случае, когда способности членов группы существенно различаются или они недостаточно хорошо понимают свои задачи, а потому не в состоянии наладить эффективное сотрудничество.

Наконец, коллективное творчество вообще исключено при недопустимости совместного обсуждения проблемы, например из-за опасности утечки коммерческой информации или необходимости принимать решения, касающиеся персонального положения кого-то из членов коллектива, а также при отсутствии времени.

Коллективное управление — процесс сложный и неоднозначный, а поэтому включает в себе ряд опасностей. Прежде всего, решения, принимаемые в его рамках, характеризуются *повышенным риском*, что обусловлено разделением ответственности между его авторами и желанием каждого из них выделиться, продемонстрировать свои способности, и одновременно надеждой на остальных.

В процессе коллективной выработки решений зачастую происходит игнорирование информации, не совпадающей, а тем более противоречащей общим установкам, что в значительной мере затрудняет поиск новых вариантов. Опасность для процесса коллективного творчества представляет также консерватизм его отдельных участников, особенно если они численно преобладают, стремятся придерживаться традиционных методов работы, не желают лишней раз утруждать себя поиском оптимальных решений вместо компромиссов.

Другими недостатками считаются ограничение числа обсуждаемых альтернатив и игнорирование возможных выгод от них; отказ от повторного обсуждения проблемы даже после появления новых возможностей и препятствий; концентрация на фактах, подтверждающих мнение группы, и невнимание к прочим; нежелание учитывать трудности реализации выбранной политики.

Эти сложности в значительной мере можно преодолеть за счет правильного подбора членов группы с точки зрения их количества, социального статуса, профессионального и образовательного уровня, взаимопонимания, психологической совместимости. В результате повышается сплоченность и улучшается морально-психологичес-

кий климат в коллективе, появляются взаимная поддержка и ответственность. Правда, как показывает опыт, высокостатусные и сплоченные группы оказываются весьма уязвимыми в отношении различного рода неудач.

Успех совместной работы обусловлен хорошим пониманием задач, готовностью отказаться от своего решения в пользу лучшего чужого, активным обменом информацией, ответственностью каждого за свой участок работы, своевременным поощрением.

Успех совместной работы зависит и от размеров группы. Принято считать, что наиболее эффективен в деле выработки решений коллектив, состоящий из пяти человек, поскольку ему присущи минимальная конфликтность и максимальная оперативность, хотя его творческий потенциал ограничен.

Крупный коллектив способен решать более сложные и разнообразные проблемы, поскольку его участники обладают существенно большим совокупным опытом, знаниями и квалификацией. Однако его действия сложно координировать, особенно при рассмотрении проблем, не имеющих однозначного решения. Кроме того, с увеличением числа членов группы вклад каждого в результаты ее деятельности сокращается, а ее общая эффективность падает. Происходит это потому, что возникают «социальное безделье», «диффузия ответственности», попытки переложить свои обязанности на других, появляются противоречащие друг другу неформальные группировки.

Успех коллективного творчества во многом зависит и от руководства этим процессом, чаще всего осуществляемого человеком, которому группа в наибольшей степени доверяет. Он должен создать комфортную обстановку, позволяющую расслабиться и полностью погрузиться в работу, а самому, находясь в тени, стимулировать творчество.

Психологи выделяют следующие типы таких руководителей:

— *демократ*, заботящийся в первую очередь об эмоциональной стороне процесса и межличностных отношениях и не придающий значения уровню интеллектуальности членов группы. Считается, что принимаемые под его началом решения не будут оптимальными;

— *диктатор*, ставящий на первое место профессиональную подготовку участников, в результате чего окончательные решения оказываются хотя и правильными, но «без полета»;

— *пессимист*, считающий, что работа в одиночку более эффективна, а поэтому применяющий метод формально;

— *организатор*, дающий возможность проявить каждому свои индивидуальные способности даже в ущерб другим, что также приводит к неоптимальности решений;

— *манипулятор*, примиряющий позиции и гасящий конфликты, сочетающий в себе черты предыдущих типов, что помогает ему наиболее успешно справляться с руководством, используя процесс «мозговой атаки».

20.2. Классификация творческих личностей

В соответствии с преобладающим типом мышления личности классифицируются следующим образом:

1. *Синтезатор*. Осуществляет интегративный подход, ища общее в различных явлениях и стремясь к синтезу, к новому. Это теоретик, сконцентрированный на главном, основных принципах, но при этом учитывающий другие концепции. Он лучше других действует в сложных ситуациях, поощряет творчество, но излишне настойчив, конфликтен, часто безответственен.

2. *Идеалист*. Он проявляет интерес к человеческим ценностям и стремится к идеальным решениям, ценит как теорию, так и практику, сконцентрирован на процессе, взаимоотношениях, хорошо ориентируется в неопределенных ситуациях, четко формулирует цели, имеет широкий спектр взглядов, объективен. Но он затягивает решения при большом числе альтернатив, игнорирует неприятные факты, детали.

3. *Прагматик*. По природе эклектик, «всеяден», учитывает мнение других и умеет на него влиять, сконцентрирован на результате и использует все, что помогает его немедленно получить, оставаясь безразличным к перспективе. Хорошо адаптируется и ориентируется в сложных динамичных ситуациях, ищет компромиссы, экспериментирует.

4. *Аналитик*. Осуществляет формально-логический дедуктивный подход, ища лучший вариант, отдает предпочтение теории, моделям и формулам, научным решениям, а не опыту. Сконцентрирован на деталях, искусен в планировании, хорошо ориентируется в структурированных, поддающихся просчету ситуациях, ищет определенности, негибок, сверхосторожен, мыслит полярными категориями.

5. *Реалист*. Осуществляет эмпирический, индуктивный подход, полагается на факты и мнения экспертов, стремится к решениям, удовлетворяющим текущие потребности и дающим конкретные результаты.

6. *Корректировщик*. Предпочитает опыт теории, искусен в управлении определенной ситуацией с ясной целью, эмоционален, упро-

щает проблемы, находясь в плену у фактов, давит на окружающих ради достижения желаемого.

Особенности людей с точки зрения творчества во многом зависят от соотношения в их мышлении и деятельности активного и пассивного, конкретного и абстрактного начал. Их сочетание дает четыре типа творческих личностей.

Аккомодатор — сочетает действия и чувства. Он эмоционален, импульсивен, инициативен, склонен к риску, пробам и ошибкам. Основываясь на опыте и эксперименте, быстро отбрасывает ошибочные идеи, ставит цели, ищет новые модели, планирует и реализует их на практике, привлекая к себе других.

Конвергатор — сочетает действия и мышление. Хорошо применяет идеи на практике на основе их анализа и оценки для решения конкретных проблем; умеет предвидеть их последствия, определить приоритетные шаги.

Дивегатор — сочетает созерцательность и чувственность, имеет широкие культурные интересы. Это эмоциональный наблюдатель, умеющий собирать информацию, выявлять проблемы, видеть ситуацию с разных сторон; хорошее воображение позволяет ему быть генератором идей, вырабатывать альтернативы, творить.

Ассимилятор — сочетает созерцание и абстрактное мышление. Он осторожен, наблюдает, перепроверяет, анализирует и критически осмысливает факты, разрабатывает теории для их объяснения; ориентирован на логику, стройные теории; имеет широкие научные интересы.

Что же касается творческих потенций членов коллектива, то английский ученый Р. Гибсон выделил следующие их основные типы.

Прометеи — творчески мыслящие личности, одни из которых генерируют идеи в общем виде, другие их подхватывают, перерабатывают и делают пригодными для практического применения, третьи ищут им применение в новых сферах. В целом, как считается, таких людей не более 6%, причем лишь у половины из них творческие способности проявляются в активной форме.

Психологическими особенностями творческих личностей являются сильные волевые качества, целеустремленность, инициатива, трудолюбие, самостоятельность, непризнание авторитетов, сомнения в истинности непреложных фактов, готовность к преодолению трудностей, фантазия.

Эрудиты. Они сами творить уже не в состоянии, но, обладая глубокими и всесторонними знаниями и хорошей памятью, являются

первыми оппонентами прометеев. Таких людей несколько больше — до 25%, среди которых активных около трети.

Систематизаторы фактов их роль сводится к первичной обработке потока информации и разделению его на более мелкие «рукава». Этих людей в целом около 20%, из которых также лишь треть принадлежит к категории активных.

Собиратели и регистраторы фактов. Они занимаются сбором, описанием, накоплением и хранением информации, которую в дальнейшем будут использовать другие.

Рядовые труженики — люди, работающие над решением проблем с помощью шаблонов и готовых методик и выполняющие в основном подготовительную и вспомогательную работу.

Таким образом, доля творчески мыслящих личностей и активных эрудитов не превышает 15% членов коллектива, а остальные являются лишь механическими исполнителями, ждущими указаний руководства и помощи от товарищей.

Нужно иметь в виду, что любое коллективное творчество всегда основывается на индивидуальных мыслительных процессах, результаты которых затем совместно анализируются, оцениваются и обобщаются. Таким образом, при отборе и первичной обработке информации члены коллектива в любом случае выступают как «изолянты», и лишь затем начинается собственно коллективная работа.

20.3. Методы организации коллективного творчества

Практика выработала множество методов организации коллективного принятия решений. Наиболее распространенным и известным является *мозговая атака*, состоящая в публичном высказывании каждым своих идей, которые тут же развиваются и дополняются другими. Она требует полного равноправия участников, раскрепощенности мысли. Перед началом работы рекомендуется еще раз оценить, нужно ли решать проблему, что это даст и что произойдет, если все оставить как есть.

Процедура «мозговой атаки» выглядит следующим образом. Участники садятся за общий стол лицом друг к другу. Руководитель в кратком выступлении раскрывает суть проблемы, причины ее возникновения, выгоды, которые может принести решение. Затем в течение 10—15 мин идет индивидуальное обдумывание идей и их бессистемное перечисление.

Количество здесь важнее качества, поэтому поощряется максимальное число высказываний, даже самых бессмысленных на первый взгляд, а любая идея встречается с одобрением, поскольку в каждой

может содержаться рациональное зерно. Выступить можно много раз, но не подряд, и в то же время запрещается совещаться, спорить, критиковать, оценивать, обращаться за поддержкой к руководителю.

На втором этапе происходит обсуждение, уяснение, комбинирование идей по таким критериям, как соответствие предпосылкам и исходным требованиям; возможность реализации или отсутствие таковой; сроки реализации; необходимость дополнительных затрат; применимость в другой сфере деятельности и проч.

На третьем этапе идеи оцениваются и ранжируются на основе различных критериев (последовательно выбираются самые интересные и те, от которых можно отказаться, набравшие при голосовании наибольшее или наименьшее число баллов и т.п.).

Руководитель организует фиксацию высказываний, следит за регламентом, помогает получить слово желающим, задает вопросы, привлекает внимание, комбинирует и систематизирует выдвинутые идеи, составляет их полный список, подводит итоги.

Метод мозговой атаки, применяющийся обычно при нехватке новых решений и подходов, основывается на том, что для активизации мышления нужно, вырвав человека из привычной обстановки, поместить его в необычные условия (в данном случае ситуационные игры), ничем не напоминающие обычные совещания. Как показывает практика, группой из десяти человек за полтора часа может быть выдвинуто до ста оригинальных идей. В то же время считается нормальным, если специалисты отвергнут 90% из них.

Существует несколько видов мозговых атак: *прямая мозговая атака*, о которой только что было рассказано; *обратная мозговая атака*, направленная на критику существующих идей; *двойная мозговая атака*, при которой группа из 20—60 человек обсуждает предварительно поставленную проблему в течение 5—6 ч в два этапа с перерывом, во время которого можно неофициально критиковать высказывания и с учетом этой критики работать дальше; *конференция идей* — совместная работа в течение нескольких дней 4—12 человек; *индивидуальная мозговая атака*, когда человек поочередно выступает в качестве генератора идей и критика. Элементы этого метода присутствуют во многих других.

Принципиально иной подход к выработке решений отражен в *методе номинальной группы* (МНГ), суть которого состоит в независимой выработке людьми идей на основе описания проблемы, которые в последующем рассматриваются и анализируются совместно группой из 10—12 человек. Идеи поочередно выдвигаются без комментариев, затем уточняются, обсуждаются, предварительно ранжи-

руются, снова обсуждаются и окончательно принимаются голосованием. В области генерирования идей этот метод превосходит мозговую атаку и используется при диагностике, планировании и оценке действий.

Развитием МНГ является *метод Дельфи*, состоящий в том, что анонимные эксперты независимо друг от друга формулируют свое мнение по заданной проблеме. Затем на основе балльной оценки или статистических методов выбирается лучшее из альтернативных предложений. При необходимости работу можно организовывать в несколько «туров», последовательно приближаясь к идеалу. Метод используется для оценки вероятности наступления тех или иных событий и считается одним из наиболее квалифицированных, поскольку учитывает мнение большинства, но требует значительных расчетов.

Метод отнесенной деструктивной оценки состоит в том, что мозговая атака в группе проводится на основе письменно сформулированных проблем. Высказанные идеи систематизируются специалистами и затем снова анализируются (деструктурируются) путем мозговой атаки. Высказанные критические замечания вновь оцениваются специалистами, и составляется список применимых идей.

Метод целевых обсуждений состоит в проведении открытых дискуссий, направленных либо на поиск новых идей, либо на оценку слабых мест в существующих. Формами его реализации является *экспертная комиссия* — открытое обсуждение с последующим открытым или закрытым голосованием, *судебное заседание*, а также *высказывание мнений без обсуждения и голосования*. Недостатками этого метода является давление авторитетов, спор нескольких из них при молчании остальных, не желающих публично высказываться.

Новые идеи могут вырабатываться и с помощью *метода вопроса*. В его основе лежит список вопросов, составленных в произвольной форме и имеющих то или иное касательство к обсуждаемой проблеме. В качестве универсальных могут использоваться вопросы о возможности нахождения для предлагаемой идеи, если в ней ничего нельзя изменить, иного способа использования, ее адаптации, модификации, замене, ином комбинировании отдельных элементов, уменьшении или увеличении их числа.

Круговой сбор идей состоит в том, что руководитель предлагает каждому отдельно обдумать поставленную проблему, сформулировать на листке несколько вариантов решения и всем по очереди высказывать по одному из них. Это требует опроса в несколько

циклов, пока идеи не будут зафиксированы и их можно будет обсуждать.

Метод конкретных случаев состоит в том, что делается описание проблемы и раздается каждому «на дом». Сначала все анализируют ее порознь, а затем собираются вместе, и каждый высказывает свое мнение.

Метод *«огонь по руководителю»* предполагает, что последний формулирует концепцию таким образом, что она противоречит общему мнению группы, чем пытается вызвать бурную дискуссию.

Суть *метода свободных ассоциаций* заключается в том, что руководитель пишет на бумаге слово или фразу, которые имеют отношение к данной проблеме, а каждый из участников дополняет запись своими; так возникает мыслительная цепочка, раскрывающая проблему с разных сторон.

В рамках *метода сравнительных оценок* каждый из участников творческой группы дает характеристику в условных баллах от 1 до 5 тому или иному параметру проблемы. Затем выводится их средняя оценка, на основе которой члены группы разбиваются на две части (одна с оценками ниже средней, а другая — выше ее) и пытаются доказать друг другу свою правоту.

Близок предыдущему *метод расстановки элементов проблемы по значимости*. Участники ранжируют их по таким моментам, как важность, продолжительность работы над ними и т.п. Все предложения записываются на доске и обсуждаются в форме конференции.

«Круговой» метод предполагает, что группа из 12—15 человек делится на несколько подгрупп из 3—4 человек в каждой, в которых и начинается предварительная работа. Каждый из участников выписывает на специальной карточке по 2—3 идеи, связанные с решением поставленной проблемы, и пускает ее «по кругу», в процессе чего эти идеи дополняются и развиваются. Затем на основе их совместного изучения выбираются лучшие, с которыми подгруппа выходит на общий «турнир». Здесь все предложения сводятся в единый список и путем голосования из всей совокупности представленных идей выбираются лучшие. Процедура голосования, предполагающая, что каждый имеет пять голосов (их можно распределять любым способом), повторяется несколько раз до тех пор, пока не будут отобраны лучшие предложения.

Суть *метода поименного выдвижения предложений* сводится к тому, что ведущий ставит перед участниками группы проблему, и в течение 5—10 мин каждый заносит свои предложения на соответствующие карточки. Карточки, как и в предыдущем случае, пускаются

«по кругу», и предложениям выставляются балльные оценки, после чего легко выбрать решения, набравшие наибольшее число баллов.

Метод 635 предполагает, что после постановки проблемы каждый из 6 участников получает возможность обдумать ее несколько дней. Затем, собравшись вместе, они проводят 5 раундов мозговой атаки на бумаге.

Продолжительность первого 5 мин, а каждого последующего — на 1 мин больше. Поскольку каждый раз на карточку необходимо записать по 3 идеи, в конечном итоге можно получить 108 предложений.

Весьма сложным является метод, получивший название «металлан», суть которого состоит в том, что группе из 15—20 человек ставится задание проанализировать проблему, обычно связанную с расходом ресурсов. Их потери и резервы выписываются на отдельные карточки, которые впоследствии объединяются в зависимости от сроков, в течение которых резервы могут быть задействованы, а потери устранены.

Отдельным подгруппам дается задание определить причины потерь, пути их устранения и возможности использования резервов. Группа знакомится с полученной информацией, определяет, какие из потерь и резервов являются наиболее существенными, и ставит соответствующие цели, которые затем включаются в планы работы фирмы.

Метод матричного структурирования основывается на составлении матрицы, столбцы которой содержат обсуждаемые варианты, а строки — их атрибуты (что? где? когда? каким образом? и т.п.). Предварительно эти атрибуты изучаются с разных точек зрения с целью установить связи между ними, что в конечном итоге служит основой принятия решения.

В рамках *метода «за — против»* группа, состоящая из 15—20 человек, определяет возможные пути решения поставленной проблемы и представляет их на суд специального жюри. На его заседании каждый вариант «обвиняют» и «защищают» по два человека, доводы которых фиксируются на специальном табло. На втором этапе они меняются ролями, что позволяет выявить дополнительные доводы «за» и «против». На третьем этапе все варианты и доводы обсуждаются жюри (сначала по группам, а затем совместно), которое выбирает лучший.

При методе *утопических игр* специальная группа из 4—5 человек в течение 20 мин готовит и излагает возможные варианты будущего развития организации и действия, которые необходимо осуществлять, а жюри выбирает из них рациональные «зерна». Если при этом

рассматриваются возможности, выходящие за пределы допустимой области решений, речь идет о *методе латерального*, или *бокового*, мышления.

Наконец, необходимо упомянуть о *методе блокнота* (индивидуального или коллективного), состоящем в том, что группа или субъект получают блокнот с изложением сути проблемы и в течение месяца заносят туда идеи, связанные с ее решением, которые впоследствии обсуждаются.

Условиями успешного осуществления мозговой атаки и других аналогичных методов, помимо ограничения числа участников, служат их близкий социальный статус; независимость друг от друга и от руководителя; слабое знакомство с сутью проблемы, обеспечивающее свободу мышления и появление оригинальных вариантов решения; исключение предварительных оценок идей, могущих привести участников в смущение и снизить их активность; предоставление возможности анонимных высказываний, если этого требует ситуация; пресечение руководителем ухода в сторону, высказывания общих слов; использование наглядных средств; обеспечение эмоциональной поддержки предложений; стимулирование активности; помощь в конкретизации идей.

Кроме того, необходимо придерживаться определенных правил выдвижения своих идей, к которым относятся краткость изложения; уважительное отношение к слушателям; учет их компетенции; образность, конкретность, резюмирование, включение по возможности элементов юмора; демонстрация не только преимуществ, но и слабых мест; учет существующих альтернатив; использование разных каналов продвижения идей; использование риторических вопросов и провокационных высказываний; включение стимулирующих моментов для других; показ возможностей достижения успеха.

Менеджеру на заметку

Правила управления коллективным творчеством:

- предварительная оценка потенциальных возможностей людей;
- постановка перед группой общей цели;
- распределение ролей, прав, обязанностей, ответственности и объяснение правил работы;
- обеспечение возможности обучения и постоянного повышения квалификации;
- консультирование;
- сплочение группы, создание в ней благоприятного климата;
- обучение разрешению конфликтов, в том числе на основе их специального инициирования;
- совместный разбор противоречий;

- при поощрении коллективного подхода в принятии решений отдание должного каждому;
- поддержание в группе главных ценностей: демократии, гласности;
- учет индивидуальных особенностей;
- первоочередное предоставление слова при обсуждении младшим по возрасту и должности;
- четкая формулировка цели и критериев оценки результата;
- своевременное переключение внимания людей с генерирования идей на анализ;
- использование наглядных средств;
- обеспечение включенности большинства в общую работу;
- эмоциональная поддержка любых предложений;
- помощь в конкретизации направлений поиска;
- стимулирование выдвижения идей;
- лояльность к неудачам, ошибкам;
- демонстрация веры в способности подчиненных;
- подведение промежуточных итогов, помощь в принятии окончательного решения;
- поощрение критики и самокритики;
- занятие руководителем позиции беспристрастного наблюдателя;
- стимулирование всесторонних коммуникаций со специалистами и заинтересованными лицами;
- проведение независимых экспертиз;
- использование «адвоката дьявола» при обсуждении проблем;
- проведение секционных и пленарных заседаний и заседаний «последнего шанса».

Психологический практикум

Предлагаемый ниже тест позволяет проверить каждому свой творческий потенциал. Для его выполнения необходимо выбрать один из предложенных вариантов ответа на вопросы и оценить в баллах по ключу, данному в конце.

1. Можно ли изменить к лучшему мир?
а) нет; б) да; в) в отдельных случаях.
2. Думаете ли Вы, что тоже можете участвовать в этом?
а) да; б) нет; в) иногда.
3. Считаете ли Вы, что какая-нибудь из Ваших идей помогла бы улучшить мир?
а) да; б) случайно; в) в некоторых случаях.
4. Считаете ли Вы, что в будущем Вам может прийти в голову такая идея?
а) да; б) маловероятно; в) возможно.
5. Всегда ли Вы уверены в своем успехе?
а) да; б) иногда; в) часто.
6. Испытываете ли Вы желание заняться темой, которую абсолютно не знаете?
а) да, неизвестное меня привлекает; б) нет; в) зависит от темы.
7. Когда Вы занимаетесь незнакомой темой, испытываете ли желание развить ее?
а) да; б) предпочитаю ограничиться известным; в) иногда, когда есть желание.
8. Если неизвестная тема Вас заинтересовала, будете ли Вы изучать ее досконально?
а) да; б) только основные моменты; в) нет.
9. Что Вы будете делать в случае неуспеха?
а) продолжу действовать, несмотря на неудачу; б) смирюсь, если это не осуществимо; в) буду упорствовать, даже когда причина непреодолима.

10. В зависимости от чего нужно выбирать профессию?
а) от перспектив; б) от ее стабильности; в) от привилегий.
 11. Можете ли Вы повторить маршрут, по которому уже следовали?
а) да; б) нет, рискую заблудиться; в) да, если он привлекает внимание.
 12. Можете ли Вы припомнить все детали состоявшегося разговора?
а) без затруднения; б) могу забыть часть из них; в) только те, которые меня заинтересовали.
 13. Можете ли Вы воспроизвести без ошибок слово на иностранном языке, не понимая его смысла?
а) да; б) если оно не трудное; в) иногда с искажениями.
 14. Любите ли Вы побыть один?
а) да, чтобы поразмышлять; б) нет, избегаю одиночества; в) мне безразлично, в компании или в одиночку.
 15. Когда Вы считаете дело сделанным?
а) оно доведено до конца и выглядит отличным во всех отношениях; б) когда цель достигнута в общих чертах; в) цель достигнута за исключением отдельных моментов.
 16. Что Вы любите делать, оставаясь в одиночестве?
а) мечтаю о разном; б) нахожу конкретное дело; в) мечтаю о конкретном деле.
 17. Когда Вам пришла в голову конкретная идея, при каких условиях Вы можете ее обдумывать?
а) независимо от места и времени; б) найдя уединенное место и отдавшись целиком размышлениям; в) в строго определенном месте.
 18. Как вы поступаете, если Ваша идея подверглась критике?
а) корректирую ее в зависимости от аргументов других; б) остаюсь при своем мнении, независимо от высказываний окружающих; в) изменяю мнение.
- Начислите 3 балла за ответы а); 1 балл — за ответы б); 2 балла за ответы в).

Общая сумма баллов более 45 свидетельствует о значительном творческом потенциале; от 28 до 45 — среднем; менее 27 — о незначительном.

Глава 21

РУКОВОДСТВО ПОДЧИНЕННЫМИ

21.1. Методы руководства

Руководство — это деятельность по управлению совместным трудом людей, личное воздействие на поведение подчиненных для реализации поставленных целей. Оно включает постановку задач, координацию, работу по созданию коллектива, мотивацию и основывается не только на официальных предписаниях, но и на личном примере и взаимном уважении.

Нужно иметь в виду, что поведение людей (в данном случае подчиненных), бывает не только рациональным, но и иррациональным. На него влияют как объективные условия, воздействие руководителя, так и субъективные моменты, и прежде всего привычки и психологическое состояние.

Привычки — это стандартные автоматические и часто даже бессознательные реакции человека на обстоятельства, сформировавшиеся на основе многократных прошлых действий, и причины, их породившие; обычно они не поддаются логическим объяснениям. Привычки, сформировавшиеся под действием поощрений или наказаний, могут длительно сохраняться в изменившихся обстоятельствах. Привычки освобождают сознание от контроля за рутинными действиями для более важных функций или при необходимости принимать множество решений. Но в межличностном общении они могут порождать сопротивление управленческим действиям руководителя или обстоятельствам, заставляя субъекта неадекватно вести себя.

Психологическое состояние — это относительно стойкое проявление психики, которое в конкретной ситуации влияет на поведение человека, его активность. Выделяют следующие типы психологического состояния:

1. Познавательное (любопытность, любознательность, удивление, сомнение, заинтересованность, сосредоточенность и проч.).

2. Эмоциональное (радость, грусть, огорчение, злость, обида, страх, робость и проч.)

3. Волевое (активность, пассивность, решительность, спокойствие, реалистичность).

При решении кадровых вопросов и повседневном руководстве людьми важно с достоверностью определять психологическое состояние в типичных для данных работ условиях, но оно лучше обнаруживается в экстремальных ситуациях.

В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как у каждого свой неповторимый характер, навыки, умения, достоинства и недостатки, и потому все руководители ведут себя по-разному в одинаковых обстоятельствах. Успешное руководство — это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации.

Успех любого руководителя зависит от успехов сотрудников, поэтому его целью является правильное регулирование отношений между людьми. От них можно многого добиться, заставив их почувствовать себя не пешками, а необходимыми составляющими в структуре организации. Для этого, с одной стороны, им нужно дать понять, что их деятельность одобряется, а с другой, — возложить на них ответственность. Выгоднее доверять подчиненным (например, попросить доработать свои идеи — люди любят, когда с ними консультируются, просят помощи), и они ответят тем же.

При управлении персоналом нужно следовать принципам гуманности, общечеловеческим ценностям (последовательность, единство слова и дела, ответственность, высокая мораль, чуткость, внимательность, уважение). Причем уважение без требовательности столь же недопустимо, сколь требовательность без уважения. Справедливое отношение к людям укрепляет их уверенность в себе.

Управлять людьми труднее всего, потому что они — самый трудный объект, и руководителю необходимо постоянно помнить, что «правильное» их поведение может быть вызвано только «правильным» его поведением. Он должен демонстрировать свою силу и уверенность и одновременно спокойствие и при этом дружелюбно и уважительно относиться к подчиненным, поддерживать у них чувство самоуважения, меньше думать об их слабостях и недостатках и не упрекать за промахи и ошибки (люди без изъяна — скорее всего посредственности), никого не ставить постоянно в пример другим, не заводить любимчиков (особенно в разнородном коллективе). Но следует немедленно реагировать на изменение поведения путем выдвижения ясных требований.

Руководитель должен время от времени беседовать со своими сотрудниками, узнавать, о чем они думают; для этого при необходимости может и сам зайти к ним. Это сплачивает команду, помогает использовать возможности подчиненных.

Служебные отношения имеют два аспекта — функциональный и личностный. *Функциональные отношения* существуют между должностями и связаны с принятием решений, постановкой задач, делегированием полномочий и проч. Они изначально формальны, и личностные аспекты здесь могут как помогать, так и мешать процессу управления, что обязательно нужно учитывать. *Личностные отношения* — это отношения персонализированные, т.е. возникающие между конкретными людьми. Образуя единство, они находятся между собой в определенном соотношении, которое имеет тенденцию к изменению.

В целом эволюция в этой области происходит от преимущественно формальных к преимущественно личностным отношениям, что можно увидеть на примере изменения подходов к руководству и его методам. До последней четверти XX столетия в большинстве организаций практиковался технократический подход к руководству людьми. Условно его развитие можно разделить на три периода.

1. *Ранний технократизм* базировался на принципе, что человек — придаток машины, поэтому в первую очередь нужно совершенствовать технику и меньше внимания обращать на работников. Это выражалось в жесточайшей эксплуатации физических и духовных возможностей человека (рабочий день доходил до 16 и даже 18 ч; к труду привлекались дети с 4—5 лет; предельно упрощались операции и происходила деквалификация прежде высококлассных мастеров).

2. *Классический технократизм* признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом его параметров и возможностей (антропологических, биомеханических и проч.) и принимать меры по улучшению условий труда, однако при полном игнорировании личности.

3. *Гуманистический технократизм* предполагал обращение к человеку как таковому, но унифицированное, обезличенное без учета индивидуальных интересов каждого. Это имело последствием неврозы, неспособность и нежелание добросовестно выполнять свои обязанности, безалаберность, безответственность. В целом возможности личности использовались неэффективно.

В конце XX в. все большую популярность стал завоевывать *гуманистический подход*, в рамках которого организация работы и управление людьми все больше строятся, отталкиваясь от самого человека, с тем чтобы он мог трудиться с максимальной отдачей и получать удовлетворение как от содержания своей деятельности, так и от отношений в коллективе, развивать и совершенствовать себя.

Подходы к управлению персоналом реализуются посредством определенных стратегий влияния. Выделяют следующие их виды:

1. *Стратегия использования формальных полномочий.* Для ее реализации необходимо, чтобы подчиненные признавали за менеджерами право применять соответствующие процедуры, а те имели средства для усиления их действия в виде санкций.

2. *Стратегия подталкивания* посредством наказаний и угроз (стратегия кнута). Она обеспечивает вынужденное подчинение, а поэтому малоэффективна.

3. *Стратегия приманивания* (пряника) предполагает использование вознаграждения на основе моральных и материальных стимулов. Основывается на знании потребностей людей.

4. *Стратегия убеждения* проявляется в призыве к разуму. Ее эффект зависит от весомости аргументов, взаимоотношений руководителя и подчиненных, личных качеств тех и других.

5. *Подготовительная стратегия* состоит в создании условий для будущих попыток оказания влияния на сотрудников и предупреждения тех или иных их действий.

Стратегии осуществляются через совокупность *методов управления* людьми. Они бывают организационными, административными, экономическими и социально-психологическими.

С помощью *организационных* методов создаются необходимые условия работы персонала, а поэтому они логически предшествуют всем остальным. Посредством этих методов работа проектируется, ориентируется во времени и пространстве, нормируется, регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими расстановку людей, их права, обязанности, специфику поведения в различных ситуациях. Такие методы создают лишь своего рода *рамки*, направляющие будущую деятельность, а поэтому по сути своей являются пассивными.

К категории организационных относятся, например, методы формирования управленческих структур, методы создания трудовых коллективов, методы подготовки и проведения различных общественных мероприятий и т.п.

В противоположность организационным *административные* методы активны, поскольку на их основе происходит вмешательство в саму деятельность. По-другому они называются методами властной мотивации и ориентированы либо на прямое принуждение людей к определенному поведению в интересах организации, либо на создание возможности такого принуждения.

Административные методы исходят из неравенства участников управленческого процесса. Руководители имеют возможность одно-

сторонне запрещать или устанавливать определенный порядок действий исполнителей, обладающих минимальной самостоятельностью задавать им жесткие рамки, нарушение которых и излишняя инициатива не поощряются. Ответственность за все при этом ложится на руководителя.

На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, норм деятельности, предписаний. Наибольшее распространение они имеют в армии и других структурах военизированного типа, например, на транспорте.

Применение административных методов может сопровождаться поощрениями или санкциями по отношению к исполнителям за успешную или неуспешную работу, в том числе экономическими (премиями или штрафами). Принципиальной особенностью этих мер является субъективный порядок применения, отсутствие прямой связи с конкретными позитивными или негативными результатами, полученными исполнителем. Например, часто работнику выдается премия за хорошую работу вообще, и поэтому он мало заинтересован полностью реализовывать свои возможности, так как размер вознаграждения от этого не увеличивается.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданного результата, а не на его рост, поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления.

Нужны были методы управления, позволяющие рядовым работникам исходя из материальной заинтересованности самим принимать большинство решений и отвечать за их результаты. И такие методы, получившие название *экономических*, начали внедряться в начале XX в. во многом благодаря усилиям одного из основоположников научного менеджмента — американского инженера Фредерика Тейлора.

В отличие от административных они предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем. Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается денежными выплатами, которые являются уже не просто заслуженными, а *заработанными* (например, за счет экономии или дополнительной прибыли), полученными вследствие проявленной личной инициативы. Поскольку их размер напрямую зависит от

достигнутого результата, работник экономически заинтересован в его максимизации.

Однако экономические методы управления также довольно быстро показали свою ограниченность, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, которых в настоящее время большинство. Для них деньги — важный, но чаще всего не самый главный стимул работы. И здесь на помощь пришли социально-психологические методы, сформировавшиеся в 20-х гг. XX столетия.

Социально-психологические методы предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности. С одной стороны, они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между его членами, изменение роли руководителя, а с другой стороны, на раскрытие личных способностей каждого работника, помощь в их совершенствовании, что в конечном итоге ведет к максимальной самореализации человека в своей трудовой деятельности, а следовательно, к повышению ее эффективности. Сегодня к этим методам можно отнести психологическую мотивацию, гуманизацию труда, профессиональный отбор.

21.2. Технологии управления людьми

Помимо методов управления можно ввести понятие *управленческих технологий*, которые различаются факторами, служащими ориентиром для принятия решений. Таких факторов выделяется четыре: ситуация, результаты, цели, отклонения.

Технология управления по ситуации предполагает, что менеджер принимает оперативные решения, касающиеся персонала, на основе постоянного наблюдения и анализа его деятельности.

Технология управления по результатам заключается в том, что коррективы в деятельность субъекта на очередной период вносятся в зависимости от достижения запланированных результатов в предыдущем.

Технология управления по целям близка к предыдущей, но ориентируется на достижение не официальных плановых показателей, а личных целей, сформулированных на их основе работниками совместно с непосредственными руководителями с учетом своих индивидуальных способностей и возможностей. Эти цели оформляются в виде документа, получившего название Декларация, и их достижение стимулируется в первую очередь.

Считается, что такой подход, идея которого сформулирована одним из крупнейших специалистов в области менеджмента Питером

ром Друкером, более гибкий, чем традиционный, и обеспечивает глубокое понимание сотрудниками целей организации и ее подразделений. Отсюда вытекает лучшее исполнение ими своих обязанностей, улучшение взаимодействия в системе управления между руководителями и исполнителями, что и дает возможность предоставить последним больше полномочий, уточнять существующие нормы, нормативы и стандарты деятельности, создает основы для более объективного контроля и поощрения работников.

Целевое управление начинается с анализа того, что сделано на данный момент, определения желаемого результата, детализации того, что, почему и как должно быть сделано, какие корректирующие действия и в какое время необходимо выполнить, чтобы достичь прежде поставленных целей. Все необходимые для этого материалы содержатся в плане и других официальных документах организации.

Следующим шагом является создание *декларации*, которая позволяет определить круг конкретных лиц, ответственных за то или иное дело обязанности каждого из них в процессе реализации целей; усилить связь между официальными и личными целями; создать необходимую основу для персонифицированного морального и материального поощрения в соответствии с тем вкладом в общее дело, который каждый собирался внести.

Формулировка целей декларации сопряжена с рядом трудностей. Прежде всего она требует весьма большой подготовительной работы и соответственно немалых затрат времени, а подчас и средств. Далее, не все цели могут быть выражены количественно, в то время как для стимулирования это крайне важно. Наконец, здесь возможен субъективизм, в результате которого в декларацию попадут прежде всего «красивые», глобальные, престижные, а не важные цели; цели, связанные с преодолением помех вместо ориентированных на поиск дополнительных возможностей; цели, ориентированные на решение поверхностных проблем и игнорирующие неявные, которые могут иметь для организации первостепенное значение.

Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать основным принципам и методам работы, принятым в организации, интересам персонала, быть достаточно значимыми, трудными и увлекательными, пробуждать в людях азарт и стремление проявить себя. Считается, что наибольшее стимулирующее воздействие оказывает цель, вероятность достижения которой 50%.

Таким образом, цели, содержащиеся в декларации, не являются чисто формальными, навязанными исполнителям «сверху», а во

многим это их цели, реализуемые с гораздо большей заинтересованностью, чем официальные.

Основной недостаток управления по целям — охват не всех аспектов работы сотрудника, а только тех, которые связаны с решением текущих задач, что ограничивает объективность оценки на их основе и возможность ее применения для принятия кадровых решений.

Наконец, технология *управления по отклонениям* исходит из того, что последние частично вообще не требуют корректировки; частично их преодоление возможно силами самих исполнителей и лишь при значительной величине необходимы вмешательство и помощь руководителя.

В соответствии с таким подходом возможные отклонения разбивают на три группы (не требующие вмешательства вообще; требующие вмешательства исполнителя; требующие вмешательства руководителя) и отслеживают путем специальных наблюдений с «автоматическим» возложением на соответствующих лиц обязанностей по их устранению.

Такой подход позволяет не отвлекать руководителя на пустяки и дать ему возможность сосредоточиться на главных проблемах, однако требует больших затрат времени и средств на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа, ведет к формализации и бюрократизации процесса управления.

Первые два вида технологий относятся к традиционным, вторые появились сравнительно недавно и могут считаться современными.

21.3. Формы официальных отношений в управлении персоналом

Основной формой официальных отношений в системе управления является отдача распоряжений. Под *распоряжением* понимается сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. Оно содержит постановку обязательной для выполнения задачи, перечень ограничений (т.е. того, что не следует делать) и в отдельных случаях инструкции о порядке выполнения заданий.

Распоряжения по своей сути должны соответствовать стратегии организации и компетенции как руководителя, так и исполнителя; быть обоснованными и четко сформулированными, обеспеченными необходимыми материальными и информационными ресурсами; позволять проверять и оценивать (непрерывно, периодически, выборочно, по итогам и проч.) результаты действий, направленных на их

выполнение. Последнее требование (контролируемость) является применительно к распоряжениям едва ли не самым важным.

По *способу отдачи* распоряжения могут быть устными, письменными и смешанными, что зависит от срочности и важности решаемой проблемы, взаимоотношений между руководителем и подчиненными, степени зрелости последних. Если распоряжение длинное, его всегда лучше отдавать в письменном виде, так как человек запоминает ограниченный объем информации. Письменные распоряжения предпочтительны также в крупных организациях.

Устные, не документируемые распоряжения отдаются при решении срочных задач малой и средней сложности и важности в небольших стабильных коллективах. Спецификой устных распоряжений является возможность неоднозначного толкования их смысла как отдающим, так и получающим. На основе этого может возникнуть расхождение между тем, что руководитель хотел сказать, что сказал на самом деле; что подчиненный понял и что принял к исполнению.

Распоряжения могут быть смешанными (сначала для оперативности отдаются устные, в том числе и телефонные, а затем делается письменное подтверждение).

В целом считается, что служебные распоряжения все же нужно отдавать в письменной форме, а личные проблемы решать в устной.

В зависимости от целей, особенностей ситуации, личности и уровня развития сотрудников распоряжения могут быть *директивными* (приказ, указание, поручение и проч.) и *демократическими* (совет, рекомендация, просьба, вызов добровольцев).

Приказ обязывает подчиненных определенным способом, точно и в установленные сроки выполнить задание, которое составляет суть распоряжения, и по содержанию бывает предписывающим, запрещающим или инструктирующим. Приказ, отдаваемый устно, называется *командой*. Иногда приказы в качестве дополнительной информации могут содержать перечень санкций, следующих при нарушении сроков или порядка их выполнения.

В отличие от приказов *поручение* регламентирует только содержание задания, оставляя обычно подчиненным свободу выбора способа действий, а иногда и сроков исполнения. Смысл поручения — информация о конкретных целях и задачах, на основании которой подчиненные могут самостоятельно работать. Эта информация должна быть четкой и понятной, поэтому неясные вопросы оговариваются сразу. В срочных случаях поручения могут носить предварительный характер.

Если задание обычное, а отношения доверительные, распоряжение лучше облекать в форму *просьбы*; когда человека нужно активизи-

зировать, следует задать *вопрос* (но его могут воспринять либо буквально, либо как признак слабости). *Совет* же оставляет определенную свободу и в отношении содержания, сохраняя незыблемой лишь его самую глубокую суть.

От того как отдаются распоряжения, во многом зависит качество исполнения, поэтому они могут усиливаться рядом дополнительных мер воздействия на исполнителя, например убеждением, апелляцией к логике (если он имеет одинаковые с руководителем взгляды); пожеланием или просьбой (если суть задания с моральной точки зрения выглядит сомнительной); обещанием вознаграждения; угрозами.

Задача, которая ставится в распоряжении, должна соответствовать реальным возможностям исполнителей (хотя на практике бывают отклонения в ту и другую сторону). Это позволяет избежать пустой траты сил и средств, если работник не реализовывает полностью свои способности, или ограждает от появления неудовлетворенности, если он это задание не в состоянии выполнить. В то же время его возможности могут увеличиваться в связи с развитием личности.

При постановке задачи подчиненному нужно объяснить, что и к какому сроку требуется сделать, какие средства при этом использовать; какова его собственная роль; с кем нужно поддерживать контакты; каковы последствия в случае удачного или неудачного завершения работы. Задачи могут формулироваться в двух пределах: максимальном, который превышать не следует, и минимальном, ниже которого не следует опускаться.

Необходимо иметь в виду, что большинство людей слабо воспринимают отдаленную перспективу и всегда начинают с того, что им ближе и понятнее, поэтому задание должно быть ясно сформулировано, а сроки его выполнения четко определены. Но не стоит представлять работу как срочную, ибо это приводит к нервозности, спешке, падению эффективности, а также создавать соперничества среди исполнителей. Это позволит им правильно распределить время и силы в процессе ее выполнения, создать условия, позволяющие действовать в естественном ритме.

Задание должно логически вытекать из сложившейся ситуации, чтобы исполнитель хорошо понимал не только его смысл, но важность, и обоснованность. Это обеспечивается всесторонним информированием исполнителя ситуации в большем объеме, чем это минимально необходимо, создающим дополнительную свободу ориентации, а поэтому облегчающим выполнение задание. В результате, если даже при формулировке задачи возникнут пробелы, подчиненный их сможет самостоятельно исправить.

Организация деятельности по выполнению задания должна быть четко *регламентирована*, в противном случае ослабляется исполнительская дисциплина. Но на практике существуют определенные границы числа норм и предписаний, которые исполнитель в состоянии учитывать, после чего они начинают игнорироваться независимо от степени важности. Кроме того, чрезмерное количество инструкций вызывает путаницу, ошибки и, как следствие, появление новых инструкций, еще более дезорганизующих работу. Поэтому на практике должен существовать определенный минимум инструкций, по возможности полных, тщательно, но без излишней детализации составленных и не входящих в противоречие друг с другом.

Противоречивость инструкций и заданий приводит к дополнительным затратам времени на поиск оптимальной линии поведения, невозможности возложить на кого-то персональную ответственность, без чего нормальный управленческий процесс окажется затрудненным. Считается, что противоречивые задания (например, оптимизацию сочетания текущих и перспективных целей организации) лучше давать одному лицу (что, правда, возможно далеко не всегда, в том числе и по принципиальным соображениям), и это лицо само должно искать компромисс между ними.

Поскольку цель распоряжения состоит не только в том, чтобы обязать подчиненных к тем или иным действиям, но и чтобы мобилизовать их инициативу, оно должно вызывать положительные эмоции. Это обеспечивается следующими моментами:

- соответствием возможностям подчиненных, их культуре, уровню образования, психологическим особенностям;

- возможностью проявления личных способностей, инициативы, самостоятельности, в том числе и в условиях состязательности;

- пониманием важности, ответственности, полезности решения сформулированной в задании проблемы;

- наличием сроков и формы отчетности;

- формированием у исполнителей определенного психологического настроя на необходимые действия путем предварительной договоренности, доведением задания в форме вежливой просьбы вне зависимости от личных отношений, подчеркиванием способностей данного лица успешно его выполнить.

Отдавая распоряжение, руководитель должен убедиться в хорошем понимании подчиненным его смысла, исключить возможность дополнительных несанкционированных поручений, довести до исполнителя сроки и форму отчетности и периодически осуществлять контроль за его деятельностью и результатами.

Получая задания, подчиненный должен внимательно слушать, уточнять, не стремясь во всем разобраться самостоятельно, не спешить заверять в успехе дела, поскольку своевременность выполнения задания могут нарушить многие факты. В их числе успокоенность, что впереди много времени; надежда на помощь руководителя; поиск путей снятия с себя ответственности; демонстрация руководителю своей занятости; излишняя спешка в формулировке выводов; незнание каких-то обстоятельств; появление новых моментов и проч.

Поэтому нужно приступать к работе над заданием сразу же, придерживаться намеченных сроков, исходить из того, что поправить результаты будет некому, не перекладывать работу на руководителя, не торопиться с выводами, советоваться с коллегами и подчиненными, своим руководителем.

21.4. Тактика работы с подчиненными

Деловое общение имеет целью добиться от людей (подчиненных, коллег, руководителей) необходимого поведения с помощью таких форм воздействия, как убеждение, внушение, критика, похвала и проч.

Убеждение — это воздействие, которое должно доказать истинность того или иного положения, моральность или аморальность чьих-то поступков. Оно прежде всего влияет на ум, активизирует мышление, но одновременно задевает чувства, вызывает переживания, способствующие принятию предложений, изменению направленности взглядов и отношений. Поэтому убеждение не только должно ограничиваться рациональной сферой, но и эмоционально побуждать к действиям. Этот процесс активного взаимодействия убеждающего и убеждаемого при активной роли первого, происходящий в форме явной или скрытой дискуссии, о методах ведения которой будет сказано ниже.

Условиями эффективного убеждения считаются:

- соответствие его содержания и формы уровню развития личности;
- всесторонность, последовательность и обоснованность доказательств;
- учет индивидуальных особенностей убеждаемых;
- использование как общих принципов, так и конкретных фактов;
- опора на всем известные примеры и общепризнанные мнения;
- эмоциональность.

Другим методом социально-психологического воздействия на подчиненных является *внушение*, которое рассчитано на некритическое восприятие слов, выраженных в них мыслей и волевых импульсов. Внушение может быть произвольным и непроизвольным, прямым или косвенным. Оно отличается от убеждения категоричным характером, давлением воли и авторитета. При этом внушаемый не взвешивает и не оценивает, а автоматически реагирует соответствующим поведением. Наиболее благоприятным для внушения считается расслабленное состояние.

Внушение основывается на том обстоятельстве, что логика не играет главной роли в поведении людей, и большинство поступков продиктованы интуицией или эмоциями. Особенно нелогичны творческие процессы, в которых логика появляется лишь на последних этапах. Рациональность людей во много раз меньше, чем эмоциональность, поэтому на последнюю нужно обращать внимание прежде всего. *Степень внушаемости* зависит от возраста, личностных свойств, типа и характера мышления, состояния психики внушаемого в данный момент, авторитета внушающего, знания им оппонента, ситуации.

Специфическими моральными методами воздействия руководителя на подчиненных являются похвала и критика. *Похвала* должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации.

К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы, так как при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется). Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии. Чем больше позитивного будет отмечать руководитель в работе сотрудников, тем больше вероятность того, что они будут вникать в трудности организации или подразделения и помогать с ними справиться. Похвала всегда воспринимается лучше критики, но последняя также бывает необходима.

Критика, т.е. отрицательная оценка недостатков и упущений в работе, должна быть прежде всего конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на их возможные варианты.

При осуществлении критики необходимы конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительно-

го акцента; внесение элементов похвалы; уважительное отношение к личности критикуемого, сопереживание ему; высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Любая критика, за исключением явного сведения счетов, должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков, поэтому критикуемые не должны обижаться на нее. Их задача состоит в том, чтобы внимательно выслушав и признав имеющиеся недочеты, постараться извлечь из нее пользу и исправить имеющиеся ошибки. Не следует сердиться, обвинять критикующих в нечестности, усложнять отношения; наоборот, нужно искренне поблагодарить, при необходимости попросить более подробно остановиться на недостатках и поделиться своими взглядами на пути их устранения.

В то же время наряду с конструктивной критикой может иметь место псевдокритика, которую руководителю необходимо избегать самому и пресекать, если она последует со стороны других. Выделяют следующие разновидности псевдокритики:

1. *Критика для сведения личных счетов.* Является самой тенденциозной и необъективной ее разновидностью и применяется как завуалированный способ опорочить неугодных лиц путем поиска у них недостатков и их гиперболизации.

2. *Критика как средство сохранения или улучшения своего положения.* Обычно она не связана с личной неприязнью, а лишь преследует желанием выделиться, но от этого не становится менее безнравственной и недопустимой.

3. *Критика как стиль работы,* обусловлена характером критикующего или отголоском авторитарного стиля управления.

4. *Формальная, «протокольная»,* ни к чему не обязывающая критика, используемая в основном на собраниях и совещаниях.

5. *Показная критика.* Создает в воспитательных целях иллюзию принципиальности и нетерпимости к недостаткам. Обычно применяется в присутствии вышестоящего руководителя в качестве хорошей ширмы для подстраховки на будущее.

6. *Организованная, дозволенная критика,* как правило, инспирируется высшим руководством в свой адрес с целью укрепления своих позиций и создания образа демократа.

7. *Критика-упреждение* применяется в основном в спорах с целью «выбить из рук соперника оружие».

Взаимодействие руководителя с подчиненными предполагает не только критику и выдачу распоряжений, о чем уже говорилось, но и получение обратной информации об итогах их выполнения, оценку результатов, поддержание контактов для достижения личного взаимопонимания, реализацию желания высказаться, урегулирование конфликтов и проч.

21.5. Концепция «я-состояний» и деловое общение

Залогом успешного делового общения, причем не только между руководителем и подчиненными, но и между коллегами, является учет на практике выводов концепции «я-состояний» Эрика Берна, разработанной в 60-х гг. В соответствии с ней человек в каждый момент времени пребывает в одном из трех психологических состояний — «родителя», «взрослого» и «ребенка» — и соответствующим образом думает, говорит, действует, реагирует, чувствует, т.е. играет ту или иную роль. Каждое из них, с одной стороны, обусловлено многими объективными и субъективными факторами, и прежде всего общим психологическим состоянием, а с другой, — сознательным выбором поведения, преследующим определенную цель.

Состояние «родителя» внешне выражается в ироничной манере держаться, сарказме; поучениях, порицании и обвинении других; попытках все запретить и наказать; поисках виновных; претензиях на правоту; озабоченности всем и вся; стремлении ободрить, защитить, поддержать, помочь, утешить, покровительствовать.

Состояние «взрослого» характеризуется активностью, трезвым, деловым подходом к делу, учетом реального положения вещей, использованием ранее полученного опыта. Ему свойственны раскрепощенность, деловитость, внимательность, заинтересованность, поиск альтернатив, четкость, деловитость, уверенность, беспристрастность.

В *состоянии «ребенка»* люди действуют и чувствуют себя так, как это было в детстве. Это состояние может быть приспособляющимся, бунтарским, свободным и характеризоваться непредсказуемостью: хитростью, игривостью, злорадством, избытком энергии, воодушевленностью, нетерпеливостью, эгоизмом, мечтательностью, виноватостью, боязливостью, беспомощностью, подавленностью, сердитостью, протестом, капризностью, своенравностью, строптивостью, грубостью, внезапно сменяющимися друг друга.

Взаимодействие между людьми («трансакт» по Э.Берну), в какой бы форме оно ни происходило, всегда обусловлено теми состояниями

ми, в которых они в данный момент находятся. Каждое из этих «я—состояний» имеет специфику, которую нужно знать и уметь использовать в практике общения, поскольку от их совпадения или несовпадения прежде всего и зависит его успех.

Существует три варианта транзактов, три стиля ведения разговора, которые в течение короткого времени каждый человек может использовать попеременно:

1) *параллельный*, когда участники общения находятся в одинаковом «я-состоянии». Он может продолжаться бесконечно, ибо собеседник хорошо чувствует стиль другого и сообразно отвечает, поэтому все прекрасно понимают друг друга;

2) *перекрестный*, состоящий в том, что участники общения, находясь в неодинаковых «я-состояниях» и играя разные роли, не понимают друг друга (или создают видимость этого). Одновременно они безуспешно пытаются убедить других в своей правоте. Это приводит к временному разрушению коммуникаций, поэтому разговор нужно отложить или изменить свой стиль;

3) *скрытый*, проявляющийся как недоговоренность, иносказание, подтекст. Считается, что нужно избегать скрытых транзактов, особенно сопровождающихся критикой и недовольством. Их лучше использовать в позитивных ситуациях, позволяющих добродушно подтрунивать над человеком; критика же должна быть открытой.

На практике такие транзакты встречаются буквально на каждом шагу. Определенная их последовательность, ведущая к намеченному результату, называется *игрой*. Внешне они при этом кажутся обычными (параллельными или перекрестными), но в них преобладает «двойное дно», подтекст.

Менеджеру на заметку

По мнению Дж.М. Блейка, руководитель должен:

1. Проявлять интерес к любой инициативе, направлять ее на улучшение дела.
2. Благожелательно принимать даже ту инициативу, которая направлена на решение даже мелких вопросов. Пренебрежение ими гасит инициативу подчиненных, охлаждает интерес к этому направлению работы, в то время как в будущем они могли бы выступить с более значительной инициативой.
3. Даже если предложение подчиненного слабо разработано и не доведено до возможности практического воплощения, следует помочь ему, с доработкой.
4. Если замысел подчиненного будет в целом непригоден, руководитель должен обстоятельно и добросовестно объяснить это.
5. Если неудачная идея подчиненного наталкивает на другую, удачную идею, руководитель должен упомянуть о первоисточнике.
6. Предложение по усовершенствованию работы нельзя рассматривать как нечто само собой разумеющееся. Каждое такое предложение следует поощрять.

Психологический практикум

С помощью предлагаемого теста можно определить свое «я-состояние». Для выполнения теста необходимо оценить правильность каждого из предлагаемых высказываний по десятибалльной шкале.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-то событиях.
5. Меня трудно обмануть.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, что мне хочется подурачиться.
8. Каждый должен выполнять свой долг.
9. Я думаю, что правильно понимаю происходящие события.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Молодое поколение должно учиться у старших жизни.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я — увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре из-за упрямства.
20. Правила оправданы, пока полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила, независимо от ситуации.

Состояние «ребенка» характеризуют высказывания 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.

Состояние «взрослого» — 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20.

Состояние «родителя» — 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Чтобы определить структуру своего «я-состояния», необходимо разделить сумму баллов по соответствующей позиции на общую сумму баллов и умножить на 100%.

Наиболее предпочтительным считается состояние «взрослого» и наименее предпочтительным — «родителя»

Глава 22

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНТАКТОВ

22.1. Проведение собраний и совещаний

Собрания и совещания, представляют собой способ коллективного обмена информацией, заканчивающийся принятием конкретных решений. Они различаются:

— кругом участников (на совещаниях присутствуют специалисты, ответственные или заинтересованные лица, а на собраниях — весь персонал);

— характером обсуждаемых проблем (на совещаниях рассматриваются текущие конкретные вопросы, а на собраниях — более общие, накопившиеся за определенный период времени);

— целью (совещания имеют оперативный характер и призваны вносить коррективы в совершенствование текущей деятельности; на собраниях прежде всего подводятся итоги и определяются планы на будущее).

По целям выделяют следующие типы совещаний: ознакомительное (выдача заданий, повышение квалификации); информационное (обобщение сведений, изучение точек зрения); разъяснительное (убеждение сотрудников в чем-то); проблемное (коллективный поиск решения вопроса); инструктивное (доведение до сведения необходимой информации и объяснение способа действий); оперативное (получение текущих сведений о состоянии дел и преодоление узких мест); координационное (обеспечение взаимодействия подразделений).

Кроме того, *по частоте проведения* выделяют разовые, постоянно действующие и периодические совещания; *состав участников* совещаний может быть постоянным, переменным или смешанным; *решаемые вопросы* — случайными или регулярно повторяющимися; *их число* — ограниченным или неограниченным. По *методам ведения* различают авторитарное, демократическое, либеральное сове-

шание; *по формам подведения итогов* — связанное или не связанное с принятием документа.

Как считают специалисты, эффективность собраний и совещаний невелика, поскольку они требуют значительных затрат времени и средств, отвлекают от текущих дел множество специалистов, но не всегда сопряжены с конкретной отдачей. Так, 30—40% совещаний не обусловлены производственной необходимостью, или на них рассматриваются вопросы не требующие коллегиального решения. Иногда же они вообще созываются из-за перестраховки. Поэтому бытует в немалой степени оправданное мнение, что лучшими из них являются те, которые вообще не надо проводить. Тем не менее они необходимы, если нужно:

- сделать важное сообщение, которое может породить вопросы, требующие обсуждения;
- добиться согласованного решения принципиальной проблемы; получить одобрение тех или иных действий;
- проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы;
- публично разоблачить или опровергнуть какую-то ложную информацию или слух.

Но и в этих случаях по возможности лучше обмениваться мнениями заочно, например по телефону, или принять единоличное решение.

К любому серьезному собранию или совещанию нужно тщательно готовиться за несколько недель: проанализировать необходимые материалы, составить повестку дня и список участников, найти удобное помещение. Если это не сделано, мероприятие проводить нельзя. Повестка дня заранее доводится до всех участников, а при необходимости с ними согласовывается, уточняется, корректируется и в окончательном варианте раздается им перед началом.

Круг участников собрания (совещания) стараются сделать максимально узким. Приглашаются только те люди, без которых вообще нельзя обойтись: непосредственно затрагиваемые принимаемыми решениями, конкретные их исполнители, специалисты в соответствующей области, а также лица, имеющие опыт действия в ситуациях, аналогичных обсуждаемой.

Если кандидатов набирается слишком много, целесообразно пригласить представителей, поскольку мероприятие может оказаться неуправляемым и не принести ожидаемых результатов.

В начале совещания необходимо ознакомить собравшихся с его целями, предметом, основными вопросами, предложить порядок проведения, оговорить условия работы. Собрание или совещание

назначаются в срок, удобный для большинства участников, как правило, во второй половине дня, что обусловлено чисто практическим подходом: с утра люди обычно занимаются важными и срочными делами, в основном заканчивая их к обеду, а после завершения мероприятия они из-за возбуждения вряд ли смогут продолжать нормальную работу, и их лучше отпустить домой. С утра проводятся лишь оперативки.

При проведении собраний и совещаний необходимо строго придерживаться регламента, который должен быть известен заранее и сообщать об имеющемся резерве времени. Мероприятие должно начинаться в точно назначенный срок, без ожидания опаздывающих, и, если не случается непредвиденных событий, закончиться в предусмотренное время. Такой подход желателен и к производственным оперативкам, где происходит заслушивание кратких сообщений о текущих делах, информирование о принятых руководством решениях, коллективное инструктирование и проч.

Оптимальная длительность оперативки 20—40 мин (ее целесообразно проводить 2—3 раза в неделю); проблемного совещания с насыщенной повесткой — 1,5—2 ч, а обсуждения сложного вопроса в его рамках — 40—45 мин. Ограничение продолжительности такого рода мероприятий, за исключением чрезвычайных случаев, обусловлено тем, что уже через 30—40 мин работы у их участников начинает ослабевать внимание; через 70—80 мин появляется физическая усталость; через 80—90 мин развивается «отрицательная активность» — начинаются разговоры и занятие посторонними делами; через 2 ч непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее разойтись. В то же время через 30—40 мин отвлечения внимание вновь автоматически включается.

На практике лучше решить за одно совещание больше вопросов, так как в совокупности на это уйдет меньше времени, обеспечивается четкий ритм работы, люди меньше отвлекаются от темы.

Успех таких мероприятий во многом зависит от их руководителя. На собраниях коллектива он не обязательно должен быть представителем администрации, но должен пользоваться уважением и авторитетом у собравшихся и лично знать многих со всеми их достоинствами и недостатками.

Первой обязанностью руководителя является психологическая разгрузка участников, включение их в активную работу. Это достигается созданием доброжелательной обстановки, установлением неформальных отношений, что позволяет наладить свободный обмен информацией, максимально использовать опыт, знания и компетентность людей.

Комфортная обстановка во многом обеспечивается тем, что желающим дают возможность свободно высказывать свое мнение, комментировать различные точки зрения и идеи, спокойно обдумывать ситуацию, готовиться к выступлениям и ответам на поставленные вопросы, менять свою точку зрения с появлением принципиально новой информации.

Другой обязанностью руководителя собрания или совещания является решение организационных проблем: следование регламенту, обеспечение порядка и дисциплины (не следует допускать хождения, разговоров), ведение протокола.

Наконец, третья обязанность состоит в управлении процессом обсуждения проблемы и активизации аудитории. Для этого руководитель слушает выступающих, наблюдает за ними, фиксирует узловые моменты, поддерживает новые идеи, гасит конфликты, напоминает о регламенте, пресекает критиканство, монополизацию права на истину, пустопорожние дебаты, ведет борьбу с единомыслием. Здесь главная задача председателя — поддерживать рабочий настрой и равновесие, резюмировать выступления, занимая нейтральную позицию.

Специалисты выделяют следующие наиболее часто встречающиеся типы участников собраний и совещаний, которым руководитель должен уделять особое внимание.

Вздорный. Он нетерпелив, несдержан, возбужденно требует признания своей позиции, поэтому его приходится все время останавливать и требовать хладнокровия и обоснования спорных моментов, если они известны до начала беседы. Таких людей безопаснее делать своими союзниками, для чего следует побеседовать с глазу на глаз в перерыве, чтобы узнать истинную причину негативной позиции и предложить участвовать в выработке решения. Опровергать их лучше с помощью других, а в экстремальных случаях надо временно прервать заседание или предложить такому выступающему расположиться в углу помещения или глубоком кресле, что психологически расслабляет.

Позитивист. Добродушен, активно участвует в дискуссии и в совместном подведении ее итогов, оказывает поддержку в трудных и спорных вопросах. На заседании его можно посадить на любое свободное место.

Всезнайка. Думает, что лучше других осведомлен обо всем, поэтому встречается в обсуждение любой проблемы. Предпочтительно посадить его рядом с председателем и все время напоминать о желании других высказаться (которые могут его опровергнуть), но дать возможность сформулировать промежуточные заключения.

Болтун. Много говорит без необходимости, не обращая внимания на время. Также рекомендуется расположить рядом с председателем или авторитетной личностью, чтобы его могли тактично останавливать и при «уходе в сторону» требовать конкретности.

Трус. Не уверен в себе, молчит, боясь ошибиться, поэтому ему нужно деликатно задавать легкие вопросы, ободрять, помогать формулировать мысли, благодарить.

Незаинтересованный. Всегда неприступен; нужно любым способом выяснить причины такого поведения, задавая вопросы информационного характера, заинтересовать в работе, стимулировать активность.

Важная птица. Следует заставить его быть наравне со всеми, используя метод «да, но...», состоящий в формальном признании и одновременном фактическом опровержении его слов.

Почемучка. Нужно просить его высказать собственное мнение по всем задаваемым им вопросам или переадресовать их собравшимся.

Стержнем собрания или совещания является основное выступление (доклад). Оно должно быть полезным для слушателей, заинтересовать их, приковать внимание, соответствовать интересам аудитории. Управление последней является самым трудным делом, поэтому остановимся на нем подробнее.

При подготовке выступления необходимо поставить перед собой следующие вопросы: каковы причины выступления, его цели, каков круг слушателей и как сформулировать свои мысли, ибо всегда нужно учитывать уровень аудитории и ее готовность к восприятию материала.

В ходе выступления нельзя ограничиваться абстрактной логикой и общими вопросами; следует познакомить аудиторию со всеми «за» и «против», имеющимися научными данными, фактами, опытом, мнениями авторитетов, дать прогноз ситуации, гиперболизируя ее с целью заострить внимание на предмете выступления, но не навязывать собственные мысли, не быть категоричным, не демонстрировать своего превосходства; в заключение необходимо предложить вариант решения.

Выступлению должна быть присуща яркость и наглядность; четкость и ясность формулировок; направленность на главное; ритмичность и постоянное повторение в разной форме основных положений; присутствие элемента внезапности (неизвестная информация, оригинальные формулировки); различная насыщенность отдельных частей.

Чтобы материал лучше усваивался, говорить нужно на привычном аудитории языке, приводить сравнения со знакомыми вещами,

подавать информацию не сплошным потоком, а смысловыми блоками, поскольку восприятие ограничено. Поэтому речь должна состоять из коротких фраз (семь плюс — минус два слова), а в выступлении содержаться не более 10 серьезных мыслей, сопровождаемых 3—4 аргументами каждая. При этом необходимо учитывать, что лучше запоминаются первые и последние высказывания, слишком быстрая или слишком медленная речь утомляет и отвлекает, а монотонная усыпляет.

Во время выступления нужно демонстрировать убежденность, смотреть на слушателей, избегать смотреть в одну точку, говорить после установления тишины, наблюдать за реакцией аудитории, при поддержке аудитории развивать понравившуюся ей тему, не вступать в дискуссию во время выступления, не обращать внимания на провокационные выкрики, поблагодарить присутствующих за внимание.

Для успешного выступления необходимо держать психологическую паузу, чтобы сосредоточить внимание аудитории на какой-то мысли; провоцировать слушателей, вызывая на короткое время несогласие с информацией; задавать аудитории вопросы, воздерживаясь от ответов; на волнующие темы говорить увлеченно, эмоционально, с подробностями и элементами драматизации; делиться собственным опытом и переживаниями; ни в чем никого не упрекать, но и не льстить и не угождать; соединять слово с жестами, ибо они несут до 40% информации; менять темп речи в зависимости от содержания; поменьше использовать слова «должны» и «обязаны»; иметь в запасе веселые истории; не говорить об одном и том же более 15 мин; осторожно обращаться с цифрами. Ошибками выступающих считаются многословие в начале речи, отсутствие внутренней логики изложения, затягивание завершающей части или внезапное окончание.

Итоги совещания или собрания оцениваются по количеству и качеству выработанных и принятых на них управленческих решений, в которые превращаются «домашние заготовки», сделанные перед их началом: справки, диаграммы, графики и т.п. Если решения не были приняты, мероприятие считается бесполезным, а время на него затраченным впустую.

При реализации предложений, высказанных участниками совещания, целесообразно:

- выбрать наиболее рациональный способ доведения до исполнителей его решения (передача протокола, распределение заданий);
- установить, кого информировать о результатах;
- организовать контроль за выполнением решений и назначить ответственных.

22.2. Деловые беседы

Деловая беседа представляет собой форму устного обмена информацией между несколькими людьми, но уже в узком кругу. От собраний и совещаний она отличается не только числом участников, но и более свободным характером проблем, хода и результатов. Официальные решения по итогам бесед принимаются далеко не всегда, однако участники получают информацию для размышлений и последующих действий.

Беседы являются важным элементом таких управленческих процедур, как оформление на работу и увольнение сотрудников, прием посетителей, консультирование, деловые переговоры, встречи.

По *характеру* беседы бывают официальными и неофициальными, так называемыми рабочими; по *направленности* — целевыми, преследующими конкретные задачи, и общими; по *степени свободы* — регламентированными, т.е. осуществляющимися в соответствии с определенными правилами и в предписанной последовательности (например, анкетирование), и *не регламентируемыми*, такими как дружеский разговор.

Отличие от других форм обмена информацией беседе свойственна теснота контактов, непосредственность общения, обязательность обратной связи. Она создает возможность развития неформальных отношений, без которых в большинстве случаев на практике управленческий процесс оказывается затрудненным.

Подготовка беседы начинается с определения цели, которую в результате необходимо достичь, и в связи с этим круга обсуждаемых вопросов, в том числе с учетом интересов партнера.

Вторым шагом, если беседа важна и есть в запасе время, является составление предварительного представления о других ее участниках, их служебном положении, политических взглядах, отношении к окружающим, общественной деятельности и заслугах, любимых или запретных темах для разговоров. Такую информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т.п. Однако относиться к ней нужно осторожно, поскольку на нее могут влиять различные объективные и субъективные обстоятельства, в частности близость знакомства с теми, о ком идет речь; зависимость или независимость от них; предвзятость или непредвзятость отношений; степень развитости у характеризующих тех же качеств, что и у характеризуемых; обстоятельства, в которых эти качества наблюдались.

Третий шаг состоит в выработке стратегии и плана беседы, а также различных тактических «заготовок», необходимость в которых может возникнуть по ходу дела. План включает схему изложения

материала, предопределяющую во многом структуру беседы. В серьезной беседе схемой допускается пользоваться открыто, но насколько близко ей следовать, определяется конкретными обстоятельствами: запасом времени, опытом и проч.

Помимо плана на подготовительном этапе составляется предварительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и детально проработанных фрагментов, полной формулировки деловых предложений.

Четвертым шагом на подготовительном этапе деловой беседы может быть ее репетиция, сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег. Репетиции предшествует осмысление материала, запоминание его очередности, отдельных фрагментов текста с такими расчетом, чтобы ими можно было при необходимости свободно оперировать, в том числе воспроизводить по памяти.

Пятый шаг подготовительного этапа заключается в определении и согласовании с партнерами места и времени встречи с учетом его возможного влияния на результат (дома, как известно, и стены помогают). Если участниками беседы являются сотрудники одной организации, то она может происходить в кабинете руководителя, на рабочем месте подчиненного, в зале заседаний, а также во внеслужебной обстановке, вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся в кабинете пригласившего их или в специальной комнате для переговоров.

Сама беседа начинается с приветствия и осмысления первых личных впечатлений о партнерах с учетом знаний о них, приобретенных на подготовительном этапе. Нужно иметь в виду, что на это впечатление во многом влияет ряд объективных и субъективных обстоятельств, например доминирующая в данный момент потребность (тот, кто поможет в трудную минуту, будет казаться самым прекрасным человеком в мире), гало-эффект, т.е. целостная оценка людей как приятных, так и неприятных и проч.

Нужно учитывать, что большинство людей, даже в общении с близкими, стремятся скрыть свое «я» под различного рода масками, которым психологи дали названия соответствующих животных: «черепахи», прячущейся в панцирь; «дикобраза», ошетилившегося колючками; «льва», грозно рычащего на окружающих; «хамелеона», приспособляющегося к любой обстановке.

Во вступительной части беседы, которая может занимать до 15% отведенного на нее времени, с первых же слов желательно снять психологическую напряженность, в том числе с помощью шутки, установить взаимопонимание на основе проявления искреннего ува-

жения и интереса к личности и делам друг друга. Обычно инициатива принадлежит здесь хозяину или старшему по возрасту.

В главной части беседы активной стороной обычно является инициатор (исключение составляет отчетная беседа с подчиненными), старающийся от начала до конца придерживаться выбранного основного направления путем постепенного, но настойчивого проведения собственных идей и последовательной постановки вопросов.

Поскольку в процессе беседы важно выяснить, почему собеседник воспринимает ситуацию так, а не иначе, ему нужно дать возможность высказаться, вставляя в нужные моменты замечания или задавая вопросы. Делается это спокойно, доброжелательно, аргументированно, без попытки уличить человека в чем-то или категорично настаивать на собственном мнении. Такой метод получил название «*я-высказывание*». Он предполагает передачу другому человеку отношения к ситуации без обвинений и без требований к изменению его поведения; своя реакция описывается без прямого или скрытого осуждения. Беспристрастность помогает удержать собственную позицию, не превратить собеседника во врага и, наоборот, помочь ему лучше осмыслить реальность, объяснив предпочтительный исход разговора.

В заключение хозяин или инициатор подводит итоги, показывает, как может быть использована полученная информация, призывает остальных к ее осмыслению и последующим активным действиям. Если продолжительность беседы специально не регламентировалась, что чаще всего имеет место при приеме посетителей, это является сигналом к ее завершению. Однако существует и специальный комплекс приемов, позволяющих без нарушения правил вежливости дать понять участникам, что время истекло.

После беседы производится ее *критический разбор* на основе сделанных записей, позволяющий определить, все ли было сказано; насколько четко формулировались мысли; всегда ли удавалось получить удовлетворительные ответы и не инспирировались ли последние желанием кому-то угодить; могли ли собеседники быть более откровенными; не оказывалось ли на них психологическое давление; насколько непринужденно и комфортно они себя чувствовали; можно ли считать результаты беседы удовлетворительными; необходимо ли, а если да, то когда продолжить обсуждение затронутых вопросов.

22.3. Телефонные разговоры

Телефонные переговоры осуществляются в случае невозможности или нецелесообразности личных контактов (последние с психологической точки зрения предпочтительнее) и требуют предельной лако-

ничности. Поэтому всегда, прежде чем звонить, следует лишний раз подумать, есть ли в этом необходимость.

Для телефонных звонков лучше выбрать достаточно длительные промежутки времени (хорошо использовать паузы в делах) и звонить сериями. Лучшее время для этого 9—10.30, 13.30—14.00, а также после 16.30.

Продолжительность телефонного разговора в идеале не должна превышать 5—6 мин (0,5 мин — приветствие, представление и объяснение цели звонка; 1 мин — введение в суть дела; 2—4 мин — обсуждение проблемы; 0,5 мин — прощание).

При звонках трубку нужно снимать сразу, но не позже четвертого звонка (либо просто выключать телефон); дежурный же должен снимать трубку сразу. При ответе на звонок в служебной обстановке принято называть свою фамилию (возможно — должность и организацию).

В комнатах, где сидят несколько человек, обычно телефон ставится на стол старшего по должности, но тогда это лицо может превратиться в секретаря своих подчиненных. Поэтому правильнее не делать этого или доверять телефон всем по очереди.

При невозможности вести разговор нужно попросить перезвонить через несколько минут или немного подождать, не вешая трубку, или, записав номер телефона, позвонить самому (для этого следует держать рядом блокнот и ручку).

Если лицо, которому звонят, отсутствует на месте, можно вежливо поинтересоваться, что и от кого ему передать; напрямую спрашивать, кто звонит, нельзя. При подозрении на неверное соединение не принято спрашивать номер телефона — называют набираемый и просят подтверждения.

В разговор, ведущийся с нормальным уровнем громкости, время от времени вставляются реплики, свидетельствующие о сохранении внимания. При сбое перезванивает позвонивший; заканчивает беседу он же или старший.

Трудность телефонных разговоров состоит в неизвестности того, что в данный момент делает собеседник, каково его выражение лица, возможности услышать и неверно понять сообщение или его часть. Поэтому по завершении разговора необходимо удостовериться, что все правильно понято.

22.4. Обход рабочих мест и прием посетителей

Решение оперативных вопросов может осуществляться также в процессе *обхода организации*. Это должно быть не спонтанное дей-

ствии, а заранее спланированное мероприятие по возможности комплексного характера, нацеленное на достижение нескольких целей сразу.

Поэтому на основе предварительного знакомства с информацией необходимо заранее определить маршрут, подразделения и рабочие места, которые требуется посетить; привлечь в зависимости от целей тех лиц, присутствие которых обязательно (руководителей низового уровня, специалистов); выбрать наиболее подходящее время и поставить в известность об обходе и его целях тех, с кем предстоит разговор. При проведении беседы с работниками непосредственно на рабочих местах следует внимательно их выслушивать, досконально, «из первых рук» знакомиться с ситуацией и условиями их труда. В заключение надо проанализировать результаты и осуществить практические мероприятия по устранению выявленных недостатков.

При организации приема посетителей необходимо прежде всего определить его порядок. Посетители делятся на две группы: подчиненные сотрудники и лица со стороны. Первые чаще решают конкретные служебные вопросы, обращаются с просьбой о помощи или с жалобами на своего непосредственного руководителя. Вторые приходят с предложениями общего характера или с жалобами на действия персонала, которыми они оказались не удовлетворены; с желанием что-то узнать; получить помощь и консультацию; о чем-то проинформировать и т.д. Здесь человек стремится обсудить вопрос, в решении которого заинтересован лично, поэтому сам определяет тему и предмет разговора.

Для того чтобы упорядочить прием посетителей, следует прежде всего разделить во времени эти два потока, установив для соответствующих лиц различные дни или часы бесед. Встречи с сотрудниками также необходимо дифференцировать. Для решения производственных вопросов они могут приходиться в любое время, кроме часов приема посетителей со стороны и определенного периода, когда руководитель решает первостепенные дела и его вообще не следует беспокоить (как правило, утром); особой договоренности для этого не нужно.

Встречи по личным вопросам целесообразно организовывать в специально отведенное для этого время. Связано это с тем, что к таким встречам руководителю необходимо предварительно психологически подготовиться, полностью «отключившись» от производственных проблем. Надо помнить, что жалобы важны для подчиненных, и их нельзя рассматривать как нечто незначительное (можно даже не решить проблему, но обязательно выслушать, в чем она

состоит). При этом не следует относиться к жалобщикам как к предателям чьих-то интересов. Обычно предмет жалоб — заработная плата, условия труда, отношения внутри подразделения, отношения между подразделениями. Такие проблемы лучше предупреждать, но если не удастся реагировать на них надо быстро, а при отказе решать — объяснять подчиненным причины.

У руководителя может отсутствовать необходимая для решения вопроса информация, поэтому перед «плановыми» встречами по возможности необходимо заранее узнать суть вопроса, с которым человек придет, собрать всю необходимую документацию, относящуюся к делу, запастись справочной литературой, оговорить право дополнительно ознакомиться с делом.

«Внеплановых» посетителей со стороны считается целесообразным принимать даже во внеурочное время, поскольку неизвестно, с какими полезными идеями они могут придти. Однако, если у руководителя имеются на этот счет сомнения, им можно назначить специальную встречу, и, если дело действительно важное, человек не поленился придти еще раз.

Необходимо строго выдерживать установленные дни и часы приема, а при невозможности этого поручить провести встречу другому лицу (заместителю или специалисту). Посетителей нельзя заставлять ждать больше 10 мин. В противном случае руководителю нужно самому извиниться за опоздание и при необходимости попросить об отсрочке встречи (не более 30 мин) или ее перенесении.

Перед началом беседы всегда нужно предупреждать о резерве времени, а в процессе ее создать непринужденную обстановку, дать возможность посетителю спокойно изложить суть проблемы, не высказывать заранее свое отношение к ней; при необходимости задавать уточняющие вопросы, поддерживать и активизировать собеседника с целью понять точку зрения посетителя и выработать на нее свой взгляд.

Нужно помнить о возможности возникновения конфликта с посетителем, причинами которого могут быть неопределенность или необходимость скрывать от него какую-то важную информацию, унижение достоинства, пренебрежение, высокомерие, грубое поведение, небрежность, невнимательность, обманутые ожидания. Конфликт следует по возможности сглаживать, чтобы после встречи у посетителя не осталось неприятного воспоминания как об организации, так и о принимавшем его руководителе.

В заключение встречи следует поддержать человека в случае обоснованности его проблем, проявить готовность помочь, наметить в его присутствии конкретные мероприятия по их решению, привле-

кая его к этому, но не лавировать и не давать невыполнимых обещаний.

Встреча должна заканчиваться в обусловленное время, поскольку за дверью могут ждать другие посетители, а у руководителя могут иметься свои дела. Существует множество способов, которыми посетителю можно указать на то, что время встречи истекло. Можно выразительно посмотреть на часы, демонстративно закрыть его бумаги, протянуть их ему и заняться другими; воспользоваться помощью секретаря, который может «вызвать к руководству», наконец, самому прямо сообщить об окончании затянувшегося разговора.

Менеджеру на заметку

Рекомендации по рационализации совещаний

1. Определить перечень вопросов, по которым созываются совещания, и круг лиц, имеющих право это делать.
2. Разработать и довести до сведения всех причастных лиц графики проведения регулярных совещаний.
3. Составить постоянные списки работников, обязанных присутствовать на тех или иных совещаниях.
4. Заблаговременно извещать участников о времени, месте и повестке дня.
5. Выделить лицо, отвечающее за подготовку совещаний, которое разрабатывало бы график, списки, готовило помещения, рассылало приглашения, координировало процесс подготовки.
6. Заранее выяснить основные точки зрения на обсуждаемые проблемы.
7. Протоколировать полностью ход обсуждения.

Психологический практикум

Тест. Какой Вы собеседник?

Для выполнения теста отметьте те из перечисленных ситуаций, которые вызывают у Вас раздражение:

1. Собеседник не дает мне шанса вставить слово в его монолог, хотя мне есть о чем сказать.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит мне в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с собеседником вызывает у меня чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится; карандаш и бумага интересуют его больше, чем мои слова.
6. Собеседник все время хмурится, в результате чего у меня возникает чувство неловкости.
7. Собеседник постоянно сбивает меня своими вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда «выливает на меня ушат холодной воды».
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник передергивает смысл моих слов, вкладывает в них иное содержание.

11. Собеседник постоянно ставит меня в позицию обороняющегося.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонними делами, не обращая на меня внимания.
15. Собеседник всегда перебивает меня, пытается вставить слово в мой монолог.
16. Собеседник смотрит на меня не мигая, «ест» меня глазами.
17. Собеседник смотрит на меня оценивающе.
18. Все мои предложения собеседник комментирует шутками и анекдотами.
19. Собеседник часто поддакивает, кивает головой, демонстрирует свою заинтересованность беседой, которой на самом деле нет.
20. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
21. Собеседник ведет себя так, словно я мешаю делать ему что-то важное.
22. Собеседник постоянно спрашивает: «Вы со мной согласны?»
23. Собеседник во время разговора расхаживает по комнате, смотрит в окно.
24. Собеседник курит одну сигарету за другой, в то время как я не переношу дыма.
25. Собеседник обращается со мной панибратски.

Подсчитайте, сколько ситуаций вызывает у Вас раздражение, разделите их число на 25 и умножьте результат на 100%.

Если итог не превышает 10% — Вы отличный собеседник, таких мало.

Если итог не превышает 40% — Вы в основном хороший собеседник, но нужно быть чуточку внимательнее и терпимее к другим.

Если итог колеблется в пределах 40—70% — Вы не очень хороший собеседник, следует подтянуться.

Если итог перевалил за 70% — Вам нужно учиться элементарному умению слушать.

Глава 23

ИСКУССТВО УБЕЖДАТЬ

23.1. Методы управленческого диалога

Демократизация управленческих процессов приводит к тому, что руководителям и подчиненным приходится постоянно обмениваться информацией, совместно искать и обсуждать пути решения проблем, консультироваться друг с другом, спорить, убеждать. Таким образом, их общение в большей степени происходит в форме *диалога*, предполагающего взаимный и равноправный обмен информацией.

Существует два основных вида диалога: *прямой и дискуссия*. В рамках первого партнеры излагают друг другу свои позиции, уточняя их путем постановки дополнительных вопросов; это обычно имеет место при отдаче распоряжений, проведении ознакомительных и отчетных бесед, выступлениях на различных мероприятиях.

Дискуссия сопровождается спорами, критикой взглядов, стремлением прояснить ситуацию, убедить в своей правоте или выработать общую точку зрения. В результате ее создается возможность устранения или смягчения существующих между участниками противоречий, проверяются излагаемые положения и факты, окончательно закрепляются или, наоборот, коренным образом меняются сложившиеся прежде мнения. Правда, часто в дискуссии люди говорят не слыша друг друга и безуспешно пытаются убедить партнера в своей правоте.

В дискуссии используются только те доводы, которые все понимают одинаково, и настаивать на том, что не принимается, не следует. Свои аргументы обычно приводятся после ответа на доводы партнера, и все соизмеряется с его темпераментом. При этом недопустимо демонстрировать свое превосходство, так как это вызывает резкий отпор.

Важнейшим моментом дискуссии является убедительная *аргументация*, в процессе которой могут использоваться три вида аргументов. К *сильным* относятся точно установленные факты и суждения на их основе; документы; экспериментально проверенные выводы.

ды; заключения экспертов; высказывания признанных авторитетов; свидетельства очевидцев; статистические данные, собранные и обработанные профессионалами.

Слабыми аргументами считаются умозаключения, основанные на разрозненных фактах, не имеющих связующего звена; уловки и суждения, построенные на алогизмах; ссылки на известные аудитории авторитеты; доводы личного характера; тенденциозно подобранные материалы; догадки, предположения, ощущения; неполные статистические данные.

Несостоятельными аргументами являются подтасованные факты; сомнительные, непроверенные источники; потерявшие силу и фиктивные документы; домыслы, догадки, предположения; доводы, рассчитанные на предрассудки и невежество; выдаваемые авансом обещания; ложные заявления.

Непременным условием успешного управленческого диалога является установление психологического контакта с партнерами, ибо при прочих равных условиях люди легче воспринимают позицию того, к кому испытывают положительные чувства. Для этого необходимо уважительно относиться к ним, независимо от их заслуг, должности или социального статуса, проявлять вежливость, открытость, дружелюбие.

Психологический контакт облегчает отказ от критики человека как личности и всего, что затрагивает его интересы, и применение, где возможно, *комплиментов*, т.е. слов, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств в соответствии с его претензиями и повышенным мнением о себе, которые, однако, нельзя принять за лесть.

Налаживанию психологического контакта и завоеванию симпатии у собеседников служит признание их правоты, если она имеет место (и тогда в ответ можно ожидать того же), снисходительное отношение к незначительным ошибкам и промахам. Важно избегать *подтекста*, т.е. придания словам второго смысла, становящегося ясным из контекста, позы, мимики, жестов. В то же время, например на переговорах, подтекст служит источником дополнительной информации и придания словам иного смысла.

Информация излагается с помощью простых и точных понятий, соответствующих уровню подготовки и образованию собеседников. Нельзя говорить малопонятным для других языком, содержащим много специальной терминологии, в то же время ее не стоит и упрощать; наоборот, необходимо стремиться поднять собеседников до своего уровня.

При изложении своей точки зрения следует избегать пустых фраз, неделовых формулировок, громких лозунгов, искажения информации. Не рекомендуется приводить излишне много доводов в ее защиту (их не должно быть больше 3—4) или повторять много раз одни и те же утверждения — это не прибавляет убедительности. В то же время желательно придать наглядность своим словам с помощью сравнений, особенно связанных с личным опытом собеседников.

Условием успешной аргументации считается достаточно эмоциональная, экспрессивная, умеренно громкая и быстрая речь (очень громкая и быстрая создает впечатление навязывания мнения, уговоров, а тихая и медленная — ведет к затыиванию времени, вынуждает переспрашивать и раздражает).

Говорить нужно твердо и уверенно, правильно расставляя акценты и паузы (иногда несущие больше информации, чем слова), использовать яркие и запоминающиеся формулировки. В целом способ и темп изложения материала приспособливается к особенностям личности и темперамента слушателей.

Восприятие ими выступающего во многом зависит от культуры и интеллекта (при наличии веских аргументов более образованных собеседников убедить легче) и подготовленности, поэтому убеждение в чем-то важном проводится в несколько этапов, на первом из которых дается лишь общая установка.

Необходимым условием восприятия является сходство позиций говорящего и слушателя. Вследствие ассоциативного эффекта близкие позиции кажутся еще более близкими, а взгляды — более объективными, и наоборот, если позиции не совпадают, они кажутся более далекими, чем есть на самом деле. Поэтому начинать убеждение нужно с подчеркивания близости интересов.

Но едва ли не самую главную роль в успехе беседы играет умение слушать и понимать сказанное. Существует два вида слушания: *рефлексивное* и *нерефлексивное*. Последнее является пассивным и целесообразно, когда собеседник хочет высказаться, но не может справиться с мыслями и четко изложить проблемы, особенно если у него ниже должность, статус, общественное положение. Здесь молчаливое благожелательное выслушивание поощряет откровенность и способность сказать больше, чем предполагалось.

В то же время, если у собеседника нет желания говорить или он истолковывает молчание как нежелание слушать, для продолжения разговора необходима поддержка и одобрение в виде *рефлексивного* слушания, стимулирующего продолжение разговора. Для этого существует несколько приемов.

Перифразирование — передача говорящему смысла его сообщения своими словами для проверки точности понимания его содержания, что побуждает его при необходимости делать уточнения.

Отражение чувств слушающего с помощью высказываний типа «я вас понимаю» или путем использования мимики, жестов и проч. Это подбадривает говорящего и стимулирует его продолжать высказываться.

Резюмирование, состоящее в подведении итогов разговора, смысловом объединении его фрагментов в единое целое. Обычно оно применяется при продолжительных беседах, обсуждении разногласий и разрешении конфликтов.

Постановка дополнительных вопросов, помогающая, с одной стороны, что-то уточнить, а с другой, — подхватить или удержать инициативу в беседе, направить ее в нужное русло, активизировать партнеров. Вопросов не должно быть много, лучше всего задать один, но всеобъемлющий.

Вопросы могут быть «зеркальными», т.е. иметь форму утверждения с вопросительной интонацией, позволяющего уточнить недосказанные моменты; *риторическими*, подчеркивающими слабые места в изложении позиции; *информационными*, нацеленными на то, чтобы получить подтверждение или более широкое освещение сказанного.

Информационные вопросы бывают открытыми и закрытыми. На *закрытые* может быть дан краткий ответ: «нет» или «да», что сужает пространство маневра при ведении диалога, а поэтому их задают только для того, чтобы ускорить получение согласия партнеров по какому-то вопросу или подтверждения прежней договоренности.

Ответ на *открытые* вопросы должен быть пространным, поскольку его необходимо обдумывать. Он активизирует собеседников, стимулирует поиски новых подходов к решению проблемы и устранению барьеров, и расширению сотрудничества.

Нужно иметь в виду, что люди не всегда охотно отвечают на вопросы, и их нужно в этом заинтересовать, показав, как ответы могут способствовать реализации их интересов.

Часто собеседники при кажущемся внимании не воспринимают слова говорящего, поскольку ставят задачу просто оценить его в целом; считают, что знают все, о чем пойдет речь; досрочно «отключаются», начинают обдумывать будущий ответ или критику.

Обычно внимательнее слушают тех, кто занимает более высокий пост. При этом мужчины в большей мере сосредоточиваются на содержании разговора, но довольно быстро отвлекаются и начинают вести с выступающим внутренний диалог, спорить, дополнять, не дослушав, делать выводы, критиковать. Женщин больше занимают

не столько слова, сколько личность и чувства говорящих, поэтому они реже их перебивают и готовы более снисходительно относиться к ошибкам. Некоторые люди вообще «прикрываются» слушанием, чтобы не вступать в активное общение.

Диалог будет успешным, если его участники имеют положительный взаимный настрой, облегчающий изложение мыслей. Применительно к разным людям он может быть выражен неодинаково, но обязательно должен быть искренним. В его основе лежит *эмпатия* — понимание чувств других и сопереживание им, вера в людей, умение находить в них хорошие черты, оценивать каждого как личность, что вовсе не обязывает соглашаться с позицией или предложениями говорящего.

23.2. Тактика и техника убеждения

Выше была рассмотрена ситуация, когда участники управленческого диалога просто стремятся донести до партнеров свои взгляды на ту или иную проблему или прояснить позицию другой стороны. В итоге каждый остается при своем мнении, но лучше понимает интересы и потребности другого.

Исходным моментом *убеждения* другой стороны в правильности своей позиции и изменения ее взглядов является выяснение того, поддается ли партнер убеждению в принципе. Выяснено, например, что легче убеждать людей, наделенных глубокими эмоциями, яркой фантазией, воображением, ориентированных вовне, входящих в различные неформальные организации и поэтому привыкших добровольно подчиняться. Эгоисты, агрессивны, враждебно относящиеся к другим, обычно поддаются убеждению с трудом.

Прежде чем начать убеждать, необходимо собрать по возможности полную информацию о характере человека, его интересах, склонностях, привычках, постараться понять, чего он хочет, чего добивается, и «сыграть на этих струнах». При этом нужно остерегаться завышать или занижать оценку интеллекта, силы и информированности собеседника, отождествлять его эмоции с тем, что он думает на самом деле, и приписывать партнеру несвойственные ему мотивы поведения.

Для облегчения процесса убеждения партнера нужно привести в физически и морально расслабленное состояние и создать у него благожелательное «концертное» настроение, позволяющее ему легче идентифицировать себя с окружающими.

В зависимости от ситуации, типа личности, должностного положения, социального статуса участников диалога могут применяться

самые различные формы убеждения. Руководители в этом случае имеют более широкие возможности, поскольку в дополнение к собственному красноречию могут использовать административные рычаги. Хозяева, даже будучи формально в равном положении с гостями, обладают преимуществом «родных стен», поэтому их аргументы кажутся более весомыми.

Наиболее жесткой формой убеждения является *запрещение* тех или иных действий, обычно основанное на возможности принуждения; близко к нему *категорическое требование*, предполагающее, что другая сторона может «одуматься». Если диалог происходит между начальником и подчиненным, запрещение и требование могут выражаться официально в форме приказов.

Менее жесткой формой являются различные *советы, наставления, намеки*, которые могут также предполагать возможность применения санкций, но не столь определенную, как в предыдущем случае. Чаще они используются при положительном отношении одной стороны к другой, признании ее авторитета.

Если советы и наставления даются открыто и могут иметь вид различных официальных и полуофициальных предписаний, то *намеки* является косвенным способом убеждения, адресованным, скорее, не сознанию, а эмоциям, и часто облекается в ироническую, шутивную форму.

Разновидностью убеждения можно считать *разъяснение*, которое бывает инструктивным, помогающим человеку запомнить порядок выполнения действий, а не только осознать их необходимость, и *рассуждающим*, когда партнеру предлагается одновременно с говорящим осмыслить предлагаемые доводы и контрдоводы.

Близким к разъяснению является *теоретическое доказательство* того или иного довода с помощью общепринятых аргументов, наглядной демонстрации его преимуществ и недостатков.

Все это может сопровождаться комплиментами, похвалой или критикой. Последняя эффективна только в том случае, если люди готовы ее воспринять, осознать и изменить свое поведение в лучшую сторону. Критика бывает «вертикальной» (со стороны руководства), которую участники диалога обязаны учесть, изменив свое поведение в лучшую сторону, и «горизонтальной» (со стороны коллег), следовать которой не обязательно.

Нужно иметь в виду, что при критике вступает в силу *социально-психологический закон «охраны территории»*, в соответствии с которым люди с удвоенной силой защищают свои позиции. Поэтому любая критика «в лоб» бесполезна; высказываться следует косвенно,

с элементами самокритики, одновременно призывая к совместным действиям по улучшению ситуации.

Практические методы убеждения партнеров могут быть позитивными (открытыми) и негативными (спекулятивными). Начнем с первых.

Фундаментальный метод состоит в том, что собеседника без комментариев знакомят с фактами и цифровыми данными, опровергающими его позицию и доказывающими правоту говорящего.

Метод сравнения, чаще использующийся в тех случаях, когда необходимо критически рассмотреть позицию партнера и показать ее шаткость, основан на анализе ее недостатков и показе возможных негативных последствий для всех.

Метод двусторонней аргументации заключается в одновременной концентрации внимания собеседника как на сильных, так и на слабых сторонах его позиции, особенно если последние преобладают, что создает основу для ее пересмотра в целом.

Метод замедленного темпа предполагает обстоятельное обсуждение наиболее слабых мест в позиции партнера, чтобы он сам понял необходимость ее изменения.

Метод извлечения выводов реализуется путем тщательно продуманных вопросов, задаваемых в определенной последовательности для уточнения позиции собеседника, отвечая на которые он постепенно приходит к пониманию ошибочности своих взглядов.

Близким к нему является *метод положительных ответов*, известный еще как *метод Сократа*. Его суть состоит в том, что, последовательно задавая простые вопросы, на которые можно отвечать только утвердительно, собеседник приходит к подтверждению правильности противоположной позиции.

На акцентирование слабых мест и несообразностей в позиции партнера направлен *метод противоречий*, который иногда усиливается видимым согласием с ее исходными предпосылками, призванным усыпить бдительность (*метод видимой поддержки*). За этим следует неожиданная разгромная критика (*метод взрыва*), опрокидывающая все доводы разом, приводящая противоположную сторону в растерянность и заставляющая менять свои взгляды.

Последовательное (в порядке поступления) опровержение доводов, основанное на видимом принятии исходных предпосылок, получило название *метода «да, но...»*.

Мощным оружием убеждения может быть *метод бумеранга*, состоящий в опровержении позиции собеседника с помощью его же собственных доводов в сопровождении известной доли иронии.

К позициям, содержащим как правильные, так и ошибочные элементы, применяется *метод кусков*, когда безоговорочному отвержению подлежат только последние, а первые игнорируются.

Если взгляды собеседников малоуязвимы и опровергнуть их с помощью прямых методов убеждения невозможно, приходится идти на спекуляцию, хотя злоупотреблять ею, особенно при решении серьезных проблем, не следует, ибо разоблачение может привести к ухудшению или разрыву отношений.

Наиболее простыми *спекулятивными методами* ведения бесед являются монополизация права на истину; преждевременные выводы; преувеличение (приуменьшение) значения позиции другой стороны; ее извращение в целом и отдельных элементов путем сознательных искажений, частичного утаивания информации, обмана, запутывания, отрицания всего сказанного и т.п. В этом случае можно потребовать уточнения ситуации и обоснования сказанного фактами, одновременно высказав предположение, что действия оппонента обусловлены неясными, но, вероятно, уважительными причинами.

К спекулятивным относится *метод использования авторитетов*, основанный на цитировании вне контекста высказываний известных людей, что на неподготовленных слушателей производит сильное впечатление. Близок к нему *метод изоляции отдельных положений*, высказанных самим партнером, рассмотрение их в урезанном виде, смещение акцентов, существенно меняющее общий смысл.

Переходом к вопросам, не имеющим отношения к предмету разговора, вместо того чтобы аргументированно вести дискуссию, характеризуется *метод изменения направления*, а ориентацией на второстепенные проблемы — *метод вытеснения*.

К негативным методам ведения беседы относится ее *затягивание* путем отвлечения участников на ничего не значащие разговоры, постановки малосущественных, сбивающих с толку вопросов, что дает дополнительное время для обдумывания собственных доводов.

К негативным относится также метод «*вопросов-капканов*». Речь может идти и о повторении одного и того же вопроса много раз, что сбивает собеседника, ослабляет его сопротивление; о вымогательстве признания («вы с этим, конечно, согласны»); о постановке вопроса таким образом, что на него можно дать только безальтернативный ответ, устраивающий другую сторону.

Наконец, одним из наиболее негативных методов ведения деловой беседы является *дискредитация личности* партнера, когда занимаемую им позицию опровергнуть невозможно.

23.3. Ведение деловой полемики

Поскольку объективные интересы участников управленческого процесса, их взгляды на различные проблемы неодинаковы, в деловом общении между ними неминуемо возникают споры. Характер последних во многом зависит от остроты вопросов, составляющих их предмет, психологического типа и эмоционального состояния участников, особенностей личных отношений, занимаемых должностей. Подчиненные, например, часто не вступают в спор с руководителем из-за уважения к его статусу, репутации или исходя из прошлого печального опыта общения.

Вообще, важно понимать, когда нужно, а когда не нужно отстаивать свою точку зрения; какие вопросы обсуждать можно, а какие — нет; как возражать, не вызывая раздражения, и настойчиво доказывать свое мнение, не портя отношений. Нужно уметь проигрывать в спорах, не теряя своего лица, а победу воспринимать спокойно, сохраняя скромность.

Спор состоит из совокупности различного рода критических замечаний, выпадов, приемов, связанных с их эффективным отражением или нейтрализацией.

Прежде всего, нужно выделить *объективные замечания*, связанные с необходимостью развеять сомнения, уточнить существо дела, выразить несогласие с чем-то или кем-то. С такого рода замечаниями обычно не спорят — на них дают аргументированные ответы или пропускают «мимо ушей».

Субъективные замечания связываются в основном с тем, что многие люди считают себя и свои проблемы уникальными и требуют повышенного внимания со стороны окружающих, привлекая его пустыми, малозначимыми вопросами. Отвечать на них можно формально, но обязательно вежливо. Близки к этому типу замечания, связанные с *желанием людей проявить себя, показать свою значимость* на фоне других. Их просто нужно дать высказать, оставив без внимания.

Иногда замечания возникают в связи с *нехваткой информации* из-за ее поверхностного изложения. На них лучше давать пространные обоснованные ответы и спокойно прояснять непонятные обстоятельства.

Если точки зрения участников разговора ошибочны, но они не желают вносить в них коррективы, между ними возникает антипатия, ведущая к появлению *агрессивных замечаний*, вызванных желанием просто отомстить. Сродни им *ироничные замечания* в виде разного рода колкостей, обусловленные неудовлетворенностью ходом бесе-

ды, ее неопределенностью, плохим настроением и т.п. Считается, что на них лучше не отвечать.

Отсутствие контакта между участниками разговора и в то же время нежелание его прервать из-за боязни испортить отношения вызывает появление *замечаний-отговорок*, по смыслу не соответствующих предыдущей аргументации. Они характерны для робких, нерешительных людей и вызываются желанием потянуть время, отодвинуть неприятные объяснения.

Ряд замечаний может последовать в связи с *желанием оттянуть* принятие решения, возлагающего на человека обязанности, или просто «*очистить совесть*». На подобные замечания прямо не отвечают, а находят дополнительные аргументы, подтверждающие правильность занимаемой позиции.

Если собеседник делает замечание, важно прежде всего правильно понять его смысл, причины появления. Это поможет определить, что делать дальше: опровергать или признавать правоту партнера. Но даже если тот ошибается, необходимо проявить максимальное уважение к его мнению, внимание, сдержанность в оценках поступков, избегать демонстрации своего превосходства. Не следует парировать каждое замечание, а тем более давать немедленные ответы, лучше для виду немного подумать. Не следует «уходить», отшучиваться, показывать ухудшение настроения, менять тему разговора. Если замечание сформулировано недостаточно четко, его лучше лишний раз уточнить, чтобы потом не приписывать партнеру то, что он не имел в виду.

Поскольку наилучшим замечанием является то, которого не было, появление замечаний необходимо предупреждать подробным изложением собственной точки зрения, ее тщательной аргументацией с учетом возможных вопросов.

Если замечаний много, но они в основном незначительны, на них можно отвечать одной фразой, отражающей их основную суть. Это в значительной степени гасит агрессивность собеседников и заставляет задуматься над мелочностью своих придираков.

Всякий человек будет удовлетворен, если при ответе на его замечания будет сделана ссылка на его аргументы, авторитет или на опыт и мнение лиц, которых он ценит.

Против объективных и корректных замечаний может быть применен такой способ возражения, как «*одобрение плюс уничтожение*». Его суть состоит в том, что замечание сначала безоговорочно принимается, но затем его значение умалывается, а своя идея преувеличивается. К нему близко *условное согласие*, при котором сначала с оговор-

ками признается правота собеседника, а затем демонстрируется в выгодном свете собственная позиция.

При ответе на субъективные замечания целесообразно *принятие маловажных предпосылок*, высказанных собеседником; но если последние пустые, их следует опровергнуть.

Если собеседник раздражен, целесообразно применять *метод эластичной обороны*, главная задача которого состоит в поддержании нити разговора до тех пор, пока его участники не «остынут» и можно будет вернуться к обсуждению основной проблемы. Близок к нему и *метод отсрочки*, являющийся уже активным. Он состоит в отвлечении собеседника на некоторое время от затрагиваемой проблемы и возвращении к ней позже, когда она потеряет смысл или страсти несколько улягутся.

Вместо прямых ответов на замечания собеседника можно проводить *аналогию* с ситуацией, которую он хорошо знает, или заставить отвечать на свое замечание, умело задавая вопросы.

Ослабление воздействия замечаний при сохранении их общего смысла возможно с помощью *перефразирования высказываний*. В то же время, если поступившие замечания полностью бессмысленны, их лучше опровергать.

Менеджеру на заметку

Приемы привлечения и удержания внимания собеседников

1. Экспрессия — оригинальность, отличие от привычного поведения.
2. Прямое включение.
3. Неожиданность.
4. Провокация.
5. Гипербола.
6. Прогнозирование.
7. Сопоставление всех «за» и «против».
8. Апелляция к авторитету.
9. Предоставление возможности принять решение.
10. Сопереживание.
11. Внесение элемента неформальности (например, рассказ о себе).
12. Быстрота и темп.
13. Установление визуального контакта.
14. Учет уровня аудитории.
15. Дозирование новой информации (не слишком много).
16. Разнообразии информации.
17. Установление и поддержание обратной связи.
18. Поддержание достоинства партнеров.

Психологический практикум

Способность излагать свои мысли Вы можете проверить с помощью предлагаемого ниже теста. Для его выполнения ответьте «да» или «нет» на поставленные вопросы:

1. Заботитесь ли Вы о том, чтобы слушатели Вас правильно поняли?
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие подготовке слушателей?
3. Обдумываете ли Вы свои рекомендации, прежде чем их высказать?
4. Кратко ли Вы отдаете распоряжения?
5. Если слушатели не задают Вам вопросы, считаете ли Вы, что они Вас правильно поняли?
6. Следите ли Вы за тем, чтобы Ваши высказывания были как можно более определенными?
7. Продумываете ли Вы логику высказываний?
8. Побуждаете ли Вы слушателей задавать вопросы?
9. Считаете ли Вы, что знаете мысли окружающих?
10. Стремитесь ли Вы отделить факты от мнений?
11. Противодействуете ли Вы аргументам собеседника?
12. Требуete ли Вы, чтобы слушатели с Вами во всем соглашались?
13. Используете ли Вы в своей речи профессиональные термины, не вполне понятные для слушателей?
14. Говорите ли Вы четко, ясно, кратко?
15. Следите ли Вы за тем, какое впечатление оказывают Ваши слова на собеседников?
16. Делаете ли Вы в своей речи паузы для осмысливания дальнейших высказываний, а также для того, чтобы слушатели успели уяснить их?

Запишите себе один балл за утвердительный ответ на вопросы 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 14, 15, 16 и подсчитайте общую сумму. Если она превышает 7, Вы умеете излагать свои мысли так, что Вас приятно слушать; если меньше 7, то Вы лишь стремитесь блеснуть, не беспокоясь о том, понимают ли Вас.

Глава 24

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

24.1. Мотивы человеческой деятельности

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных *потребностей* (под потребностью понимается нехватка чего-то, что вызывает состояние дискомфорта).

Потребности могут быть *естественными* (в пище, воде и т.п.) и *социальными* (в признании, славе); *врожденными* (в общении) и *приобретенными* (в обучении); *первичными* (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и *вторичными* (в условиях развития личности); *материальными* и *нематериальными*.

Выделяется *три уровня* удовлетворения потребностей: *минимальный*, обеспечивающий выживание; *нормальный*, поддерживающий у работника способность с должной отдачей трудиться и отражающийся в потребительском бюджете; *уровень роскоши*, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а следовательно, *интерес* к тому, что позволит это сделать. Это — внутренняя побудительная сила по отношению к конкретной деятельности, но только в том случае, если человек уверен, что достичь желаемое ему по силам. Конкретные причины того или иного типа поведения людей упираются в конечном счете в их интересы.

Интересы классифицируются следующим образом:

1. По содержанию — материальные, духовные, профессиональные и проч.
2. По направленности — на деятельность или на результат.
3. По широте — концентрированные и распределенные.
4. По устойчивости — длительные и кратковременные.

Интересы могут быть обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наобо-

рот, избежать такого обладания; получать удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он желает сохранить, или избавиться от него вследствие неудобств, которые приносит обладание им. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение, и он готов часто трудиться буквально даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы ее не делать.

Однако интересы могут повлиять на поведение людей, стать его *мотивами* только в случае реальной возможности их осуществить. Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества обстоятельств, «включаются» под влиянием *стимулов* (лат. stimulus — заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных). Стимулы могут быть внутренними (отношение к делу, моральные обязательства и проч.) и внешними (действия других людей, предоставляющиеся возможности).

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Но внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей, которые постепенно меняются, и, чтобы мотивировать, руководитель должен определить эти потребности и найти способ их удовлетворения.

Из сказанного следует, что добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней.

По *содержанию* стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Суть *экономических стимулов* состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Однако чисто экономический подход несостоятелен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать, поскольку против него «работают» стремление к благотворительности; эффект насыщения потребностей (даже престижное потребление действует лишь до определенных пределов); субъективное восприятие полезности материальных благ, и в частности денег; психология коллективных действий.

Стремление к максимизации собственной выгоды может иметь для индивида отрицательный результат даже с экономической точки зрения, так как некоторые сверхцели, например в политике или личной жизни, могут быть достигнуты путем жертвования матери-

альной выгодой. Кроме того, само поведение человека не является полностью рациональным, и очень часто экономические стимулы на практике корректируются привычками и подсознательными механизмами, например, внутренним неприятием риска.

Наконец, при изменении абсолютной величины вознаграждения уровень притязаний индивида изменяется нелинейно. Сначала он повышается, поскольку в первую очередь оценивается неполученный доход, потенциальная возможность заработать которой имела, и рост разрыва увеличивает притязания. По мере роста вознаграждения индивид начинает обращать внимание на получаемый доход, достаточная величина которого его притязания снижает, порождая своего рода феномен компенсаторского поведения. Поэтому экономическое стимулирование и не дает такого эффекта, который, казалось бы, от него можно было ожидать.

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные. Положительное влияние на мотивацию оказывает, например информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры, регулярная оценка, продвижение по службе. Однако четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, и на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но и известность, уважение, почет.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его *мотивационную структуру*; последняя достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностями и проч.

Исследования показали, что при обладании достаточными средствами 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах, из остальных готовы работать 36% — в случае интересной работы, 36% — чтобы избежать скуки и одиночества, 14% — из-за боязни потерять себя, 9% — потому что работа приносит радость. Лишь 12% людей в качестве основного мотива деятельности имеют исключительно деньги, в то время как до 45% предпочитают им славу; 35% — удовлетворенность содержанием работы, а около 15% — власть.

Классический менеджер стремится прежде всего к продвижению по службе, власти, высокому статусу, независимости. В то же время у многих людей велико желание находиться под покровительством,

поэтому и в крайне тяжелом материальном положении они не вступают на путь частного предпринимательства, даже если иных способов поправить дела у них нет.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо изменяет мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

В то же время необходимо отметить, что между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи, поскольку здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, например, как способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

24.2. Концепция стимулирования

Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов называется *стимулированием*. Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Положительные последствия увеличивают вероятность желательного поведения; отрицательные — уменьшают; нейтральные — ведут к медленному затуханию такого поведения. Но нужно иметь в виду, что на одинаковые стимулы разные люди реагируют неодинаково и с различной степенью интенсивности, а одни и те же результаты могут быть получены и за счет вознаграждения, и за счет наказания.

Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, или заслужить поощрение, человек сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону. Исследования показывают, что поощрение улучшает работу в 89% случаев, а наказание — в 11%, и в 11% — ухудшает; угрозы же на 99% игнорируются, и, кроме того, они сами по себе унижительны для обеих сторон.

В то же время нужно иметь в виду, что система стимулирования не заменяет административно-правовых методов. Цель стимулирования не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями и степенью их нормативной трудности.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает *теория подкрепления*, предлагающая такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Суть *положительного подкрепления* состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. Кроме того, оно направлено на привлечение персонала в организацию, сохранение состава сотрудников, управление издержками на оплату труда. При *отрицательном подкреплении* поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например, прогулов.

Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия. Отрицательное может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые и негативные реакции, положительное — только желательные.

Гашение, т.е. отсутствие подкрепления отрицательных или положительных действий, происходит путем их игнорирования, и тогда они сами по себе затухают.

Наконец, *наказанием* является прямое воздействие с целью изменения поведения, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем и достижение положительных результатов. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы, санкции), снижения социального статуса в коллективе, психологической изоляции работника, создания атмосферы нетерпимости, понижения в должности и т.п.

Наказывается конкретный поступок, и мера наказания должна учитывать специфику совершаемого действия и характер человека. Наказание должно быть своевременным и немедленно приводиться в исполнение, но нельзя наказывать находясь в состоянии возбуждения. Кроме того, за поступок одного человека нельзя наказывать весь коллектив. Все эти методы должны использоваться в комбинации и взаимосвязи.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать (саму деятельность или ее результат), подкрепление или наказание могут быть текущими или итоговыми. *Текущее подкрепление* предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся деятельности, поэтому при отсутствии ее прекращается.

Практика подкрепления учитывает следующие моменты:

- чем чаще вознаграждение, тем чаще повторение действия;
- если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди пытаются повторить ситуацию;
- если вознаграждение велико, люди готовы затрачивать большие усилия;
- когда потребности удовлетворены, активность падает.

Величина подкрепления должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Важна не столько она сама, сколько форма, способ, режим подкрепления. Так, оно может быть непрерывным, фиксированным (регулярным), эпизодическим (неожиданным), вариабельным (комбинация того и другого).

Непрерывное подкрепление предполагает, что оно следует за каждым действием. При постоянном применении это обеспечивает высокую результативность, но приводит к раннему насыщению потребностей и гашению поведения или его быстрому изменению, когда стимулы прекращаются.

Перебегающее подкрепление состоит в том, что стимул следует не за всеми результатами, а через строго определенное их число. Оно дает хороший стабильный эффект в условиях часто и регулярно повторяющихся действий. При *переменном подкреплении* стимулирование происходит через разное число результатов. Оно способно привести к сильной постоянной реакции и устойчиво к гашению.

Подкрепление с *фиксированным интервалом* означает, что стимулирование происходит за первым результатом по истечении определенного времени. Оно приводит к устойчивой реакции: медленной и слабой — после стимулирующего воздействия, быстрой и сильной — непосредственно перед ним.

Подкрепление с *переменным интервалом* предполагает, что стимулирующее действие следует за первым результатом по истечении случайного отрезка времени. За ним следует сильная, постоянная, устойчивая к гашению реакция. Иногда целесообразным бывает даже *подкрепление «авансом»*, обязывающее человека работать лучше.

Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад сотрудника, быть справедливым, создавать у него стремление в будущем работать еще лучше.

24.3. Теории мотивации

Существует ряд концепций того, как с помощью удовлетворения потребностей можно влиять на деловую активность людей. Их знание необходимо менеджеру для лучшего понимания, что движет подчиненными, и использования некоторых элементов в практике.

Патерналистская концепция мотивации предполагает, что люди готовы выполнить свою работу в зависимости от степени удовлетворенности ею и вознаграждением, величина которого зависит не от поведения, а от членства в организации. Все это делает привлекательной работу в ней, снижает текучесть кадров, однако не оказывает прямого воздействия на производительность, поэтому в конечном счете малоэффективно.

В соответствии с теорией *иерархии потребностей* американского социолога А. Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды (рис. 9). Модель Маслоу имеет такую форму, поскольку чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.



Рис. 9. Иерархия потребностей Маслоу

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают воздействовать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после

того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

К первому уровню потребностей Маслоу отнес *физиологические* (в пище, жилье, отдыхе и проч.), удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание, для чего необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были причислены потребности *в безопасности и уверенности в будущем*, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (она позволяет приобретать страховую полис, делать взносы в пенсионный фонд), и работы в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровней, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

На третий уровень Маслоу поместил социальные *потребности в поддержке* со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимы участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют *потребности в самоутверждении*, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетентности, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград и проч.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил *потребности в самовыражении* и реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием человека как личности безгранично расширяются его потенциальные возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

Потребность становится стимулом, если ее удовлетворение упадет ниже приемлемого уровня, и возможность его повышения значительно увеличивает эффективность труда, а удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает. В то же время удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому включению потребности более высокого уровня. При этом нужно

иметь в виду, что, хотя в каждый данный момент обычно доминирует одна какая-то потребность, деятельность человека стимулируется не только ею, но и многими другими, которые порой трудно идентифицировать.

Приблизительно в соответствии с пирамидой Маслоу на различных этапах карьеры значение отдельных мотивирующих факторов меняется, причем во многом в зависимости от срока пребывания работника в должности. Во время первого года работы главным фактором мотивации является наличие вознаграждения, представление о значимости задачи, ценности ситуации, наличии обратной связи, а самостоятельность в этот период интересует работника мало. Между вторым и пятым годами она, наоборот, — главный фактор мотивации. После пяти лет работы ни один из основных факторов мотивации не является действенным, в том числе обогащение содержания работы и расширение ее рамок.

Д. МакКлелланд выдвинул теорию *приобретенных потребностей*. В ней по-своему представлены высшие уровни потребностей Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность *в успехе* проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми, и в случае, если будут гарантированы получение конечного результата и общий успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы принять брошенный вызов.

Потребность *в причастности* реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для ее удовлетворения необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и проч.

Потребность *во власти* состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, утверждаясь таким образом в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взвалить на себя все связанные с этим тяготы. Именно последнюю форму потребности МакКлелланд считает главной для менеджера.

Сравнительно новой считается концепция *ERG* К. Альдерфера. Последний выделяет *потребности существования*, примерно соот-

ветствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу; *потребности связи*, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ступени пирамиды; *потребности роста*, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу. Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации.

Автор *двухфакторной модели* Ф. Герцберг показал, что мотивирует на практике не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой.

Исходя из своей модели Герцберг предложил две своего рода «шкалы», на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до ее полного отсутствия, а на другой — от неудовлетворенности до полного отсутствия последней. Сами же потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и проч.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.).

Герцберг показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезает. В то же время отсутствие удовлетворения этих потребностей демотивирующим моментом не становится. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот: отсутствие или недостаточное удовлетворение их вызывает у людей недовольство работой и резко снижает стимулы к ней, однако благополучие в этой области еще не означает появления удовлетворенности, поскольку это лишь создает предпосылки для активности. Таким образом, Герцберг сделал, на первый взгляд, парадоксальный вывод, что с помощью заработной платы как таковой мотивировать людей нельзя.

Поскольку «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетво-

ренности работой и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов.

Нужно иметь в виду, что между степенью удовлетворения отдельных потребностей и общим состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности не всегда имеет место однозначная зависимость, так как недостаточное удовлетворение одних потребностей может компенсироваться избыточным удовлетворением других, а между причинами и следствиями существуют не только прямые, но и косвенные взаимосвязи. Поэтому на практике бывает сложно выявить действительные причины наблюдаемых симптомов удовлетворенности или неудовлетворенности, но в любом случае нужно как можно быстрее снять симптомы недовольства, а затем искать их причины и добиваться удовлетворенности.

Практика показывает, что модель Герцберга лучше «срабатывает» в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

Исследования, однако, показали, что потребности движут человеком только в том случае, когда они осознаны и известно, что их удовлетворение — дело реальное. В *теории ожиданий* В. Врум показал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение. В своей концепции Врум и его сторонники попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

Степень желательности, привлекательности, приоритетности результата для человека получила название *валентность*. Если результат имеет ценность, то валентность положительна; если отношение к нему негативное — валентность отрицательна, если же безразличное — нулевая.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получило название *ожидание*. Оно определяется исходя из анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1. Ожидание бывает двух видов: а) возможности выполнения какой-то работы и б) возможности получения за нее справедливого вознаграждения.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей; во-вторых, что его успех будет замечен руко-

водителем и должным образом вознагражден, и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового.

Теория справедливости Дж. Адамса утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное, с достижениями других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность и наоборот. При этом чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком абсолютном уровне вознаграждения, а о низком и говорить не приходится.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

При этом в затраты включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и проч. Оценка затрат и результатов субъективна, причем особенно высок субъективизм в отношении других лиц, о которых человек может судить лишь на основе догадок и отрывочной информации.

Если в результате всех оценок и сопоставлений делается вывод, что нарушений нет, мотивирующие факторы действуют нормально; если же они обнаруживаются, а тем более становятся хроническими, то происходят демотивация личности, снижение деловой активности, в результате чего эффективность труда понижается. Человек начинает «восстанавливать справедливость» путем: требований повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе; использования различных противоправных способов увеличения дохода; регулирования личной производительности (темпа и рациональности работы); перехода в другое подразделение или увольнения. В то же время, если людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

Поскольку подобного рода оценки весьма субъективны, необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей, что помогает смягчить коллизии в случае расхождения мнений. Кроме того, как показывает практика передовых организаций, позитивную роль играет возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением, исключение каких бы то ни было тайн в отноше-

нии его величины у каждого из сотрудников, создание благоприятного морально-психологического климата.

Теория постановки целей Э. Лока исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как приверженность человека к ним, их приемлемость, сложность и т.п.

Если цели реальны, конкретны, ясны, приемлемы для работника, то чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремиться, несмотря на сложность и специфику работы, и больших результатов сумеет добиться в процессе их достижения. Но особенно велика роль в успешной реализации целей приверженности, а также надлежащей организации работы и способностей исполнителей.

В соответствии с теорией постановки целей значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнитель остается удовлетворенным собой, и его мотивация повышается, а в противоположном случае происходит обратное. На удовлетворенность или неудовлетворенность достигнутым результатом влияет его внутренняя и внешняя оценка.

С последней могут быть связаны определенные коллизии. Например, стремясь эту оценку повысить, исполнитель может брать на себя заниженные обязательства; в то же время невыполненная в полном объеме, даже по объективным причинам, большая работа высоко не оценивается, что приводит к демотивации человека.

К теории постановки целей близка по духу концепция *партисипативного управления*, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации и в результате не только работает с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности.

В рамках партисипативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения, касающиеся средств и методов выполнения поставленных перед ними задач; привлекаются к консультированию по специальным вопросам, участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, специальных творческих группах; получают возможность самостоятельно контролировать свою работу.

В целом современными принципами мотивации считаются:

- создание атмосферы взаимного доверия, обратная связь;
- сохранение занятости;
- предоставление новых возможностей для продвижения в должности и проч.;

- защита здоровья и обеспечение благоприятных условий труда;
- справедливое распределение доходов и эффекта;
- возрастание премиальной части оплаты труда.

На практике все эти формы используются совместно в той или иной пропорции в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней.

24.4. Материальное поощрение

В соответствии с трудовым законодательством РФ размер материального поощрения определяется с учетом результатов труда работника, продолжительности его непрерывного стажа работы в организации. Обычно оно распространяется на штатных сотрудников, а также персонал обслуживающих учреждений социально-бытовой сферы, проработавших полный календарный год.

Положение о выплате вознаграждения утверждается администрацией и согласуется с выборным профсоюзным органом (если таковой имеется), а само оно выплачивается после подведения итогов хозяйственной деятельности.

Премия считается неординарным вознаграждением, поскольку должна выплачиваться лишь в определенных случаях. В частности, индивидуальную премию целесообразно выплачивать один раз в год, поскольку это более заметно, иначе она превратится в заработную плату и лишится исключительности. Исследования показали, что премирование мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы.

Рабочих обычно премируют по итогам за достижение 1—2 показателей, служащих и специалистов — 2—3 показателей. Основанием для премирования служат экономия ресурсов, увеличение объемов реализации и прибыли, снижение издержек, рост курса акций, повышение качества, различного рода научные достижения, успешная работа по предотвращению тех или иных проблем, исключительные заслуги перед организацией. Целесообразно заранее определять процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка. Современная практика показывает, что величина премии на низшем уровне руководства может быть 10—30%, на среднем 10—40%, на высшем 15—50%.

Кроме того, эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей; ориентацией на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы, общие итоги деятельности организации; конкретностью, справедливостью, гибкостью критериев оценки достижений работников.

Общими принципами премирования являются вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи, своевременность, потенциальная неограниченность величины премий, регулярный пересмотр критериев премирования в связи с изменением условий деятельности организации и ее экономического положения.

Премиальные выплаты в зависимости от конкретной ситуации бывают пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам. В последнем случае применяются так называемые *акцентирующие* и *нивелирующие* выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании суммы растут быстрее результата, а при нивелировании — медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации.

Так, в рамках системы *отрицательного стимулирования* нивелируются передовики, а акцентируются отстающие, что позволяет подтянуть последних до необходимого уровня. При *положительном стимулировании*, наоборот, акцентируются передовики, что выводит организацию на наивысшие стандарты деятельности.

В западных фирмах с помощью премий стимулируются высокие количественные результаты (производительность, прибыль), эффективность использования оборудования, экономное расходование ресурсов, высокое качество продукции; при этом учитывается как один, так и несколько факторов. Конкретные показатели по каждому фактору устанавливаются исходя из условий производства, действующих норм и нормативов.

В зарубежных системах *коллективного премирования* вознаграждаются результаты, связанные непосредственно с производственной деятельностью, и премии выплачиваются за счет экономии затрат. В системах участия в прибыли вознаграждение выплачивается за ее рост за счет всех факторов, и его источником является сама прибыль.

Сегодня в западных фирмах получила распространение практика *«отложенных премий»*, которые выплачиваются через 2—5 лет после начала выпуска продукции с учетом ее коммерческого успеха и сохранения прежней рентабельности. Размер такой премии может быть от 5 до 1000% годового оклада.

Современной формой стимулирования являются *участие в предпринимательстве*, которое включает участие в управлении, в прибыли, в собственности. В этом случае доход делится на две части и заработная плата устанавливается минимальной.

Участие в прибыли, которое применяется на практике с конца XIX в., прежде всего связано с распределением ее дополнительной величины, до 75% которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий. Прибыли могут выплачиваться как в составе общей заработной платы, так и в виде дополнения к минимальной. Система участия в прибылях ограничена тем, что не все факторы роста прибыли зависят от работника; работникам крупных организаций трудно сопоставить свой вклад в результаты, а, кроме того, есть риск потерять доход. Так что одновременно может иметь место и «участие в убытках».

Участие в собственности может обеспечиваться путем продажи работникам опционов на покупку акций по твердым ценам. Акции бесплатные, а поэтому выгодны фирме и одновременно привязывают работников к ней. Еще в 1989 г. в США было 10 000 компаний, работники которых полностью или частично владели акциями, в том числе в 1500 — контрольными пакетами. Ежегодно число предприятий с акциями, принадлежащими работникам, увеличивалось на 600—700. Передача акционерной собственности рабочим и служащим в целом способствует росту качества труда, удовлетворенности им, увеличению производительности на 1,6%.

С руководителями фирм на Западе обычно заключается конфиденциальный контракт на срок 3—5 лет, предусматривающий выплату твердого оклада и процента от прибыли. Кроме того, с давних пор для них практикуются *бонусы* — крупные единовременные выплаты из прибыли 1—2 раза в год, заинтересовывающие их в том, чтобы приложить все усилия для ее роста.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнения своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых членов.

В заключение остановимся на косвенном стимулировании *свободным временем*. Его конкретными формами являются сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма (например, на транспорте, горных работах, в сфере

образования и проч.); скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет заниматься и другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения.

Любая действующая система материального стимулирования имеет немало недостатков. Так, премии слабо учитывают характер и сложность труда, не всегда соответствуют личному вкладу, так как средства, предназначенные для их выплаты, обычно ограничены и чаще всего распределяются пропорционально окладу. Стимулирование (в том числе и штрафные санкции) не может охватить весь объем работ, поскольку многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях и нормативных актах.

Эти и другие недостатки пытаются преодолеть самыми различными способами. Так, в ряде фирм применяется так называемая компенсация по принципу кафетерия — система, при которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений в соответствии с их потребностями.

24.5. Неэкономические способы мотивации

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам мотивации относятся организационные и морально-психологические.

Организационные включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективой *приобрести новые знания и навыки*, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация *обогащением содержания труда* заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы.

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы *профессиональную гордость* за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность

за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то.

Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. *Присутствие вызова*, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это «что-то» должно получить имя своего создателя. Например, отличившиеся работники получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность ощутить свою значимость.

3. *Признание*, которое может быть личным и публичным. Суть *личного признания* состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, их персонально поздравляет администрация по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно еще не получило. *Публичное признание* знакомо нам намного лучше.

В соответствии с КЗоТ РФ образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительная и безупречная работа, новаторство в труде и другие достижения вознаграждаются объявлением благодарности, ценным подарком, почетной грамотой, занесением в Книгу почета и на Доску почета. Правилами внутреннего распорядка могут быть предусмотрены и другие поощрения, например почетные звания своей организации.

За особые трудовые заслуги работников представляют к поощрению, награждению орденами и медалями, почетными грамотами, нагрудными знаками, присвоению почетных званий и званий лучших по данной профессии.

Поощрение призвано стимулировать не только данного субъекта, но и других, а для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое. При этом допускается соединение нескольких мер поощрения, например материального и морального стимулирования. В течение срока действия дисциплинарного взыскания в соответствии с положениями КЗоТ меры поощрения к работнику не применяются, но своеобразной его формой является досрочное снятие взыскания.

Работникам, успешно и добросовестно выполняющим свои трудовые обязанности, предоставляются в первую очередь преимущества и льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания, при продвижении, т.е. перевод на более квалифици-

рованную работу или на высшую должность (при наличии вакансий, необходимой подготовки, деловых и личных качеств).

Представители высшего звена управления обязательно должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения, хотя бы по телефону контактировать с передовиками. Только в этом случае система поощрения будет действенной.

4. К морально-психологическим методам стимулирования относятся *высокие цели*, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент вызова.

5. Морально стимулирует *атмосфера взаимного уважения, доверия*, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе.

И в заключение необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о *продвижении в должности*, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

Психологический практикум

Для определения собственной мотивации можно воспользоваться тестом, позволяющим определить свое *жизненное кредо*. Для его выполнения необходимо сравнить попарно все предлагаемые утверждения и каждый раз выбранному присваивать один балл. Затем подсчитывается сумма баллов, набранных каждым, и на этой основе происходит их ранжирование.

Я хочу:

1. Зарабатывать себе на жизнь.
2. Обеспечить свое будущее.
3. Покупать хорошие вещи.
4. Обеспечить себе положение и влияние.

5. Завоевать достойное место в жизни.
6. Делать что-то интересное.
7. Развивать свои способности.
8. Приобретать новые знания и умения.
9. Идти в ногу с жизнью.
10. Быть не хуже других.
11. Применить свои силы и способности.
12. Иметь постоянных собеседников.
13. Завоевать признание и уважение.
14. Обеспечить себе материальный комфорт.
15. Внести свой вклад в общее дело.
16. Быть при деле.
17. Гарантировать себя от неприятностей.

Глава 25

СПОСОБЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

25.1. Законодательство РФ о вознаграждении за труд

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, являются заработная плата, предпринимательский доход, а также различного рода выплаты и льготы. Действующее в РФ законодательство предусматривает, что вознаграждение каждого работника зависит от количества и качества затрачиваемого им труда и максимальным размером не ограничивается. Запрещается какая бы то ни было дискриминация в этой области.

Заработная плата работника может быть изменена в результате периодического пересмотра ее уровня (индивидуального или общего), должностных перемещений, инфляции, роста производительности, социальных факторов, спроса и предложения на рынке труда.

Выделяют три модели определения заработной платы:

1. Рыночную — на основе договора между организацией и работником.

2. Коллективную — на основе договора между администрацией и профсоюзом.

3. Государственную — на основе определения минимального уровня и иных параметров заработной платы правительством.

Обычно вознаграждение за труд базируется на определенных принципах и подходах. Принципами организации заработной платы считаются неуклонный рост ее номинальной и реальной величины; обеспечение соответствия меры труда его оплате, материальной заинтересованности трудящихся в результатах; опережение темпов роста производительности труда по сравнению с его оплатой; справедливость, тесная связь между оплатой и результативностью; изменение доли постоянных и переменных выплат в зависимости от прибыльности; использование гибких систем вознаграждения (участие в прибылях или доходах). В совокупности принципы и подходы образуют определенную систему.

Под *системой оплаты труда* понимается способ исчисления размеров вознаграждения в соответствии с его затратами или результатами. Ее выбор зависит от особенностей организации технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета его затрат.

При оплате труда могут применяться тарифная или бестарифная системы.

Тарифная система оплаты труда характеризуется поэлементным подходом к оценке трудового вклада работника, для чего устанавливается, с одной стороны, совокупность норм труда (выработки, численности, обслуживания, качества), а с другой — совокупность норм его оплаты (часовые, дневные, месячные тарифные ставки, схемы должностных окладов или штатные расписания, расценки, шкалы поощрения, надбавки, доплаты, гарантийные компенсационные выплаты).

При этой системе работникам отдельно доплачивается за невыполнение норм, условия труда, сложность, квалификацию и проч. Заработная плата каждого, таким образом, зависит от оценок индивидуального трудового вклада и в малой степени от конечных результатов работы организации.

Тарифная система также предполагает зависимость вознаграждения от условий труда (нормальные, тяжелые и вредные, особо тяжелые и особо вредные), его интенсивности, природно-климатических факторов. Общий фонд заработной платы при этом является производной величиной от заработной платы индивидуумов.

Основными элементами тарифной системы являются должностные оклады, тарифные ставки, тарифные коэффициенты, тарифно-квалификационные справочники, а также дополнительные выплаты.

Тарифные ставки определяют исходные размеры вознаграждения работника за выполненную работу с учетом количества и качества затраченного труда, его общественной значимости, степени сложности и интенсивности, условий, в которых он осуществляется, и возрастают по мере увеличения разряда, характеризующего сложность работ и уровень квалификации работника. Они устанавливаются по результатам аттестации и тарификации каждого работника в соответствии с присвоенным *разрядом* по тарифной сетке. Разряды, присваиваемые рабочим, а также конкретные должностные оклады устанавливаются в контрактах, договорах и приказах по организации.

Недостаток квалификационных разрядов состоит в том, что они характеризуют не работы, а работника, основываясь на прошлых его результатах, субъективны, оценивают качество, а не сложность работы, не способны обеспечить плавной дифференциации оплаты.

В случае невыполнения норм выработки, изготовления бракованной продукции, простоев не по вине работника он должен получить за месяц не меньше двух третей тарифной ставки установленного ему разряда. Полный брак и время простоя по вине работника не оплачиваются.

Сам факт нахождения на рабочем месте еще не является основанием для выплаты заработной платы — нужен определенный минимум результата.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе *должностных окладов*, устанавливаемых администрацией при приеме на работу или на основе аттестации в соответствии с квалификацией и должностными обязанностями. Кроме того, они получают премии в процентах от выручки, в долях прибыли и проч. При аттестации учитываются конкретные должностные обязанности, образовательный уровень, характер выполняемой работы, ее разнообразие и комплексность, руководство подчиненными, степень ответственности.

Основой построения системы оплаты труда с помощью тарифных ставок и окладов является *минимальная заработная плата*, устанавливаемая Правительством РФ. Исходя из нее рассчитывается минимальный размер тарифной ставки для первого разряда. Работник в соответствии с КЗоТ не может получать меньше его.

Соотношение тарифных ставок различных разрядов можно определить с помощью *тарифной сетки*, коэффициенты которой, начиная со второго разряда, показывают, насколько тарифная ставка данного разряда выше тарифной ставки предыдущего. *Тарифная сетка* представляет собой таблицу с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого (низшего) разряда. Для рабочих в РФ применяется в основном 6-разрядная сетка, различающаяся в зависимости от условий работы. В каждой сетке предусматриваются тарифные ставки для оплаты труда сельщиков и повременных работников.

В России для работников бюджетных организаций существует система оплаты труда на основе единой тарифной сетки (ЕТС), в которой законодательно установлено 18 разрядов; каждому из них соответствует определенный тарифный коэффициент. Размер тарифной ставки первого разряда — базовый, он определяется размером минимальной заработной платы.

Тарифные коэффициенты по ЕТС приведены ниже:

Разряд	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифный коэффициент	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12	3,53
Разряд	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифный коэффициент	3,99	4,51	5,1	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07

Соотношение тарифных ставок крайних разрядов получило название *диапазона* тарифной сетки.

Обычно разряды с 1-го по 8-й, иногда по 12-й относятся к рабочим; с 5-го по 15-й — к ИТР, средним и низшим руководителям; с 12-го по 18-й — к средним и высшим руководителям, а также к специалистам.

Группировка должностей по ЕТС произведена по общности выполняемых работ (функций). По каждой должности предусмотрена вилка разрядов, которая дает возможность устанавливать различные оклады, а с помощью коэффициентов заложено нарастание уровней окладов от разряда к разряду.

Например, разница между коэффициентами 1-го и 2-го разрядов составляет 0,3, а между коэффициентами 17-го и 18-го разрядов — 1,0.

За рубежом для рабочих, специалистов и менеджеров устанавливается до 25 тарифных разрядов, что обеспечивает высокую наглядность сравнения. Так, в США число разрядов в сталелитейной промышленности — 31, в автомобильной и авиационной — 12; в Европе число разрядов колеблется в пределах 4—12.

Практика показывает, что для мотивации в рамках разрядов целесообразно устанавливать «вилки» не менее 80%.

Тарифно-квалификационный справочник содержит перечень профессий и основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к исполнителям соответствующей квалификации.

Тарифная система позволяет учитывать сложность и условия труда, факторы его повышенной интенсивности (совмещение профессий, руководство бригадой) и выполнения работы в условиях, не соответствующих нормальным (работа в ночное время, выходные и праздничные дни), с помощью доплат к тарифным ставкам и окладам.

К *бестарифной системе* оплаты труда относятся коллективная оплата по конечному результату, комиссионная оплата, оплата труда, основанная на «плавающих коэффициентах».

Коллективная оплата труда *по конечному результату* ставит зарплату работника в зависимость от итогов труда коллектива.

Фонд заработной платы начисляется по коллективным расценкам, и каждому работнику на основании его прошлых заслуг присва-

ивается относительно постоянный квалификационный коэффициент, отражающий потенциальный вклад в конечные результаты, а также коэффициент трудового участия (КТУ), оценивающий текущий вклад и дополняющий квалификационный коэффициент. Можно использовать не два, а один коэффициент, характеризующий трудовой вклад и квалификацию. На основании этих коэффициентов и распределяется коллективный фонд заработной платы, о чем более подробно будет сказано ниже.

Комиссионная оплата *по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли)* сегодня имеет все большее распространение в связи с появлением таких новых профессий, как брокеры, дилеры, торговые агенты, посредники и проч. Она стимулирует рост производительности, снижает количество увольнений в период спада, сближает интересы работодателей и работников.

Там, где предметом деятельности являются сервисные услуги (обслуживание различных направлений деятельности предприятий), в качестве разновидности комиссионной оплаты применяются *ставки трудового вознаграждения*. Размер ставки определяется в виде фиксированного процента от платежей, поступивших от клиентов за выполненную работу.

Система оплаты труда, основыванная на *плавающих ставках*, предполагает, что по результатам труда данного месяца для специалистов устанавливаются новые должностные оклады в зависимости от результативности деятельности их подчиненных или полученной прибыли.

Вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а также соотношение их размеров между отдельными категориями персонала организации определяют самостоятельно с учетом наибольшего в данных условиях стимулирующего эффекта, значимости данной профессии, потребности в специалистах соответствующего профиля и фиксируют их в коллективных договорах и иных локальных нормативных актах.

Исходя из результатов хозяйственной деятельности администрация может вводить новые условия оплаты труда, корректировать (повышать или понижать) размеры тарифных ставок и окладов, предупредив работников об этом не менее чем за два месяца.

25.2. Формы и системы заработной платы в РФ

Обычно заработная плата связана с занимаемой должностью, квалификацией, стажем работы, количеством, качеством и сложностью затраченного труда. В рамках тарифной системы организации

оплаты труда заработная плата по *форме* может быть *повременной*, зависящей от количества затраченного времени, и *сдельной*, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь, в рамках форм выделяются *системы* заработной платы.

В качестве составного элемента сдельная и повременная формы заработной платы могут предполагать премирование, т.е. выплату работникам денежных сумм сверх основного заработка для поощрения достигнутых успехов и их дальнейшей активности.

Оно предполагает выплату премий определенному кругу лиц на основании заранее установленных конкретных показателей и условий, предусмотренных в положениях о премировании. Последние являются юридической основой, позволяющей администрации начислить премию, работнику — ее получить.

Выбор показателей, условий и сроков премирования должен учитывать задачи, стоящие перед каждым подразделением, коллективом и отдельным работником.

Использование той или иной формы или системы заработной платы и стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п.

При *повременной оплате* величина заработка зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Обычно она применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих, результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению либо не требуют его вовсе, например, ремонтников. В зависимости от способа начисления повременная заработная плата может быть почасовой, поденной, помесячной. Для рабочих чаще всего устанавливаются часовые ставки.

Мотивирующими моментами в рамках повременной заработной платы являются ее величина и наличие премий. К условиям, обеспечивающим эффективность ее применения, относятся точный учет фактически отработанного времени; наличие обоснованных норм и нормативов, регламентирующих объем выработки, численность персонала, производственные задания; рациональное распределение работы между исполнителями с учетом их опыта, профессии, квалификации.

При *сдельной форме* оплаты труда заработок зависит от количества фактически изготовленной продукции или затрат времени на ее изготовление. Он исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и норм времени в том случае, если есть возможность установить количественные показатели выработки и их надежный учет, увеличить выработку без изменения технологии и контролировать качество продукции.

Сдельная заработная плата применяется в основном по отношению к работникам, конкретные результаты деятельности которых легко измеримы. Как и в предыдущем случае, эффективность применения сдельной оплаты труда зависит от наличия научно обоснованных норм, однако здесь решающее значение приобретает еще и точный учет результатов.

В отличие от повременной формы, подразделяющейся на две системы (простую и премиальную), у сдельной их значительно больше. Выделение систем происходит здесь по таким критериям, как способы определения сдельной расценки, расчета с работниками, вознаграждения.

В зависимости от способа организации труда сдельная заработная плата бывает *индивидуальной* (если возможен точный учет затрат и результатов каждого работника) и *коллективной*, когда вознаграждение каждого зависит от общих результатов. Коллективное вознаграждение предполагает определение единого фонда заработной платы для всей бригады (подразделения) при условии выполнения ей (им) определенных производственных заданий. Его распределение между работниками должно быть не уравнивающим, а учитывать личный вклад каждого в конечный результат с помощью *коэффициента трудового участия*, дающего его обобщенную количественную оценку.

Коэффициент трудового участия (КТУ) учитывает индивидуальную производительность труда, сложность и качество работы, помощь других работников, соблюдение трудовой и производственной дисциплины. За высокий профессионализм, инициативу, совмещение специальностей, участие в изобретательстве и рационализаторстве, передаче опыта, руководство коллективом КТУ может повышаться, а в противоположном случае — снижаться.

Распределение заработка на основе КТУ является сложной процедурой, допускающей возможность несоответствия вознаграждения вкладу, что приводит к демотивации работников. Поэтому на практике используются смешанные системы: должностной оклад плюс групповая составляющая.

Коллективная форма оплаты труда бывает связана с так называемым *бригадным подрядом*, суть которого состоит в том, что за бригадой закрепляются необходимое оборудование и технические средства; устанавливается взаимная ответственность ее коллектива и администрации за выполнение условий подряда на базе четкого определения количественных и качественных показателей конечных результатов труда. Исходя из них определяется объем средств, выделяемых на оплату, рассчитываемый независимо от фактических тру-

довых затрат и численности работников на основе действующих норм времени (выработки) и сдельных расценок, а также тарифных ставок рабочих-повременщиков и должностных окладов (включая доплаты за условия и интенсивность труда). Фиксированный (обычно месячный) фонд заработной платы устанавливается при выполнении постоянно повторяющегося объема работ исходя из расчетной численности работников и выплачивается при выполнении условий договора независимо от фактического числа работавших.

Оплата труда членов подрядной бригады состоит из основного заработка, премий за коллективные результаты работы и индивидуальных надбавок. Распределение коллективного заработка происходит с учетом индивидуального вклада, отработанного времени, тарифной ставки, КТУ и т.п., установленных общим собранием. Премирование производится по единым показателям и условиям в зависимости от достижения конкретных результатов работ.

При *прямой* (индивидуальной и коллективной) сдельной заработной плате ее величина определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции. При этом *индивидуальная сдельная* оплата используется там, где люди либо трудятся самостоятельно, либо совместно выполняют одинаковую по квалификации работу, например, в бригаде каменщиков. *Коллективная сдельная* оплата применяется там, где лица разной квалификации и специальности порознь или совместно работают над сложным комплексным объектом и связаны конечным результатом.

Косвенная сдельная заработная плата (индивидуальная и коллективная) применяется в отношении работников, от которых реально мало что зависит, например вспомогательных рабочих, обслуживающих других, оплачиваемых по прямым сдельным расценкам работников, и определяется результатами их труда.

При *сдельно-прогрессивной* заработной плате в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее — по нарастающим. Степень увеличения расценок определяется с помощью специальной шкалы, характеризующейся числом «ступеней» оплаты, которых бывает обычно до трех, и их «крутизной».

Сдельно-премиальная система оплаты труда сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности, такие как рост ее производительности, снижение затрат, освоение новой техники и технологии и проч.

Наконец, при *аккордной* системе вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы.

В целом индивидуальная сделная заработная плата не обеспечивает качественной работы, не увязывает заработок с успехами коллектива, поэтому сегодня в чистом виде на Западе применяется редко. Чаще она используется в форме системы фиксированных комиссионных сумм за каждую проданную единицу товара; процента от маржи по контракту, от объема реализации в момент поступления денег на счет продающей организации, от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации.

Часто заработная плата может быть *неявной*, т.е. существовать в виде различных льгот, на практике значительно увеличивающих доходы субъекта.

25.3. Доплаты и компенсации к заработной плате

Помимо основной заработной платы (разграничение ставок и окладов по разрядам в ЕТС осуществляется только по признаку сложности выполняемых работ и квалификации работников) важную роль в деле стимулирования производительного труда играет *дополнительная заработная плата* в форме различного рода *доплат, надбавок и единовременных вознаграждений*, носящих в основном компенсационный характер. Эти доплаты позволяют обеспечивать большую индивидуализацию оплаты с учетом опыта, профессионального мастерства, непрерывности стажа работы в организации, условий, тяжести, напряженности, эффективности труда, значимости сфер его приложения, региональных особенностей, количественных и качественных результатов, масштаба и сложности решаемых проблем, необходимости координации работ, руководства подчиненными. Надбавки включаются в состав заработной платы ежемесячно, премии — в зависимости от достигнутых результатов.

Надбавки выплачиваются за профессиональное мастерство, длительный непрерывный стаж, высокую индивидуальную квалификацию и производительность, выполнение особо важных работ, классность, знание иностранного языка и проч. Они должны стимулировать исполнителей к достижению высоких показателей и не быть связаны с выполнением каких-либо дополнительных обязанностей, кроме тех, что зафиксированы в договоре.

Нужно иметь в виду, что в нормальной ситуации повышенная личная производительность может быть достигнута либо за счет индивидуальных способностей, либо за счет нарушения технологии, техники безопасности, применения ошибочных норм.

Надбавки устанавливаются также авторам рационализаторских предложений в области техники, технологии и организации труда. Их

источник — экономия на затратах, 90% которой может направляться на эти цели.

С помощью *доплат* обычно компенсируются повышенные затраты труда, возникающие вследствие совмещения профессий, должностей, руководства и т.п. или неблагоприятных условий труда (разделенный день, многосменный режим, сверхурочная работа или работа в в ночное время, в выходные и праздничные дни), если их нельзя улучшить.

Выделяют две группы надбавок и доплат. В первую входят те, что предусмотрены законодательством (за классность, звание, стаж, работу в ночное время и т.п.). Вторую составляют надбавки и доплаты, вводимые самой организацией (за высокие достижения, профессиональное мастерство, интенсивность труда и проч.), размеры и порядок выплат которых фиксируются в договорах. Формами компенсации являются также дополнительное бесплатное питание, профилактические и лечебные мероприятия, сокращенный рабочий день.

При выполнении работ различной квалификации, разделить которые невозможно, труд рабочих и служащих принято оплачивать по работе более высокой квалификации или должности.

Работникам, выполняющим в одной и той же организации наряду с основной работой обусловленную контрактом работу дополнительную, по другой профессии или должности или обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится *доплата за совмещение*, так как здесь имеют место расширение зон обслуживания и дополнительные затраты труда. Порядок оплаты за совмещение профессий и должностей одинаков с порядком оплаты за расширение зон обслуживания и увеличение объема выполняемых работ. Ее размеры устанавливаются администрацией по согласованию сторон.

Считается целесообразным установить минимум загруженности рабочего дня как основу доплат в размере 70%, а величину самих доплат — до 30% тарифной ставки.

Администрация должна организовывать работу таким образом, чтобы каждый выполнял свои трудовые обязанности, предусмотренные контрактом. При отсутствии на полный рабочий день работникам может быть дано с их согласия другое задание, которое не подлежит дополнительной оплате.

Работа в сверхурочное время в соответствии с законодательством оплачивается в первые два часа не менее чем в полуторном размере, а в последующие часы — не менее чем в двойном. Это нижний предел, который не может быть уменьшен даже при согласии работника. Часы сверхурочных работ, выполняемых в праздничные дни,

оплачиваются в двойном размере. Компенсация сверхурочных работ недопустима ни отгулом, ни разовой премией.

Работа в ночные часы (с 10 ч вечера до 6 утра) оплачивается в повышенном размере, установленном коллективным договором, но не ниже, чем предусмотрено законодательством. Это реализуется с помощью доплат к основной заработной плате за каждый проработанный час.

После определенного стажа работы в организации у работника могут возникнуть права на *выплаты за выслугу лет*. Их размер и механизм регламентируются вырабатываемыми организацией самостоятельно локальными нормативными актами.

В западных фирмах к льготам относятся также особый режим работы и отдыха, страхование жизни, премии за непосещение врача (за здоровый образ жизни), оплата транспорта, медицинской помощи и лекарств, отдыха и экскурсий, питания во время работы, повышения квалификации, получение юридических консультаций и проч. Иногда используется «компенсация по принципу кафетерия», т.е. система, при которой работникам позволяет выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений в соответствии с их потребностями. При планировании льгот учитываются: национальное и местное законодательство, состояние рынка труда, налоговый режим, культурные традиции.

25.4. Современные системы заработной платы за рубежом

На Западе в настоящее время имеет место тенденция к индивидуализации установления заработной платы, которая сводится к определению размеров минимального годового заработка в отдельности для каждого работника с учетом всех выплат; неодинаковому повышению заработной платы в рамках заданного прироста общего ее фонда; отказу от индексации в связи с ростом цен; учету при определении персональных надбавок за заслуги работников, а не за их стаж; регламентации процедуры учета этих заслуг.

В рамках индивидуализированного подхода выделяются три группы работников:

1. Лица, обладающие особыми способностями к труду и имеющие интеллектуальную собственность. Их вознаграждение определяется индивидуальным контрактом.

2. Работники творческого труда, принимающие нестандартные решения, существенно влияющие на прибыль (ведущие руководители и специалисты). Их оплата состоит из оклада и процентов от ее величины.

3. Остальные работники с минимальными творческими функциями, получающие твердую заработную плату и премии за перевыполнение плана на основе коллективного договора.

Определение оплаты труда высших менеджеров часто поручается специальным комитетам при советах директоров, состоящим из «внешних директоров» или бывших высших руководителей, имеющих собственность в виде акций.

Индивидуализация заработной платы достигается прежде всего за счет применения ее гибких систем и новых подходов к формированию. Рассмотрим этот вопрос более подробно.

В настоящее время 70—80% рабочих в развитых странах переведены на повременную оплату, что снижает число трудовых конфликтов, улучшает психологический климат в коллективе, ведет к сокращению забастовок, вызываемых частым пересмотром сдельных расценок.

Большинство современных систем заработной платы состоит из двух частей: базовой (неизменной) и дополнительной (переменной, зависящей от тех или иных факторов), обеспечивающей стимулирование работников.

Система контролируемой дневной выработки. В ее рамках часовая тарифная ставка пересматривается один раз в квартал или полугодие, повышаясь или понижаясь в зависимости от выполнения норм, степени использования рабочего времени, соблюдения трудовой дисциплины, совмещения профессий. Каждый из этих факторов оценивается отдельно, а затем интегрируется в общую оценку, влияющую на тарифную ставку.

Система двух ставок. Выполняющие норму по базовой ставке, не выполняющие или перевыполняющие — соответственно по пониженной или повышенной, например, на 20%.

Система оплаты в зависимости от роста квалификации. Основу составляет количество набранных условных «единиц квалификации», которых может быть до 90. При освоении новой специальности работник получает надбавку. Например, по мнению специалистов, средний работник может освоить 5 «единиц квалификации», затратив на каждую 7,5 месяцев.

Сегодня на Западе начинают распространяться системы заработной платы, называемые *платой за знания*. Их основополагающим принципом является вознаграждение за овладение дополнительными навыками и знаниями, а не вклад в достижение целей организации. В этом случае высококвалифицированные работники могут получать больше, чем их руководители, но трудность состоит в том, чтобы определить, какие именно знания поощряются.

Для руководителей и специалистов существует система *платы за компетенцию*, которая наряду со знаниями является важнейшим фактором конкурентной борьбы. Но данные системы нейтральны к результатам, поэтому дополняются другими, в которых плата за знания или компетенцию определяет базовый оклад.

Придавая значение квалификации, западные фирмы проводят прежде всего оплату не по разряду работы, а по разряду работника, а повышение заработной платы ставят в зависимость не столько от выработки, сколько от квалификации. При овладении новой специальностью или повышении квалификации работник получает прибавку.

Система оплаты с учетом заслуг. Оплата труда ставится в зависимость не только от количества и качества труда, но и от профессиональных и личных качеств.

Система Хелси. Заработок состоит из двух частей: первая определяется фиксированной часовой ставкой (исходя из прошлых условий работы, в чем и состоит основной недостаток системы) и фактически затраченным рабочим временем; вторую составляет сдельный приработок или премия за то, что фактические затраты труда оказались меньше нормативных. Его величина определяется тарифной ставкой, сэкономленным временем и коэффициентом, показывающим, какая доля сэкономленного времени оплачивается (от 0,3 до 0,7, но чаще всего 0,5). В результате снижаются издержки на рабочую силу.

Система Бедо. Каждая минута рабочего времени называется «точкой». Работник помимо основной заработной платы получает вознаграждение, которое исчисляется как произведение 0,75 числа точек, выполненных работником за час, на $1/60$ почасовой оплаты.

Система Роузена. На выполнение работы устанавливается определенная норма времени и гарантируется повременная ставка, если работник не справился с нормой. Вознаграждение составляет долю повременной ставки, равную доле времени, которое удалось сэкономить. Его размер зависит от прироста производительности труда, определяемого разностью между фактическим и нормативным временем, отнесенной к нормативному. Таким образом, имеет место почасовая оплата за фактическое время плюс процент от этой оплаты.

Система Барта с вибрирующим распределением. Она не гарантирует сохранения тарифного заработка при невыполнении нормы. Величина заработной платы определяется произведением тарифной ставки на квадратный корень из произведения нормативного и фактического времени.

Система Сканлона. Основным показателем премирования является снижение зарплатоемкости продукции за счет экономии заработной платы по сравнению с нормируемой величиной (соответствующие коэффициенты чаще всего рассчитываются за 3—6—12 месяцев истекшего года). Если расходы на заработную плату оказались ниже нормируемой величины, формируется премиальный фонд в размере 75% экономии, из которой 20% направляется в резерв для выплат в трудные периоды. Если таковых не бывает, то резерв распределяется в конце года.

Распределение премиального фонда происходит пропорционально *партисипативной заработной плате* (исключает оплату труда работников, проходящих испытания, выплаты за отпуска, праздничные дни, время отсутствия на работе по личным причинам). Средний процент премии рассчитывается как отношение суммы премиального фонда к фонду партисипативной заработной платы.

Сегодня на Западе часто используются *дифференциальные системы заработной платы*, основанные на применении нескольких ее ставок в зависимости от уровня выполнения норм.

Прямая сдельная заработная плата с гарантированной повременной ставкой (оплата по тарифу за отработанные часы применяется в том случае, если производительность труда не достигает установленного уровня). При его превышении заработная плата растет в соответствии с производительностью. В ряде случаев вводится прогрессивная зависимость оплаты от производительности в виде системы «высокого нормо-часа» или «высокой сдельной ставки», и труд рабочего оплачивается пропорционально количеству изготовленной продукции или коэффициенту выполнения норм по повышенной тарифной ставке (коэффициент превышения 1,25—1,33). В сущности речь идет об аналоге отечественной сдельно-прогрессивной системы оплаты труда.

Сдельно-регрессивная система оплаты труда предполагает, что заработки растут медленнее, чем производительность труда. Она применяется на работах с высокой долей ручного труда, когда трудно или невозможно рассчитать обоснованные нормы, и основывается на опыте предшествующих лет, а поэтому не обладает достаточной точностью. Здесь также гарантируется повременная оплата по тарифной ставке, если выработка не достигла обусловленного минимума.

Система Тейлора с дифференцированной сдельной ставкой. При невыполнении норм ставка составляет 0,8; при выполнении и перевыполнении 1,1—1,3.

Система Меррика. При выполнении задания до 60% работнику грозит увольнение; при выработке в размере 61—83% задания он получает ставку; при 81—100% — 1,1 ставки; более 100% — 1,2 ставки.

Система Гантта предполагает комбинирование переменной и сдельной оплат, применяемых в зависимости от достигнутой производительности труда. При выполнении задания менее 100% применяется повременная оплата по низким ставкам; при перевыполнении — сдельная оплата по повышенной расценке.

Эмпирические системы заработной платы (Эмерсона, Бигелоу, Кнаппеля и др.) различаются коэффициентами корректировки ставки при повышении степени выполнения норм. При изменении последней от 67—75% до 100% оплата происходит по повышающимся до 20—25% тарифным ставкам. Коэффициенты определяются эмпирически, но обычно за каждый процент роста эффективности повышаются на 1—1,25%. Расчеты в данных системах делаются обычно на основе отклонения средненедельных или среднемесячных показателей. Так, при системе Эмерсона для этого устанавливаются нормативы и ведется регистрация фактического времени выполнения задания.

В *премиальных системах* размеры премий иногда ставятся в зависимость не от частных факторов, а от обобщающего показателя эффективности использования всех производственных ресурсов (производительность труда, себестоимость, прибыль); эти системы называются *всефакторными*.

Система Раккера предусматривает выплату коллективных премий за снижение доли издержек на оплату труда в составе добавленной стоимости, которая рассчитывается как средняя величина за последние 3—7 лет.

Система «Импрошейр» предполагает выплату премий за снижение трудоемкости. Удельная нормативная трудоемкость для каждого вида продукции определяется как отношение затрат труда производственных рабочих (суммарного времени) к числу единиц продукции каждого вида, а суммарная трудоемкость — как произведение удельной трудоемкости на число единиц изготовленной продукции. При выпуске нескольких видов продукции эти произведения суммируются и получается общая нормативная трудоемкость. Разница между нормативными и фактически отработанными часами образует сэкономленное время, половина которого учитывается в премиях.

Одновременно устанавливается базовый уровень производительности труда, при превышении которого пересматриваются нормы. Фактически сэкономленные «сверхнормативные» часы при

этом суммируются, и оплата их откладывается до того времени, когда рост производительности труда снова окажется ниже нового 30%-го барьера.

Оплата менеджеров, особенно высших, осуществляется в соответствии с несколько иными принципами. Во-первых, для них трудно бывает определить конкретные результаты деятельности, а следовательно, основания для дополнительного вознаграждения должны быть другими по сравнению с рядовыми работниками. Во-вторых, решающей для менеджеров является не постоянная, а переменная часть вознаграждения, причем чем выше должность, тем доля твердого оклада составляет меньшую величину. В-третьих, рост окладов руководителей с их возрастом должен замедляться, так как в начале карьеры нарастание опыта и ответственности, а также потребностей происходит более быстрыми темпами.

Специфическими формами переменного денежного вознаграждения для менеджеров считаются:

1. Бонус наличностью или акциями за результаты работы, составляющий определенный процент от прибыли.

2. Отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты, так называемые золотые наручники, обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера в прибыльности.

3. Опцион на акции — право в определенный момент в будущем купить акции по их цене (95—100%), действовавшей в момент его предоставления.

4. Пакет акций в качестве вознаграждения по итогам деятельности за рост доходов на акцию в течение 3—5 лет. Недостатки этой формы состоят в том, что на курс акций могут влиять внешние факторы.

5. Права на участие в приросте стоимости основного капитала и «фантомные» акции. В первом случае речь идет об отложенных выплатах (тантьемах), основанных на увеличении цены акций, частично используемых в связи с системой опционов, чтобы обеспечить руководителей средствами для покупки акций. Во втором случае имеются в виду выплаты, начисляемые в акциях, наличностью, равной их стоимости в данный момент.

25.5. Зарубежный опыт определения размера заработной платы

Традиционно заработная плата каждого работника определяется высшими руководителями на основе предложений экспертов. Последние при их подготовке используют несколько методов.

Квалификационный метод предполагает, что сначала устанавливается число разрядов (квалификационных категорий) и разрабатывается характеристика требований, которые предъявляются к исполнителям работ, входящим в каждый разряд (к специальным знаниям, навыкам, физическому и умственному развитию, ответственности, самостоятельности). Затем проводятся описание и анализ конкретных работ, имеющихся на данном предприятии, и они распределяются по разрядам.

Более сложной модификацией может считаться *метод рядов*, который состоит в попарном сравнении несколькими экспертами имеющихся на предприятии видов работ. Работы ранжируются в соответствии с усредненными оценками, и составляется их итоговый список в порядке значимости. На его основе определяются разряды как для них, так и для аналогичных или близких по содержанию работ. Метод используется на небольших предприятиях или подразделениях.

Аналитический метод основывается на последовательной оценке факторов, общих для большинства работ, их значимости и сложности.

Общая классификация этих факторов приведена в Женевской схеме, основывающейся на международной договоренности 1950 г.:

1. Умственные требования (специальные знания, умственная напряженность).
2. Физические требования (ловкость, мускульные напряжения), внимательность (напряжение органов чувств и нервов).
3. Ответственность за средства производства и продукцию, безопасность и здоровье других, технологические процессы.
4. Условия труда (температура, влажность, загрязненность, кислоты, масла, жиры, пыль, газы, пары, шумы, сотрясения, слепящий свет, недостаточная освещенность, опасность несчастных случаев, простуды).

На основе этой классификации каждая организация с учетом своей специфики и национальных особенностей разрабатывает собственные оценочные факторы. Так, в Германии при отнесении рабочих и работ к различным группам по оплате труда (разрядам) используется 20 факторов, главными из которых являются: требования к знаниям и образованию, ответственности, физическим и психологическим возможностям, условиям труда и проч.

Чаще всего аналитический метод основывается на системе баллов, общая сумма которых по всем факторам оценки позволяет установить количественные соотношения в сложности различных работ и распределить их по тарифным разрядам. Выполняет эту работу

специальная группа менеджеров, которая отбирает значимые для определения заработной платы характеристики работ (физические нагрузки, образование, масштабы ответственности и проч.), ранжирует их и присваивает им определенные баллы.

Делается это с помощью классификатора, содержащего описание каждой характеристики и ее относительной значимости. Поскольку роль каждой характеристики может в конкретных условиях варьировать, баллы, соответствующие ей, распределяются по нескольким степеням (максимальное число присваивается последней) с «размахом» в 3—8 раз (табл. 19).

Таблица 19. Классификатор количественной оценки факторов

Фактор	Степень выраженности				
	очень низкая	низкая	средняя	высокая	очень высокая
Образование	20	40	60	80	100
Ответственность	20	40	70	100	160
Необходимые навыки	20	40	60	80	100
Физические нагрузки	10	20	30	45	60

Оценка рабочих мест и определение разрядов осуществляются путем сравнения должностных инструкций, классификатора и степени выраженности каждой из характеристик и суммирования соответствующих баллов (табл. 20). В зависимости от числа последних происходит группировка должностей. Для всех работников, занимающих должности, попавшие в одну группу, устанавливается единый базовый оклад с дополнительной дифференциацией в зависимости от таких факторов, как образование, квалификация, опыт работы, стаж, состояние рынка труда и т.п.

Таблица 20. Оценка* должности (рабочего места), баллы

Фактор	Рабочее место А	Рабочее место Б	Рабочее место В
Образование	60 (средняя)	80 (высокая)	20 (очень низкая)
Ответственность	40 (низкая)	70 (средняя)	40 (низкая)
Необходимые навыки	80 (высокая)	60 (средняя)	40 (низкая)
Физические нагрузки	20 (низкая)	20 (низкая)	45 (высокая)
Итого	200	230	145

* В скобках приведена характеристика оценки.

Обычно для этого используется математическая зависимость и выводится конкретная для данной организации формула. Однако

этот метод требует значительных затрат времени и использования специалистов. Кроме того, при чисто математическом подходе трудно учесть индивидуальные различия между людьми и конкретные потребности организации.

Для решения этой проблемы для каждой категории работников устанавливается должностная вилка (ее размах может быть от 1:3 до 1:10) как определенный процент от средней заработной платы. Это позволяет осуществлять избирательное персональное стимулирование.

При определении индивидуальной заработной платы на основе разряда, к которому относится занимаемая сотрудником должность, устанавливается конкретная величина вознаграждения в соответствии с вилкой окладов и его индивидуальными особенностями.

Менеджеру на заметку

Организация выдачи заработной платы

Выдача работникам заработной платы производится в сроки, определенные в коллективном договоре. Обычно за первую половину месяца (с 1-го по 15-е число включительно) в период с 16-го по 20-е число этого же месяца выдается аванс. Его величина, как правило, устанавливается в определенном проценте от фактического заработка за предыдущий месяц; от оплаты фактически выполненной работы по сдельным расценкам или в зависимости от фактически отработанного времени в указанный период. Из аванса делаются соответствующие удержания.

Заработная плата за вторую половину месяца выдается обычно с 1-го по 5-е число следующего месяца.

Если по графику выдача заработной платы приходится на выходной или праздничный день, она должна производиться в четверг или пятницу накануне.

Деньги для расчетов с увольняемыми или уходящими в отпуск, а также работникам неспичного состава выдаются независимо от сроков, установленных для остальных.

Аванс и заработная плата выдаются в течение трех дней, включая день получения денег в банке.

Глава 26

КОНФЛИКТЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

26.1. Виды внутриорганизационных конфликтов

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей и их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов. В организации конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, предполагающие вмешательство в дела других.

Конфликт может протекать в форме кооперации, соревнования, открытой борьбы; цивилизованному конфликту свойственны первая и вторая формы.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода вследствие большого разнообразия возможных вариантов поведения сторон, обусловленного случайными факторами, психологией, скрытыми целями, которые в последующем могут дополнительно трансформироваться. Но тем не менее конфликты можно прогнозировать, а их последствия, хотя и с немалым трудом, предвидеть.

Конфликты подразделяют на *общие*, охватывающие всю организацию, и *парциальные*, касающиеся ее отдельной части; *зарождающиеся*, *зрелые* или *угасающие*; *слепые* или *рациональные*; *мирные* или *немирные*; *кратковременные* или *затяжные*, долгое время лихорадящие всю организацию. Обширный и острый конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к ее разрушению или существенному изменению.

Человек вступает в конфликт в значимой для него ситуации и только в том случае, когда не видит возможности ее изменить (при этом действия принимают форму атаки или обороны), но обычно старается не усложнять отношений и сохранять сдержанность.

Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах организации, позволяют выявить

проблемы, скрытые от глаз процессы, разнообразные точки зрения на те или иные события и проч.

Позитивными последствиями конфликта считаются решение проблемы способом, приемлемым для всех сторон; укрепление взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества; уменьшение антагонизма, единомыслия, покорности.

Конфликты ведут к перестройке существующих и формированию новых социальных институтов и механизмов, способствуют образованию и консолидации групп, сохранению между ними границ, баланса интересов и власти и таким образом обеспечивают углубление и относительную стабильность внутренних отношений.

Наконец, конфликты способствуют повышению активности и мотивации к работе, росту квалификации, стимулируют споры и любознательность, появление новых идей и альтернатив развития организации, рост способности к изменениям, повышение качества принимаемых решений. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии. Все это облегчает процесс управления, повышает его эффективность, а поэтому конфликты часто в зависимости от ситуации лучше не подавлять, а регулировать.

В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: неудовлетворенность, ухудшение морально-психологического климата, сворачивание сотрудничества, рост текучести кадров, снижение производительности, активности в будущем, нарастание враждебности, формирование образа врага и стремление к победам, а не к решению проблем.

Причины конфликта не всегда поддаются логической реконструкции, ибо могут включать иррациональную составляющую, а внешние проявления часто не дают представления об их истинном характере.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают *внутренними* и *внешними*. К первым относятся внутриличностные; ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Возникновение *внутриличностных конфликтов* обусловлено внутренними противоречиями человека, которые могут порождаться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между приемлемым и приемлемым, когда желательно то и другое, а нужно выбрать одно; неприемлемым и неприемлемым (из двух зол); приемлемым и неприемлемым (выбор альтернатив, имеющих как позитивные, так и негативные последствия: отрицательные — у приемлемого и положительные — у неприемлемого). Стремление к приемлемому

тем сильнее, чем ближе цель; тенденция избежать неприемлемого тем сильнее, чем ближе опасность. При этом градиент избегания растет быстрее градиента стремления. При конфликте между приемлемыми, но несовместимыми стремлениями побеждает более сильное.

Внутриличностный конфликт может быть также обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворить; влечениями и обязанностями; различного рода интересами и т.п.

В общем случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75—80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей, так как, реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своими взглядами и особенностями характера, и разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, ибо все их действия, независимо от того, имеют они отношение к конфликту или нет, в первую очередь будут рассматриваться через призму данного конфликта.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения, а *межгрупповые* порождаются различиями во взглядах или в интересах. В первом случае каждый стремится доказать свою правоту; во втором — захватить ресурсы, соответствующие его стремлениям, ограничив другого, что при эскалации конфликта грозит большими потерями. Конфликт взглядов приводит лишь к опровержению точки зрения, логическому тупику.

Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством власти, поэтому во внутриорганизационном конфликте принимают участие борющиеся за нее политические силы — неформальные группы и коалиции, появление которых является своего рода его индикатором. Х. Уилмер утверждает, что конфликты порождаются стремлением к доминированию, борьбой за первенство в иерархии (т.е. за власть), что присуще всем людям и является одним из ключевых их свойств. Столкновения возникают между формальной и неформальной организаций, бюрократическими ограничениями и творческим подходом к делу и проч.

Возможность конфликта всегда существует и там, где один человек или группа зависят от работы других, что бывает прежде всего при углублении разделения труда. На психологическом уровне это приводит к расколу организации по принципу «мы — они», появлению лидеров, идеологов и проч., обеспечивающих консолидацию ее членов, отстаивание интересов.

Для многих людей участие в конфликтах может быть обусловлено не каким-то личным неудовлетворением, а чувством солидарности. Одни участники конфликта, преследуя свои цели, становятся деятельными его субъектами; другие, имея интерес в том или ином исходе, сами не проявляют активности, но морально, материально или организационно поддерживают одну из сторон либо просто занимают выжидательную позицию; третьи заинтересованы в завершении противостояния и делают для этого все возможное.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты можно разделить на *горизонтальные* и *вертикальные*. К первому виду относится, например, конфликт между отдельными направлениями деятельности организации; ко второму — между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что вертикальных конфликтов большинство — до 70—80%.

Переплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими в себе различные элементы.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на *деловые*, связанные с выполнением человеком должностных обязанностей, и *личностные*, затрагивающие его неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты можно разделить на *симметричные* и *асимметричные*. В первом случае они делятся примерно поровну; во втором — одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

Если участники конфликта прячут его от посторонних глаз или конфликт еще не «созрел», что, понятно, затрудняет процесс управления им или его разрешения, он является *скрытым*, *латентным*; в противном случае конфликт считается *открытым*. Поскольку последний находится под контролем руководства, он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально.

По своим *последствиям* конфликты бывают конструктивными и деструктивными. *Конструктивные* конфликты предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сам их объект, а следовательно, могут принести

ей большую пользу, способствовать ее развитию. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится *деструктивным*, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход управляемых ими процессов.

Нужно иметь в виду, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираются, унижать окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться к обоюдной выгоде решать назревшие проблемы.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности самих его участников. Новосибирские ученые Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими. К ним относятся:

демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, становящиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

целенаправленно конфликтные, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную ситуацию, часто не проявляют себя таковыми.

26.2. Конфликт как процесс

Конфликт можно рассматривать в узком и в широком смысле. В узком — это непосредственное столкновение сторон, в широком — процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого столкновение является лишь одним из них.

На первом этапе складывается *конфликтная ситуация*, т.е. такое положение дел, при котором ценности, интересы, установки

сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Такая ситуация может возникнуть как «по инициативе» сторон, так и без их участия, в том числе и быть переданной им «по наследству», как, например, «кровная месть», или вендетта.

Элементами конфликтной ситуации, являются прежде всего ее *участники*. Это могут быть противостоящие друг другу *стороны*, или *оппоненты*, каждый из которых обладает определенными потенциальными возможностями, силой, опирающейся на материальные и информационные ресурсы, статусом или соответствующим рангом. Так, оппонентами первого ранга являются индивиды, второго ранга — группа, третьего ранга — организация. Индивид, вырабатывающий решение в диалоге с самим собой, считается оппонентом нулевого ранга. Но на практике оппоненты не всегда сразу «выкристаллизовываются».

Другие участники могут выступать в роли подстрекателей, пособников, организаторов, прямо в ней не участвующих. *Подстрекатель* — это лицо, подталкивающее оппонентов к противоборству; *пособник* содействует им советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все члены группы становятся пособниками лидера); *организатор*, планирующий конфликт, не обязательно совпадает с одной из сторон, а может быть самостоятельной фигурой.

Другим элементом конфликтной ситуации является *объект*, который, собственно говоря, и вызывает ее к жизни. Чаще всего он бывает неделим в широком смысле слова, что мешает нормальной работе, поэтому стороны, преследуя свои интересы, претендуют на решающее или единоличное манипулирование им. Объектом обычно является дефицитный ресурс, например, руководитель, за влияние на которого сталкиваются различные группировки подчиненных.

Различие взглядов сторон на объект (каждая стремится им обладать) образует *предмет* конфликтной ситуации. Но она может быть и безобъектной, вызванной лишь различием взглядов на нечто, что не составляет реальных помех для сторон. В соответствии с этим по характеру конфликтные ситуации принято делить на *объективные* и *субъективные*. Последние по природе всегда *эмоциональны* и часто являются следствием психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга. Если же различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и то же мнение, конфликтная ситуация оказывается *беспредметной*.

На поведение человека в конфликтной ситуации влияет глобальный интерес, цели ближайших и отдаленных действий, оценка своего положения, шансов на успех, интересов противника, представление о целях, способах действия противника и общих перспективах.

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем состоянии; трансформироваться в другую; обостриться под воздействием *инцидента*, т.е. события или обстоятельства, послужившего толчком или *поводом* к столкновению оппонентов.

Инцидент, представляющий собой *вторую фазу конфликта*, может быть целенаправленно спровоцированным или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств, существовать реально или в воображении сторон.

На этой фазе противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения, которое прямо или косвенно направлено на то, чтобы помешать противоположной стороне реализовать свои интересы. В результате происходит обострение и распространение конфликта — его *эскалация*, когда деструктивное поведение сторон еще больше запутывает проблему, так что невозможно найти ни правых, ни виноватых.

Субъективно возникшие конфликтная ситуация или инцидент могут закончиться как сами по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов. Возникшие же объективно должны соответствующим образом и заканчиваться, т.е. путем устранения объекта, который обусловил их появление, но если конфликт успел перерасти в субъективный, многое также зависит от личности людей.

Третьей фазой развития конфликта является *кризис и разрыв отношений* между оппонентами. Эта фаза в свою очередь состоит из двух этапов — конструктивного и деструктивного. В рамках конструктивного этапа возможность совместной деятельности, хотя и в специфических формах, сохраняется, и оппонентов еще можно примирить и посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе никакое сотрудничество уже невозможно — они теряют самоконтроль и их необходимо разъединять.

Здесь происходит процесс открытого *противоборства*, которое может проявляться в таких формах, как захват и удержание спорного объекта или даже оппонента и прямое насилие над ним, создание помех для него и причинение вреда, задевающие и оскорбляющие действия.

В рамках организации выделяют следующие формы конфликтной борьбы:

— бойкот — полный или частичный отказ или уклонение от действий в интересах тех, кого считают противниками или соперниками;

— саботаж — сознательные действия с целью скрытого нанесения ущерба интересам других;

— травля (преследование) — действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств;

словесная агрессия — выдвижение обвинений, оскорбления, сплетни, неблагоприятные оценки противников с целью их дискредитации;

— физическое насилие;

— массовые стихийные или организованные выступления (забастовки, митинги протеста).

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон, но может стать затяжным с чередованием активных и пассивных фаз, наступления и обороны, перемежаться переговорами (поэтому перемирие вовсе не означает *завершения конфликта*).

Полное окончание по любым причинам составляет содержание четвертой фазы конфликта. Он может закончиться полным разрешением противоречий, перемирием, тупиком. Если при этом определился явный победитель, в его пользу перераспределяются выгоды, а потери — удел побежденного; если последний признается лишь формально, реальных изменений не происходит; если же не победила ни одна из сторон, все даже внешне остается по-старому.

Объективный конфликт завершается вследствие ликвидации (самоликвидации) объекта, потери его значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств, оставления у одного из оппонентов при устранении остальных. Если ничего этого не происходит и противостояние затягивается, начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный.

С субъективными конфликтами бороться гораздо сложнее, а поэтому превращение в них объективных крайне нежелательно. Обычно преодоление таких конфликтов происходит также несколькими путями: разъединением участников (что может противоречить решению текущих производственных задач); их полной психологической перестройкой (как считают специалисты, она редко бывает успешной); изменением рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из них, прежде занимавший одинаковую со всеми должность, станет руководителем остальных); наконец, пере-

мирием, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация при этом не исчезнет.

В зависимости от конкретной ситуации в результате конфликта может быть осуществлена перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т.п.); произойти распад или обновление коллектива, кадровые перестановки; найден «козел отпущения» — один или несколько человек, на кого свалят вину за все проблемы и постараются уволить, успокоив или запугав тем самым остальных.

26.3. Стратегии преодоления конфликта

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, как можно быстрее был преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), так как его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. Этот процесс может происходить как без его непосредственного участия силами самих сторон, так и при активном вмешательстве и управлении.

Конфликт может быть разрешен в результате трех типов действий: односторонних, осуществляемых каждым из участников на свой страх и риск; взаимно согласованных, результатом чего является компромисс; совместных, или интегративных. В их основе может быть совпадение мнений участников, превосходство одного из них или вмешательство третьей силы (физической или юридической).

В результате формируются три модели поведения участников конфликта. Одна из них — деструктивная; другая — конформная, связанная с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением) и третья — конструктивная, предполагающая совместный поиск решения, выгодного для всех сторон.

Обобщенная классификация форм поведения участников конфликта была разработана Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 г. Так, когда обе стороны мало заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг или конфликт недостаточно созрел), но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать стратегию *ухода от конфликта*.

Если последний имеет субъективные причины, такая стратегия благоприятна, поскольку дает возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет основ и его

продолжение бессмысленно. Если же конфликт объективен, то эта стратегия ведет к проигрышу участников, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие конфликт, не только сохраняются, но и могут усугубиться.

Если одна из сторон в предмете конфликта не заинтересована, а ранг ее оказывается более высоким, она может придерживаться стратегии *приспособления*, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а сама остается без выигрыша, но и не в проигрыше. «Дистанцирование от зоны конфликта» часто применяется в тупиковых случаях. Оно ослабляет накал страстей и дает возможность лишний раз осмыслить ситуацию и сохранить на перспективу хорошие отношения.

В случае, когда ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, у него возникает соблазн использовать стратегию *решения конфликта силой* в свою пользу («примирение с тупиком»), в результате чего другой, более слабый, оказывается в проигрыше.

Такая стратегия может реализоваться, например путем дезинформации, провокации, передачи правовой информации, воспринимаемой в качестве ложной, и проч. Применение такой стратегии часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т.п.

Если она дает возможность заблаговременно поставить себя в выгодную, или, по крайней мере, не проигрышную позицию, речь идет о *рефлексивной защите*. Если другой стороне предоставить возможность принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту, речь идет о *рефлексивном управлении* конфликтом.

Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно, чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента выигрыша для другого, а следовательно, для организации в целом быть не может.

Если ранг оппонентов одинаков и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять стратегию *примирения через поиск компромисса*, в рамках которого принимается решение с разделением примерно поровну выгод и потерь. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия считается целесообразной и широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удается, так как сама проблема сохраняется. Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в достижении договоренности, помогающей сэкономить время и силы,

сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

Идеальной же является стратегия *окончательного разрешения* конфликта, суть которой состоит в поиске и устранении его причин в рамках добровольного сотрудничества сторон и прекращения противоборства. Условиями этого являются своевременный и точный диагноз проблемы; учет интересов всех сторон; наличие общей цели. Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема не «загоняется вглубь», а перестает существовать вообще. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии.

В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако, необходимо как можно скорее изжить. Для этого нужно с доверием относиться друг к другу, признать равноправие каждой стороны, наличие у нее своих законных интересов и точек зрения.

Но обычно конфликты не разрешаются сами собой, и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию, поэтому руководителям приходится брать дело их разрешения в свои руки. Прежде всего, стоит задача блокирования негативной ситуации, овладения обстановкой и ее всестороннего анализа. Руководитель должен разобраться в причинах и поводе конфликта, объективной и субъективной его сторонах, мотивах конфликтующих, направленности конфликтных действий, разработать варианты его преодоления, принять оптимальное решение и выработать план его реализации.

Для управления конфликтом можно использовать две стратегии: предупреждения и разрешения, причем последняя в зависимости от ситуации реализуется двумя способами — принуждением и убеждением, подкрепляемыми мерами стимулирования.

Стратегия *предупреждения* конфликта представляет собой совокупность мероприятий, в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, более справедливом распределении ресурсов, вознаграждении, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, служебной этики.

Стратегия *разрешения* конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные

действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.

Реализуя ее, руководитель начинает с показа невозможности добиться с помощью конфликта желаемых целей. Затем он определяет причины возникновения конфликта, его границы, позиции сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего они хотят добиться в итоге), опасения, выясняет общее в позициях, если они в целом несовместимы, и вместе с участниками пытается найти пути выхода из сложившегося положения (компромисс или разменный вариант). При необходимости он применяет административные методы воздействия, если стороны не желают следовать убеждениям и разумным доводам. Возможности убеждения зависят от правильности разъяснения, личной убежденности, умения говорить, формулировать мысли, подсказывать.

В то же время для борьбы с кликами и интригами могут быть использованы и иные, более специфические методы. Например, клики разлагают изнутри путем внесения в их ряды недоверия друг к другу, подогревания недовольства и разочарования лидерами, поощрения раскольнических группировок и перебежчиков. Когда разложение достигает необходимой степени, в их ряды внедряется новый лидер, способный прекратить конфликт и подчинить их официальному руководству.

Лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям. Если известно, что угроза реальна и расплата неминуема, а ее цена выше выигрыша, конфликт таким способом удастся прекратить.

26.4. Формы производственных конфликтов¹

Как и обычный конфликт, производственный (в рамках организации) проходит в своем развитии несколько стадий¹. На стадии зарождения он еще внешне скрыт, по сути латентен и развивается на психологическом уровне, но его стараются всеми силами избежать или загнать его вовнутрь. Признаками неблагополучия являются увеличение числа неявок на работу, времени отсутствия на рабочем месте, безразличие к своим обязанностям, использование любого

¹ При рассмотрении вопроса о забастовках использованы материалы книги: *Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.*

официального способа уклонения от работы, рост пьянства, наркомании.

Руководители далеко не всегда чувствуют приближение конфликта и, даже если осознают наличие проблемы, часто реагируют неадекватно (принимают поверхностные решения, заигрывают с коллективом, попросту бездействуют).

На стадии развертывания конфликта нарушения работы еще нет, но социальная напряженность усиливается: распространяются слухи, процветают хищения, бесхозяйственность, активизируются профсоюзы, формирующие требования к администрации, на основе которых люди переходят к активным действиям, забастовкам и проч.

На стадии расцвета конфликта активные действия достигают апогея. Растет эмоциональный накал: выдвигаются эмоциональные лидеры и большинство сотрудников полностью или частично прекращают работу, в ответ на что администрация организует локаут, обращается за помощью к властям или в судебные инстанции.

Но в любом случае здесь очень важно бороться с противоправными действиями и обеспечить безопасность организации.

На стадии угасания производственного конфликта ресурсы обеих сторон постепенно исчерпываются либо они приходят к соглашению. Активные действия прекращаются и возобновляется нормальная работа.

Производственный конфликт втягивает в свою орбиту многих лиц. Прежде всего, это члены организации: ее владельцы, директорат и руководители разного уровня, консультанты, непосредственные исполнители и вспомогательный персонал.

Другой группой являются сторонние лица, добровольно или случайно ставшие участниками событий и поддерживающие одну из сторон: партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи.

Третью группу образуют те, кто заинтересован в скорейшем разрешении конфликта и пытается помочь этому: посредники, арбитры, представители властей.

Наконец, четвертую группу составляют нейтралы: любопытствующие блюстители законности, симпатизирующие той или другой стороне, а также случайные жертвы.

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах: образование клик, забастовка, саботаж, интриги. Рассмотрим их подробнее.

Клик называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством

линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

Интрига — это нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», очерняющая (или обеляющая) людей и их поступки.

Забастовка — это временное организованное прекращение работы, открытый коллективный отказ от труда и выдвижение совместных требований с целью выражения недовольства рядовых работников. Как правило, это заранее спланированное действие, хотя при крайнем обострении отношений забастовка может вспыхнуть стихийно.

Забастовки бывают законными и незаконными (к последним относят сидячие, с применением насилия, с нарушением требований законодательства или контракта). Выделяют следующие формы забастовок:

- прекращение работы и уход с рабочего места;
- работа по правилам (итальянская забастовка), неукоснительное соблюдение которых нарушает нормальный ход трудового процесса из-за нестыковок. Преодолевать, как обычно, неформальными методами возникающие сложности персонал отказывается. Такая забастовка не регулируется законом и не создает основы для привлечения работников к ответственности;
- замедленная работа, например в темпе, составляющем половину от нормального;
- пульсирующая забастовка (люди работают неполное время, например, час в смену, или отдельными группами);
- оккупационная забастовка (работа прекращается, но все находится на своих местах);
- активная забастовка (работа по-своему).

На стадии забастовки могут иметь место разнонаправленные действия: частичная или полная остановка производства и эскалация конфликта или, наоборот, переговоры, ведущие к его урегулированию, прекращению забастовки и возвращению на рабочие места.

Существует несколько путей выхода из забастовки, в частности «слом» ее участников с помощью силы; полное или частичное удовлетворение их требований; постепенное угасание под влиянием семей или бойкота хозяев; организованное отступление.

Преодоление забастовки с помощью силы или маневра может иметь различные формы и самые неоднозначные последствия. Так, судебное преследование организаторов и участников приводит к

снижению дисциплины, пьянству, взрыву эмоций. Устранение лидера (подкуп, удаление) ведет к дезорганизации и затуханию противостояния, но и к снижению в последующем трудовой активности. Призыв властей к прекращению забастовки может не только возыметь в прямом смысле действие, но и привести к расколу бастующих или, наоборот, их сплочению. Организация штрейкбрехерства или локаут приводят к расколу в коллективе, столкновениям или затуханию забастовки. Силовые действия властей приводят к ее «слому» или, наоборот, эскалации.

Полное или частичное удовлетворение требований бастующих бывает связано с усилением взаимодействия администрации с работниками, профсоюзами, общественностью, решением социальных и экономических проблем коллектива. Оно также неоднозначно по своим последствиям: может привести и к появлению удовлетворенности, и к выдвиганию дополнительных требований, и к продолжению забастовки.

Забастовка может иметь как позитивные, так и негативные последствия. Первые, вызванные ее успехом, заключаются в достижении взаимопонимания и создании основы будущих отношений; укреплении у персонала уверенности в своих силах; развитии производственной демократии, совершенствовании методов диалога, выявлении лидеров.

Вторые проявятся при поражении в неудовлетворенности, низком состоянии духа, росте текучести, снижении производительности, уменьшении возможности сотрудничества в будущем, формировании образа врага, свертывании взаимодействия и повышении враждебности. Но негативные последствия для коллектива могут иметь место и при успехе, например в виде эйфории, приводящей к потере самоконтроля.

Саботаж всегда происходит в рамках буквы закона и характерен для бюрократических организаций. Правила, регламентирующие их деятельность, бывают порой настолько жесткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении; неукоснительное же их исполнение (в чем саботаж часто и проявляется) ее парализует. Работники обычно прибегают к этому методу, чтобы отстоять свои законные, по их мнению, права.

По *форме* саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнорировании нарушений или, наоборот, излишнем к ним внимании; в результате происходит либо дезорганизация, либо задержка работы. Второй основан на сознательном инспирировании неполадок, приводящем в конечном итоге к тем же последствиям.

Объектом саботажа может быть организация работы, эффективные, но не вполне легитимные методы которой заменяются официальными, но противоречащими реальностям жизни; техника и материальные ресурсы, выводящиеся из строя или нерационально используемые с целью предотвратить внедрение достижений НТР, избежать увольнений, снизить требования к исполнителям.

Взаимосвязанность производства придает саботажу особую опасность. Во время актов саботажа возникают простои, приносящие огромный материальный ущерб, но для работников являющиеся дополнительным оплачиваемым отдыхом. Это роднит саботаж с регулированием производительности, о котором уже говорилось.

26.5. Законодательство РФ о разрешении трудовых конфликтов и споров

Основой разрешения трудовых конфликтов в РФ является принятый в 1995 г. Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», устанавливающий правовые основы и порядок осуществления этого процесса, а также реализации права на забастовку в связи с коллективной защитой индивидуальных трудовых прав работников.

Под коллективным трудовым спором понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления, изменения и выполнения договоренностей об условиях труда, заработной платы, социально-трудовых отношений.

Правом выдвижения требований обладают работники и их представители на своих собраниях или конференциях большинством голосов; одновременно здесь же избирают полномочных представителей, которые, объединившись, могут образовать соответствующий орган. Для проведения необходимых мероприятий работодатели обязаны предоставить необходимые условия (например, помещение) и не препятствовать им.

Требования излагаются в письменной форме и направляются работодателю, а их копия может быть представлена в службу по урегулированию трудовых споров. Работодатель обязан в течение трех рабочих дней рассмотреть требования и сообщить о своем решении в письменной форме представителю работников.

Если работодатель полностью или частично отказывается удовлетворить требования работников, между ними возникает трудовой спор. Первым этапом его разрешения должно быть рассмотрение разногласий в обязательном порядке *примирительной комиссией*. При недостижении согласия стороны переходят к рассмотрению кол-

лективного трудового спора с участием посредников или в трудовом арбитраже, причем ни одна из них не может уклониться от участия в этих процедурах. В период их осуществления работникам предоставляется право проведения собраний, митингов, пикетирования.

Примирительная комиссия, в которую на паритетных основах входят представители трудового коллектива и администрации, создается в течение трех рабочих дней с начала трудового спора и утверждается приказом работодателя и решением представителя работников. В течение пяти дней с этого момента она должна рассмотреть спор и принять соответствующее решение, оформляемое протоколом.

При недостижении согласия в примирительной комиссии стороны продолжают примирительные процедуры с участием посредника, который может быть приглашен как самостоятельно, так и по рекомендации службы по урегулированию коллективных трудовых споров. Посредник по согласованию со сторонами определяет порядок рассмотрения трудового спора, запрашивает при необходимости от работодателя соответствующие документы и в течение недели обеспечивает принятие согласованного решения (в письменной форме) или утверждение протокола разногласий.

В последнем случае в течение трех рабочих дней для рассмотрения спора создается *трудоуговой арбитраж* в составе трех человек, предложенных самими сторонами или службой по урегулированию коллективных трудовых споров. Но представители сторон в его состав входить уже не могут. Акт его создания, состав, регламент и полномочия определяются совместным решением сторон и службы.

Трудовой арбитраж рассматривает обращения сторон, получает необходимые документы и сведения, касающиеся трудового спора, изучает их и разрабатывает соответствующие рекомендации. Эти рекомендации передаются сторонам в письменной форме и при заключении ими письменного соглашения о выполнении приобретают обязательную силу. Контроль за его исполнением осуществляется самими сторонами.

Если примирительные процедуры не привели к разрешению трудового спора, работодатель уклонился от участия в них или не выполняет условия соглашения, работники вправе использовать для отстаивания своих интересов все предусмотренные законом средства вплоть до забастовки. Участие в ней является добровольным, и никто не может принудить к ней работников или препятствовать отказу от участия в ней. В то же время представители работодателя организовывать ее и участвовать в ней не имеют права.

Решение о забастовке принимается собранием работников или профсоюзной организацией, о чем работодатель предупреждается в письменной форме за десять дней до ее начала. В решении указываются список разногласий, послуживших основанием начала забастовки, ее сроки, предполагаемое число участников и перечень работ, которые забастовщики обязуются выполнять для обеспечения безопасности жизнедеятельности организации.

Забастовкой руководит специально сформированный орган, который при необходимости может созывать собрания коллектива, получать от работодателей информацию, привлекать специалистов для подготовки заключений по спорным вопросам.

В период проведения забастовки стороны обязаны продолжать попытки разрешения возникшего спора с помощью примирительных процедур, принимать все необходимые меры для сохранения имущества организации и физических лиц, поддержания работы оборудования, остановка которого может создать опасность для жизни и здоровья людей.

Необходимый минимум соответствующих работ определяется в течение пяти дней после объявления забастовки, и в случае недостижения соглашения по этому вопросу она может быть признана незаконной. Забастовка может быть признана незаконной также, если она была объявлена без учета предусмотренных законодательством сроков, процедур и требований, создает реальную угрозу здоровью людей, основам конституционного строя и государственной безопасности.

Решение о признании забастовки незаконной принимается в судебном порядке и подлежит немедленному исполнению. В этом случае работники обязаны прекратить забастовку и приступить к работе. Суд также вправе отложить неначавшуюся забастовку или приостановить начавшуюся на срок до 30 дней в случае непосредственной угрозы жизни и здоровью людей.

Участие работника в забастовке не может рассматриваться как нарушение трудовой дисциплины и основание расторжения трудового договора, применения мер дисциплинарной ответственности, за исключением случаев, предусмотренных в законе. На время участия в забастовке за работниками сохраняются место работы и должность. В то же время работодатель вправе не выплачивать непосредственным участникам забастовки заработную плату.

Закон запрещает в период урегулирования коллективного трудового спора *локаут*, т.е. увольнение участников забастовки и другие разрешенные акции, а также ликвидацию или реорганизацию соответствующего предприятия, филиала и проч.

Представители работодателя, уклоняющиеся от получения требований работников, участия в примирительных процедурах, нарушающие достигнутые соглашения, подвергаются дисциплинарному взысканию или штрафу, налагаемому судебными органами, а работники, нарушившие решение суда о запрещении, отсрочке или приостановке забастовки, могут быть подвергнуты дисциплинарному взысканию за нарушение трудовой дисциплины.

Менеджеру на заметку

Рекомендации специалистов по поведению в конфликтных ситуациях:

- стремиться к взаимодействию, искать средства, ослабляющие конфликт;
- для погашения агрессивности дать оппоненту «выпустить пар», «остыть»;
- потребовать обоснования претензий и упреков и предложить сформулировать желательный результат;
 - свою негативную оценку оппонента или ситуации подавать в виде отражения собственных чувств;
 - искать решения, удовлетворяющие всех, не бояться компромиссов;
 - не приписывать другой стороне плохие намерения и ответственность за все;
 - не демонстрировать свою силу и превосходство и не унижать другого;
 - не рассматривать все со своей позиции и не игнорировать интересы другой стороны;
 - не раздражаться, не обрушивать на оппонента много претензий, не задевать его больные точки;
 - отказаться участвовать в скандалах и ссорах и ничего никому не доказывать;
 - замолчать первым и прекратить диалог, но молчание не должно быть обидным для оппонента;
 - не констатировать негативного эмоционального состояния оппонента;
 - держать себя достойно, а уходя, не «хлопать дверью»;
 - помнить о «цене» конфликта для окружающих;
 - отстаивая свою точку зрения, не забывать о решении главной проблемы;
 - демонстрировать терпение к инакомыслию, нетрадиционное мышление, способность выйти за привычные рамки в поиске альтернатив;
 - осторожно соглашаться с мнением других, даже если они уступают;
 - привлекать недовольных к принятию решений;
 - входить в положение оппонента и помогать ему сохранять репутацию;
 - исключать какую бы то ни было дискриминацию;
 - поддерживать положительные эмоции.

Психологический практикум

Свою конфликтность можно проверить на основе теста. Для его выполнения нужно выбрать наиболее подходящий ответ на предлагаемые ниже вопросы.

1. Если рядом с Вами возник спор, Вы:
 - а) пройдете мимо; б) вмешаетесь на стороне потерпевшего или правого; в) будете отстаивать свою точку зрения?
2. Критикуете ли Вы публично руководство за допущенные ошибки:
 - а) нет; б) в зависимости от моего отношения к нему; в) всегда критикую.
3. Предложите ли Вы свой вариант действий, если план непосредственного руководителя Вас не устраивает:

а) если поддержат другие; б) обязательно; в) буду на нем категорически настаивать.

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами или друзьями:

а) только с теми, кто не обижается; б) только по принципиальным вопросам; в) готов спорить со всеми по любому поводу.

5. Что Вы будете делать, если кто-то попытается пролезть без очереди:

а) чертыхнусь про себя; б) открыто выскажу негодование; в) поступлю так же — чем я хуже!

6. Если Вы должны высказать решающее мнение о предложении, в котором имеются как достоинства, так и недостатки, Вы:

а) скрупулезно их перечислите; б) отметите положительные стороны и предложите продолжить работу; в) раскрикуете в пух и прах?

7. Если дома Ваши ближайшие родственники постоянно твердят о необходимости экономии, а сами делают расточительные покупки, Вы:

а) одобрите, если покупки доставляют им удовольствие; б) скажете, что вещь безвкусна; в) будете постоянно ссориться с ними?

8. Как Вы реагируете на балующихся детей:

а) предвещаю не портить себе настроение; б) спокойно делаю замечание; в) громко их отчитываю и сообщаю родителям.

9. Если в ресторане Вас обсчитали, Вы:

а) не дадите заранее приготовленные чаевые; б) вежливо попросите еще раз пересчитать сумму; в) устроите скандал?

10. Каково Ваше отношение к администрации отеля, не следящей за чистотой и качеством питания:

а) считаю, что здесь ничего не поможет; б) нахожу способ, чтобы администратора примерно наказали; в) вымещаю недовольство на всех служащих без разбора.

11. Признаете ли вы свою ошибку, если в споре с детьми окажетесь не правы:

а) нет; б) да; в) какой же у Вас будет авторитет, если Вы это сделаете!

Поставьте себе за каждый ответ а) — 4 балла; ответ б) — 2 балла; ответ в) — 0 баллов и подсчитайте общий результат.

0—14 баллов: Вы тактичны, не любите конфликтов, стремитесь их избежать и быть приятным для окружающих, но при этом рискуете потерять их уважение.

15—29 баллов: Вы всегда отстаиваете свое мнение и поэтому достойны уважения.

30—44 балла: Вы постоянно ищете повода для споров, навязываете свое мнение, даже когда не правы. Не скрывается ли за этим комплекс неполноценности?

Глава 27

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ

27.1. Рабочее время и его организация

Под рабочим временем понимается продолжительность участия человека в организованном трудовом процессе, в течение которого он должен выполнять свои производственные или служебные обязанности. Оно измеряется длительностью рабочего дня, рабочей недели, рабочего месяца, рабочего года и обычно регулируется национальным законодательством, определяющим его предельную величину за конкретный календарный период (чаще всего — неделю.).

В соответствии с трудовым законодательством РФ *нормальная продолжительность рабочего времени* не может превышать 40 ч в неделю. Она распространяется на работников всех организаций независимо от формы собственности, кроме тех, для которых установлена *сокращенная продолжительность рабочей недели*. Речь идет о молодежи от 14 до 18 лет, работниках, занятых на *работах с вредными условиями труда*, а также *отдельных категориях работников* сферы образования, здравоохранения, сельского хозяйства.

Список таких работников определяется законодательно; в то же время администрация совместно с профсоюзной организацией (там, где она имеется) на основе аттестации рабочих мест может устанавливать сокращенное рабочее время для более широких категорий работников, чем это предусмотрено законом.

Законодательство РФ устанавливает для работников *пятидневную рабочую неделю с двумя выходными днями*, которая считается основной, позволяет более рационально использовать рабочее время и организовать отдых. Продолжительность ежедневной работы определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиками сменности, утвержденными администрацией совместно с профсоюзной организацией (там, где она имеется) с учетом специфики работы, мнения коллектива.

В соответствии с характером и условиями деятельности в организациях торговли, бытового обслуживания, здравоохранения, учеб-

ных заведениях допускается введение *шестидневной рабочей недели с одним выходным* и продолжительностью рабочего дня не более 7 ч.

Утвержденные администрацией графики сменности доводятся до сведения работников, как правило, не позднее чем за месяц до их введения в действие, а в случае изменения организации производства и условий труда — за два месяца. Труд исполнителей должен организовываться так, чтобы каждую неделю (или в среднем за предусмотренный графиком период) соблюдались установленная законом продолжительность рабочей недели и годовой баланс рабочего времени, исчисленный по календарю шестидневной рабочей недели.

Накануне праздничных дней продолжительность работы лиц, не относящихся к льготным категориям, сокращается на один час как при пятидневной, так и при шестидневной рабочей неделе. При шестидневной неделе сокращенный рабочий день предусмотрен также перед выходным. Если по условиям производства сокращение рабочего времени накануне выходных и праздничных дней невозможно, работникам по мере накопления отработанных часов предоставляется дополнительный день отдыха.

При работе в ночное время (с 10 ч вечера до 6 ч утра) продолжительность смены (за исключением тех работников, для которых уже установлено сокращенное рабочее время) уменьшается на один час. Но ночная смена может уравнивать с дневной в тех случаях, когда это необходимо по условиям производства. Некоторые категории работников, в том числе беременные женщины, матери, имеющие детей до трех лет, лица моложе 18 лет, не должны привлекаться к работе в ночную смену даже в тех случаях, когда на указанные часы приходится только ее часть.

По соглашению между администрацией и работником, если это не противоречит интересам организации, ему может быть установлен *неполный рабочий день или неполная рабочая неделя* (при наличии медицинского заключения в оговоренных законом случаях это является обязательным). Оплата в таких случаях производится пропорционально отработанному времени или в зависимости от выработки. Этим неполное время отличается от *сокращенного*, за которое выплачивается полная заработная плата. Если инициатива при этом исходит от администрации, она обязана сделать соответствующее предупреждение за два месяца.

Время начала и окончания ежедневной работы предусматривается правилами внутреннего распорядка и графиками сменности в соответствии с законодательством и с учетом таких обстоятельств, как расписание движения городского и пригородного транспорта,

времени работы детских и культурно-бытовых учреждений, обслуживающих данную организацию.

Также может предусматриваться применение режима *гибкого рабочего времени*, когда работникам или коллективу подразделения в порядке, установленном администрацией по согласованию с ними или выборным профсоюзным органом, разрешается самостоятельно регулировать его использование в рамках предусмотренного законодательством общего количества рабочих часов за соответствующий период. Речь идет о возможности определения срока начала и окончания работы, перерывов для отдыха и питания; времени обязательного присутствия на месте; продолжительности рабочего дня при условии выработки недельной или месячной нормы времени; периода работы в таком режиме; места работы (например, дома или в библиотеке).

Все это позволяет лучше учитывать биологические ритмы человека, повышает удовлетворенность трудом, его производительность, но усложняет работу руководителей, увеличивает управленческие расходы, требует определенного морально-психологического климата в коллективе.

Неполный день, гибкий и скользящий графики работы, разделение ее среди нескольких сотрудников, частичное выполнение ими обязанностей на дому и проч. становятся возможными в условиях появления новейших средств связи: пейджинговой, факсимильной, подключения к компьютерным сетям.

Если длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы или необходимо более эффективно использовать оборудование, законодательством допускается *сменная работа*. Работники *чередуются по сменам* равномерно в соответствии с графиком, утвержденным администрацией с учетом специфики работы и мнения коллектива. Существуют различные варианты такого чередования, но с физиологической точки зрения наиболее приемлемым считается прямой, т.е. когда за первой сменой следует вторая, а за ней — третья. При этом минимальная продолжительность ежедневного отдыха между сменами должна быть не меньше двойной продолжительности предшествующей отдыху смены, а при невозможности соблюсти такой порядок — компенсироваться иными, предусмотренными законодательством способами.

В настоящее время в зарубежных фирмах начинает распространяться *модульная система организации гибкого режима сменной работы*. Все рабочее время разбивается на модули с разной «ценой» с целью устранения физических и социальных неудобств работы в сменном режиме, например час работы в самый неблагоприятный период ночной смены приравнивается к нескольким часам работы

утром. При этом за определенный период работники должны набрать необходимое число условных рабочих часов, которое будет меньше, чем число астрономических. Таким образом, денежная компенсация заменяется пропорциональным снижением рабочего времени.

В непрерывно действующих организациях, подразделениях и на отдельных видах работ, где не может быть соблюдена установленная для данной категории работников продолжительность рабочего времени, допускается его *суммированный учет* с тем, чтобы продолжительность рабочего времени за соответствующий период не превышала установленной законом нормы.

Ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего дня при этом может в определенных пределах отклоняться от норм, а недоработка и переработка балансируются. Однако переработка сверх установленной продолжительности смены не может компенсироваться за счет уменьшения другой и считается сверхурочной работой.

Чаще всего суммированный учет устанавливается по просьбе работников, заинтересованных в уменьшении числа выходов на работу, но максимальная длительность рабочих смен при этом все же ограничивается 10 или 12 часами.

Особый режим труда, основанный на суммированном учете рабочего времени, установлен при *вахтовом методе организации работ*, который используется в том случае, если они проводятся не в местах постоянного жительства работников и возможность ежедневного возвращения домой исключается.

Такая ситуация возникает в случае удаленности места производства работ, при дефиците там рабочей силы, экстремальных природных и климатических условиях. Временем вахты считается период выполнения работы и междусменного отдыха на объекте, где она производится. По общему правилу ее продолжительность не должна превышать месяца, а в исключительном случае — двух, а продолжительность ежедневной смены — 12 ч.

На тех работах, где это необходимо вследствие особого характера труда, рабочий день может быть разделен на части одним большим (свыше 2 ч) или несколькими стандартными перерывами. *Раздробленный рабочий день* вводится обычно в ситуации, когда в течение него имеют место несколько «пиковых» периодов интенсивной работы. Как правило, он имеет место на предприятиях пассажирского транспорта или в животноводстве.

Иногда для решения срочных и важных проблем в организациях используется *сверхурочная работа*, т.е. работа с продолжительностью рабочего времени более установленной. Она считается таковой,

если выполнялась с ведома или по распоряжению администрации независимо от того, было оно письменным или устным и входила ли эта работа в круг обязанностей сотрудника или нет. Такая работа компенсируется только повышенной оплатой; предоставление за нее отгула не допускается.

Законодательство разрешает сверхурочные работы лишь в исключительных случаях: при решении задач оборонного назначения; предотвращении или немедленной ликвидации последствий стихийных бедствий или аварий; устранении нарушений на объектах городского хозяйства; необходимости закончить начатую работу, которая вследствие остановки может вызвать большие экономические потери или прекращение работы значительного числа других людей; для продолжения не допускающей перерыва работы при неявке сменщика. Кроме того, сверхурочные работы могут применяться в отдельных случаях при выполнении погрузочно-разгрузочных операций на транспорте. Однако они не должны превышать 4 ч в течение двух дней подряд и 120 ч в год.

При пятидневной рабочей неделе работникам предоставляется два *выходных* дня в неделю, а при шестидневной — один. При этом на работников, находящихся в командировке, распространяется режим труда и отдыха тех организаций, в которые они командированы, поэтому другие дни отдыха им не предоставляются, за исключением случаев, когда командировка специально приурочена к этим дням или на них падает время отъезда либо возвращения.

Общим выходным днем согласно трудовому законодательству РФ является воскресенье, а второй день при пятидневной рабочей неделе устанавливается графиком по возможности следом за ним. В организациях с непрерывным производством выходные предоставляются в различные дни недели поочередно каждой группе работников согласно графику сменности.

Закон разрешает работу в выходные дни лишь в исключительных случаях (для предотвращения или ликвидации стихийного бедствия или аварии либо немедленного устранения их последствий; для предотвращения несчастных случаев или больших экономических потерь; для выполнения неотложных заранее непредвиденных работ, от которых зависит дальнейшая нормальная деятельность организации или подразделения).

Привлечение к работе в выходной день осуществляется на основании письменного распоряжения администрации и компенсируется предоставлением другого дня отдыха или (по соглашению сторон) оплатой не менее чем в двойном размере.

27.2. Фонд рабочего времени

Совокупное время, которым организация располагает для своей деятельности в течение данного периода, *образует календарный фонд рабочего времени*. Он устанавливается путем умножения среднесписочного числа работников на календарное число дней периода и состоит из *номинального*, или *полного табельного фонда времени*, *праздничных и выходных дней*, а также *сокращенных часов* в предпраздничные дни для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством.

Полный табельный фонд состоит из *максимально возможного фонда* (время работы в соответствии с КЗоТ), который является главным объектом рационализации, и *ежегодных и дополнительных отпусков*. В свою очередь, максимально возможный фонд состоит из явочного фонда и неявок.

Явочный фонд времени включает полезный фонд (производительное используемое время), в том числе с пониженной и повышенной производительностью, и время внутренних целодневных простоев и неявок (отпуска по болезни, учебе; неявки, разрешенные законом и администрацией; прогулы).

Полезный фонд времени состоит из реального фонда (фактически отработанное время) и внутрисменных простоев и потерь. Он включает производственное время — основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное и время обслуживания рабочего места, а также время технологических и организационных перерывов.

В течение *основного времени* достигается непосредственная цель данного трудового процесса, например создается документ и т.п. *Вспомогательное время* охватывает выполнение действий, связанных с обеспечением основной работы, и вместе с основным составляет *оперативное время*. В рамках вспомогательного времени может осуществляться, например, сбор необходимых материалов для подготовки доклада или документа.

Время *обслуживания рабочего места* тратится на поддержание его в надлежащем состоянии. Оно, в свою очередь, может делиться, хотя далеко не всегда, на организационное и технологическое. В его рамках осуществляются уборка, наведение порядка, сортировка материалов, подготовка к работе оборудования.

Наконец, некоторые виды трудовых операций требуют расходования *подготовительно-заключительного времени*. Например, врачу перед осмотром каждого больного и после его завершения необходимо мыть руки.

Перерывы также неоднородны. Существуют *технологические перерывы*, когда основной процесс либо на время прекращается по причинам, связанным со спецификой работы оборудования, либо продолжается без участия человека. *Организационные перерывы* обусловлены естественными факторами (необходимость принятия пищи, отдыха).

В организации необходимо постоянно осуществлять учет и анализ структуры фондов времени (календарного и максимально возможного) и его использования, что важно в том числе и для выявления скрытых резервов. Для этого рассчитываются коэффициенты использования табельного, календарного и максимально возможного фонда времени; средняя установленная и фактическая продолжительность рабочего периода; число неявок по всем причинам, коэффициент использования рабочего периода. Все эти показатели можно сравнивать по периодам.

Для определения *степени использования рабочего периода* (месяца, квартала, года) необходимо установить их среднюю продолжительность. Она характеризуется средним фактическим числом дней работы одного среднесписочного работника и исчисляется делением общего количества отработанных человеко-дней на среднесписочное число работников.

Существует *установленная продолжительность* рабочего периода, исчисляемая как отношение максимально возможного фонда рабочего времени, определяемого законодательством, к среднему числу работников. Сопоставление фактической и установленной продолжительности характеризует степень использования последней.

Средняя фактическая продолжительность рабочего дня определяется как полная и урочная. Полная находится делением общего количества человеко-часов за период (с учетом сверхурочных) на число отработанных человеко-дней и показывает, сколько часов в день приходилось на одного человека. Средняя урочная продолжительность — это число отработанных часов в урочное время. Сопоставление этих величин позволяет определить степень использования соответствующих фондов.

Можно рассчитать коэффициенты использования рабочего времени $K_{\text{исп. вр}}$, рабочего дня $K_{\text{исп. дня}}$:

$$K_{\text{исп. вр}} = \frac{\text{Число фактически отработанных человеко-часов}}{\text{Число максимально возможных человеко-часов в урочное время}}$$

$$K_{\text{исп. дня}} = \frac{\text{Средняя фактическая продолжительность рабочего дня}}{\text{Средняя урочная продолжительность рабочего дня}}$$

Можно также исчислить коэффициент дисциплинированности работников $K_{\text{дисц}}$:

$$K_{\text{дисц}} = 1 - \frac{\text{Потери времени по вине работника}}{\text{Общее время работы}}$$

Неявки целесообразно анализировать по причинам, которые можно объединить в две группы: разрешенные законом и относящиеся к потерям рабочего времени — простои, прогулы, отпуска с разрешения администрации.

По результатам анализа составляется фактический баланс рабочего времени в человеко-часах (табл. 21). Распределение работ на будущее происходит на основе плановых балансов, в которых должно найти отражение снижение трудоемкости работ мероприятий по НОТ. При этом исходят из того, что все работники выполняют только свойственные им функции.

Таблица 21. Баланс рабочего времени¹

Ресурсы	Фактическое отработанное и неотработанное время		
	использование	чел.-ч	%
Календарный фонд времени, праздничные и выходные дни, очередные отпуска	<p>Отработанный фонд</p> <p>Дни, не использованные по уважительным причинам, всего праздничные и выходные</p> <p>В том числе:</p> <p>отпуска в связи с беременностью и родами</p> <p>отпуска по учебе</p> <p>неявки по болезни</p> <p>прочие неявки с разрешения закона</p> <p>неявки в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей</p> <p>прочие неявки</p> <p>Человеко-часы, не использованные по уважительным причинам, всего:</p> <p>по болезни</p> <p>кормление детей</p> <p>выполнение государственных обязанностей</p> <p>Потери, всего</p>		

¹ Сверхурочные работы включаются забалансовыми статьями.

Окончание табл. 21

Ресурсы	Фактическое отработанное и неотработанное время		
	использование	чел.-ч	%
	Потери, всего неявки с разрешения администрации внутрисменные простои целосменные простои прогулы опоздания досрочный уход нарушения трудовой дисциплины		
Максимально возможный фонд рабочего времени	Максимально возможный фонд рабочего времени		

27.3. Диагностика времени

Резервы времени абсолютно ограничены, поэтому встает вопрос о его рациональном использовании, экономии. От этого во многом зависит успех любого работника. Чтобы справиться с такой задачей, необходимо точно знать, на что время тратится, на что его нужно тратить, и делать все как можно быстрее.

Первым шагом на этом пути является «инвентаризация» времени, осуществляемая с помощью хронометража (фотохронометража), фотографии, самофотографии. Выбор метода зависит от задач и масштабов.

Под *хронометражем* понимается наблюдение и измерение затрат рабочего времени на осуществление отдельных повторяющихся элементов операции или ее в целом для анализа приемов труда, разработки нормативов или определения причин отклонения от норм. Психологически он неприятен для работника, но играет очень важную роль в деле научной организации труда, в том числе управленческого.

Хронометраж используется, если операции слишком кратковременные (например, конвертирование); необходимо изучить отдельные повторяющиеся их элементы, важные в данный момент; учесть все затраты времени на операцию. Он может быть непрерывным, выборочным (для отдельных элементов операций) и цикловым (применяется при наблюдении за сверхкороткими элементами путем объединения их в группы в разных комбинациях).

При подготовке к хронометражу исследуемую операцию разделяют на элементы — комплексы приемов, действия, движения — и устанавливают их границы, определяемые фиксажными точками — резко выраженными моментами начала и окончания, определяют необходимое количество наблюдений. Наблюдения фиксируются в специальном наблюдательном листе. Затем сведения обрабатываются, исключаются дефектные замеры и определяется средняя продолжительность каждого элемента операции.

Непосредственным объектом хронометража является оперативное или подготовительно-заключительное время на машинно-ручных работах. В результате можно сделать расчет средней продолжительности той или иной операции $T_{\text{ср.оп}}$ по формуле:

$$T_{\text{ср.оп}} = \frac{\text{Продолжительность всех операций}}{\text{Число операций}}$$

Знание средней продолжительности операции и ее отдельных элементов помогает совершенствовать ее структуру, оптимизировать затраты времени.

Метод упрощенных наблюдений в отличие от хронометража предполагает использование обычных часов. Иногда используется фотохронометраж, если отклонения затрат времени от средней величины превышают 10% и нужно выяснять их причины.

Фотография рабочего дня (индивидуальное и групповое; сплошное и выборочное) проводится путем наблюдения и измерения всех без исключения полезных затрат и потерь времени на всем его протяжении или какой-либо его части два-три раза в год в течение двух-трех недель при участии нормировщиков, мастеров и т.п. Она целесообразна при обследовании большой группы исполнителей, осуществляющих идентичные работы, с охватом их всех или большей части, обычно в течение 10—15 дней по 5 дней в каждой декаде месяца в периоды с наиболее типичным составом работ.

Основными документами при этом являются *карта* фотографии, содержащая название подразделения, дату, сведения о наблюдаемых, характеристики рабочего места и оборудования, и *наблюдательный лист*, отражающий время начала и окончания отдельных операций, их продолжительность, совмещение, результаты, примечания (толкование неясностей), с которым работника знакомят.

В результате проделанной работы составляются две таблицы, в одной из которых отражается расход времени в минутах на каждый вид работ и сроки их проведения; во второй — потери времени, их причины, конкретные виновники, период, когда они имели место. На их основе проводится анализ, в рамках которого определяются величина и удельный вес полезных затрат, зависящих и

не зависящих от исполнителей потерь времени; продолжительность маршрутов; количество времени, необходимого для выполнения определенных операций (творческих, логических, вспомогательных и проч.); что помогает, а что препятствует его эффективному использованию.

Разновидностью фотографии является *метод моментных наблюдений*, при котором фиксируются не затраты времени, а данные о том, чем работник занимался в определенные случайно выбранные моменты. При этом различают индивидуальные, групповые и маршрутные наблюдения (за объектом, перемещающимся по определенному маршруту, или за несколькими объектами, расположенными далеко друг от друга, так что наблюдатель должен перемещаться). Метод моментных наблюдений обеспечивает высокую точность результатов при относительно небольших затратах времени и средств, но его использование требует высокой квалификации, поэтому чаще он применяется руководителем в порядке контроля при обходе рабочих мест подчиненных.

Разновидностью фотографии является *самофотография*, основой которой является *карта самофотографии*. Она содержит следующие сведения: фамилию, имя и отчество работника, должность, стаж работы по специальности, в том числе на данном предприятии, перечень элементов затрат рабочего времени, затраты времени по дням недели (в том числе две графы — число наблюдений в день и суммарные затраты), анкету с пожеланиями.

Затраты рабочего времени, полученные в результате самофотографии, подсчитываются по отдельным видам (элементам) работ. Затем составляются сводные таблицы по должностям, по видам работ, по стажу, на основе которых выявляются потери времени, связанные с недостатками в организации и обслуживании рабочих мест, нерациональным использованием технических средств. Самофотография экономична, но не дает точных результатов и связана с трудностями в обработке материалов.

Формой самофотографии является *дневник рабочего времени* руководителя или специалиста. Работы в нем записываются в той последовательности, в которой они выполняются, и соответственно записываются затраты времени на них. Существуют книжная, реестровая и карточная формы ведения такого дневника, анализ которых позволяет экономить до 50% рабочего времени.

На основе данных фотографии (в минутах) можно получить несколько полезных показателей, в частности коэффициент использования рабочего дня $K_{и.р.д.}$:

$$K_{и.р.л} = \frac{ПЗ + ОП + ОМ + ОЛН}{\text{Продолжительность рабочего дня}},$$

где ПЗ — подготовительно-заключительное время;

ОП — оперативное время;

ОМ — время обслуживания рабочего места;

ОЛН — нормативное время на отдых и личные надобности.

Коэффициент потерь рабочего времени по вине работника $K_{п.р.в}$:

$$K_{п.р.в} = \frac{ПР - ОЛН}{\text{Продолжительность рабочего дня}},$$

где ПР — перерывы, зависящие от работника.

Коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от работника $K'_{п.р.в}$:

$$K'_{п.р.в} = \frac{ПН}{\text{Продолжительность рабочего дня}},$$

где ПН — потери рабочего времени, не зависящие от работника.

На основе данных показателей можно определить коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь времени $K_{п.п.т}$:

$$K_{п.п.т} = \frac{ПР - ОЛН + ПН}{ОП}.$$

Целесообразно осуществлять анализ затрат времени на выполнение свойственных и не свойственных должностным обязанностям работ.

Для анализа отдельных видов работ используются *опросы*, которые могут быть устными и анкетными; последние сложнее, но позволяют получить более надежные ответы. Анкеты, заполняемые по группам должностей, должны содержать личные сведения о работнике (возраст, стаж и т.п.), быть понятными, целенаправленными, краткими, доступными для машинной обработки, удобными для заполнения. Вопросы формулируются четко и недвусмысленно, а в случае оценочных вопросов определяются их границы.

Выявление видов деятельности, на которую время тратится впустую (как показывают исследования, таких бывает до 25%), которую могут (возможно, с большим успехом) выполнять другие лица, которая отнимает время у других, называется *диагностикой времени*. Для облегчения этой диагностики время, затрачиваемое работниками управления, можно распределить по следующим функциям:

- обдумывание проблем, выработка решений, подготовка документов;
- руководство людьми (распределение заданий, инструктаж, консультирование, оценка их работы, разрешение конфликтов);
- прогнозирование и планирование на перспективу;
- подготовка совещаний, выступлений, различных мероприятий;
- контроль за подчиненными;
- осуществление внешних коммуникаций (участие в переговорах, обмене опытом, конференциях).

После группировки работ им дается оценка в отношении их необходимости, целесообразности, соотношения предполагавшихся и фактических затрат времени. В процессе анализа определяется, какие факторы обуславливают наибольшие потери времени и являются в этом смысле самыми «дорогостоящими» (например визиты, встречи, телефонные разговоры, прием посетителей, встречи с подчиненными и т.п.). Их выявление позволяет искать способы изменения структуры затрат времени, которая бы в наибольшей степени способствовала достижению целей и сокращению необоснованных потерь.

Исследования свидетельствуют, что 20—30% своего времени руководитель тратит на разбор корреспонденции, просматривая в день до 100 документов, из которых лишь 30 по-настоящему нужны; ему приходится подписывать в год до 20 тыс. документов, затрачивая на это около трех недель. Подсчитано, что по всем каналам из внутренних источников сведений поступает на 30%, а из внешних — на 40% больше, чем требуется.

Основными причинами потерь времени являются:

- нечеткое определение целей и приоритетов, в результате чего люди не могут правильно сориентироваться в ситуации, а потому берут на себя либо слишком много, либо слишком мало работы, «тонут» в мелочах;
- неудовлетворительная организация планирования, не позволяющая менеджеру справиться с распределением времени на выполнение своих дел;
- неорганизованность и недисциплинированность подчиненных, приводящая к многократной переделке одной и той же работы;
- отсутствие необходимой информации для принятия решений, в результате чего их приходится постоянно откладывать;
- нерешительность руководителя, неумение работать с партнерами, подчиненными, посетителями, проводить собрания и совещания.

27.4. Контроль за рабочим временем

Правила текущего контроля использования рабочего времени предусматриваются действующими в настоящее время Основными положениями по учету труда и заработной платы в промышленности и строительстве, утвержденными в 1973 г. Приведем извлечения из III раздела этих положений «Учет использования рабочего времени и контроль за состоянием трудовой дисциплины»:

14. Контроль за своевременным началом и окончанием работы и за правильным использованием рабочего времени в течение всего рабочего дня (смены) осуществляют руководители производственных подразделений (мастера, производители работ, начальники цехов, отделов, участков и т.п.), на которых возложено осуществление этого контроля.

15. Учет использования рабочего времени организуется таким образом, чтобы обеспечить контроль:

а) за своевременной явкой рабочих и служащих на работу, выявлением всех не явившихся и опоздавших;

б) нахождения рабочих и служащих в рабочее время на своих рабочих местах, а также своевременного ухода и прихода рабочих и служащих во время обеденного перерыва;

в) своевременности ухода рабочих и служащих с работы по окончании рабочего дня или смены;

г) фактически отработанного времени рабочими и служащими, времени простоя и других видов недоиспользования рабочего времени по причинам.

16. Контроль за своевременной явкой рабочих и служащих на работу и уходом с нее фиксируется по одной из следующих систем:

а) карточной с помощью контрольных часов;

б) жетонной с применением табельных жетонов или марок;

в) пропускной посредством сдачи рабочими и служащими и выдачи им пропусков;

г) рапортно-ведомственной с использованием рапортов или табельных ведомостей, получаемых от начальников цехов, участков, отделов, производителей работ, мастеров, бригадиров;

д) с помощью контрольно-пропускных устройств.

Допускается использование комбинированных и других систем учета прихода и ухода рабочих и служащих в зависимости от условий производства.

Для ведения учета отработанного времени каждому работнику присваивается *табельный номер*, приводящийся во всех документах по учету труда и заработной платы. В случае увольнения или пере-

вода работника в другое подразделение прежний табельный номер должен оставаться свободным не менее полугода, а в отдельных случаях — до 12 лет.

Табель представляет собой именной список персонала подразделения (раздельно по рабочим, служащим и т.п.) в пределах отдельных категорий работников, составленный в порядке табельных номеров или алфавита. Он составляется за 2—3 дня до начала расчетного периода на основании табеля за прошлый месяц и заполняется только на основе соответствующих документов. В конце периода по табелям определяется число отработанных дней.

Табели ведутся ежемесячно по соответствующей форме лицами, назначенными приказами руководителя. Табель заполняется на списочный состав работников предприятия (постоянных, временных, сезонных, принятых на работу на срок от одного дня и более). В списочный состав включаются фактически явившиеся на работу; находящиеся в служебных командировках; не явившиеся на работу по болезни, оправданной больничным листом; принятые на работу на неполный день и неполную неделю; работающие на дому по договору; студенты, находящиеся в учебном отпуске с сохранением заработной платы; получившие отгул за работу в выходные и праздничные дни; имеющие выходные дни по графику работы предприятия; находящиеся в отпуске по беременности и родам; другие категории работников. Заполненный табель и другие документы в конце месяца сдаются в бухгалтерию для начисления заработной платы. Существует несколько официальных форм этого документа: типовая форма Т-13; форма для учета рабочего времени работников с твердым окладом Т-14 и проч.

Эффективность использования рабочего времени характеризуется с помощью следующих коэффициентов:

коэффициента экстенсивного использования рабочего времени $K_{\text{экт}}$:

$$K_{\text{экт}} = 1 - \frac{O + П}{Д},$$

где O — число случаев опозданий и нарушения режима;

$П$ — число прогулов;

$Д$ — число отработанных дней;

коэффициента интенсивного использования рабочего времени $K_{\text{инт}}$

$$K_{\text{инт}} = 1 - \frac{ПН}{НЧ},$$

где ПН — непроизводительные потери по вине работников, ч;
НЧ — число часов по норме.

Произведение экстенсивного и интенсивного коэффициентов дает *интегральный коэффициент использования рабочего времени*.

27.5. Планирование времени руководителей и специалистов

На практике планирование времени сводится к его распределению по видам работ. Укрупненное распределение времени регламентируется с помощью *распорядка рабочего дня*, который строится с учетом распорядка дня высшего руководства (обычно — коллективного), учитывает периодичность выполнения отдельных работ и осуществляет их увязку. Нужно иметь в виду, что с повышением уровня руководства снижается время, затрачиваемое на управление основной деятельностью, и растет время на административную, организационную работу, представительство, решение социальных проблем.

Планирование времени позволяет руководителям и специалистам:

- критически осмыслить собственные цели и найти более эффективные способы их реализации, позволяющие не только своевременно с ними справиться, но и создать необходимые резервы для решения непредвиденных проблем;

- сконцентрироваться на важнейших вопросах с учетом сроков их решения, а остальные рационально распределить среди подчиненных на основе оценки каждой работы с точки зрения ее необходимости; оценки последствий в случае отказа от выполнения; оправданности требуемых усилий, возможности снижения затрат и повышения реальной отдачи;

- сформировать оптимальную структуру рабочего дня и составить его расписание.

Планирование времени, отводимого на решение тех или иных проблем, осуществляется с учетом их рациональной очередности: сначала планируются дела с фиксированным сроком исполнения или требующие значительных его затрат, а также неприятные дела, откладывание которых на потом нежелательно; далее следует рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей; наконец, третье место отводится второстепенным и эпизодическим делам, например чтению текущей корреспонденции, обходу рабочих мест. В любом случае при планировании устанавливается точный срок завершения работы. Если в заданные сроки она не может быть выпол-

нена, в плане предусматривается возможность перенесения ее на более поздний период.

Планом охватывается не более 60% рабочего времени, а остальное составляют резервы на решение непредвиденных проблем (неожиданные посетители, телефонные звонки, необходимость исправлять ранее допущенные ошибки), творческую деятельность, повышение квалификации. Создание таких резервов повышает гибкость планов и облегчает их корректировку.

Предпосылками планирования времени являются его тщательное документирование и контроль за его использованием, позволяющие иметь точное представление о нем, лучше распределять на осуществление тех или иных работ, а также согласование своих действий с подчиненными и коллегами.

На практике существует несколько видов планов использования времени:

- с помощью долгосрочных планов распределяется время на реализацию крупных жизненных целей, требующих многих лет, а порой и десятилетий: получение образования, продвижение до определенной должности и т.п.;

- среднесрочные планы, к которым можно отнести годовые; они фиксируют распределение времени на решение более конкретных задач, прежде всего производственного характера;

- каждый из краткосрочных планов (квартальный, месячный, декадный, недельный, дневной) детализирует предшествующий. В месячных планах расход времени на каждый вид деятельности, включая необходимые резервы, предусматривается в часах; в декадных (недельных) отражаются все без исключения дела и время, необходимое для их выполнения.

При составлении краткосрочных планов определяется центральная, наиболее трудоемкая проблема периода, которая должна быть решена в его рамках; выходящие за их пределы задачи и задачи, к решению которых нужно приступить, возможные трудности.

В месячных планах следует учитывать критические дни и личные биоритмы — физический, эмоциональный и интеллектуальный, составляющие соответственно 23, 28 и 33 дня. На положительные фазы этих периодов планируются дела, требующие повышенных нагрузок. Учет принципа повышенной работоспособности необходим и в дневном плане. У большинства людей имеются два ее пика — с 9 до 13 и с 16 до 18 ч. На это время необходимо планировать наиболее сложную и ответственную работу.

Дневной план включает в себя не более десятка проблем, в том числе не более трех первостепенных, работа над которыми осущест-

вляется в первую очередь. Их, а также самые неприятные дела планируют на утренние часы, с тем чтобы к вечеру их удалось завершить. Однородные задачи группируются в дневном плане работы блоками, что позволяет не «перескакивать» с одной проблемы на другую и экономить таким образом время.

Как и все другие, дневные планы расходования времени составляются в письменной форме, поскольку таким образом заложенные в них дела труднее игнорировать. Кроме того, записи разгружают память, дисциплинируют, позволяют четче распределять работу, делать ее более целенаправленной. По записям также легче контролировать выполнение планов и оценивать их итоги.

Составление дневного плана начинается накануне вечером и происходит в несколько *этапов*. Сначала формулируются его задачи, в которые включаются перенесенные из месячного и недельного (декадного) планов; переходящие из плана предыдущего дня, не решенные к настоящему моменту; не планируемые заранее вследствие повторяемости; могущие внезапно возникнуть. Затраты времени на них определяются с учетом возможного способа их решения. В дневном плане предусматриваются «окна» на случай необходимости решать неожиданные проблемы и десятиминутные перерывы после каждого часа работы.

Затем еще раз уточняется приоритетность задач; выделяются те из них, за которые настала пора решительно браться, и уточняется, кому из подчиненных что можно поручить.

Утром составленный накануне дневной план еще раз уточняется руководителем совместно с референтом или секретарем, чтобы учесть внезапно появившиеся новые обстоятельства, например поступившие за ночь документы. Как любой другой, дневной план использования времени должен быть гибким; жестко в нем регламентируются только вопросы, связанные с приглашением людей, например совещания, прием посетителей и т.п.

Планирование времени способствует повышению эффективности использования рабочего дня. Считается, что последний лучше всего начинать в одно и то же время, так как человек — раб своих привычек. Это обеспечивает хороший тонус и позволяет на деле реализовывать принцип «человек — хозяин работы, а не работа — хозяйка человека».

Предпочтительно, чтобы руководитель начинал свой день раньше подчиненных и до их прихода на работу мог уточнить задания и принять меры для преодоления трудностей. После этого выполняются наиболее трудные и неприятные дела, а во второй половине дня — легкие. Такая последовательность обусловлена не только на-

растанием усталости, но и тем, что после обеда подчиненные обычно приходят с просьбами о помощи и разъяснении тех или иных вопросов. Поэтому во второй половине лучше заниматься несложными делами, например просмотром почты или решением проблем, появившихся с утра.

Для экономии времени необходимо избегать импульсивных поступков и не отвлекаться по возможности на вновь возникающие проблемы, которые могут потребовать новых действий. Их целесообразно зафиксировать и вернуться к ним позже, что позволит завершить начатое, а им «отлежаться» и принять более зримые очертания. Фиксация материала полезна также на случай внезапных перерывов в работе, поскольку позволяет быстрее вернуться к ней.

Психологический практикум

Определить, как Вы умеете распорядиться своим временем, можно с помощью предлагаемого ниже теста. Ответьте на его вопросы словами «да», «иногда», «нет», а затем подсчитайте число баллов с помощью приведенного в конце ключа.

1. Планируете ли Вы заранее дела на предстоящую неделю?
2. Хватает ли Вам подчиненных для решения поставленных задач?
3. Планируете ли Вы заранее распределение работы между ними?
4. Ритмично ли работают Ваши подчиненные?
5. Достаточно ли они компетентны и подготовлены?
6. Есть ли у Вас помощник, который в нужный момент сможет Вас заменить?
7. Достаточно ли у Вас средств оргтехники?
8. Подготовлен ли Ваш помощник к решению сложных проблем?
9. Стараетесь ли Вы минимизировать число проводимых совещаний?
10. Пользуетесь ли Вы услугами секретаря для назначения деловых встреч?
11. Назначает ли сам секретарь время Ваших деловых встреч и поездок?
12. Знает ли секретарь, кого он может связать непосредственно с Вами?
13. Готовите ли Вы для секретаря задания заранее, чтобы он мог их своевременно выполнить?
14. Пользуетесь ли Вы диктофоном?
15. Достаточно ли понятные задачи Вы ставите перед персоналом?
16. Могут ли подчиненные при необходимости консультации без труда связаться с Вами?
17. Пунктуальны ли Вы в служебных делах?
18. Начинаете ли Вы свой рабочий день с неотложных дел?
19. Удастся ли Вам делать перерывы в работе и немного расслабляться?
20. Всегда ли Вам удастся оперативно принимать решения?
21. Пресекаете ли вы факты безделья персонала?
22. Объективно ли Вы оцениваете эффективность работы подчиненных?
23. Знаете ли Вы, по каким критериям подчиненные определяют эффективность Вашей работы?

24. Оцениваете ли Вы эффективность использования своего рабочего времени?

25. Осуществляете ли Вы перспективное планирование своего рабочего времени?

Положительный ответ оцените в 2 балла, уклончивый — в 1 балл, отрицательный — в 0 баллов и подсчитайте общую сумму.

Более 45 баллов — отличный результат, Вы прекрасно распоряжаетесь своим временем.

От 26 до 45 баллов — Вы удовлетворительно используете свои возможности.

Менее 26 баллов — время в той или иной степени «владеет Вами», и нужно менять свой стиль работы.

Глава 28

ДОКУМЕНТЫ ПО ПЕРСОНАЛУ

28.1. Документы, связанные с заключением и прекращением трудового договора

Основой трудовых отношений в настоящее время становится трудовой договор (контракт), о котором уже шла речь выше. Каждая организация составляет свой конкретный вариант этого документа с учетом своей специфики. Здесь предлагается лишь его вариант.

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР (КОНТРАКТ)

1. Предприятие (организация) _____ в лице _____

(должность, фамилия, имя и отчество)

именуемое в дальнейшем «Предприятие», и гражданин _____

(фамилия, имя и отчество)

именуемый в дальнейшем «Работник», заключили настоящий договор о нижеследующем.

2. Работник принимается на работу: _____

(наименование подразделения: цех, отдел, лаборатория)

по профессии, должности _____

(полное наименование профессии, должности)

Квалификация _____

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

4. Вид договора:

— на неопределенный срок (бессрочный);

— на определенный срок с _____ по _____

— на время выполнения работы _____

5. Срок действия договора:

Начало работы _____

Окончание работы _____

6. Срок испытания:

а) без испытания;

б) _____ (продолжительность испытательного срока).

7. Обязанности, которые возлагаются на работника _____

8. Обязательства, которые берет на себя предприятие _____

9. Особенности режима рабочего времени:

— неполный рабочий день _____

— неполная рабочая неделя _____

10. Работнику устанавливается:

Должностной оклад (тарифная ставка) _____ рублей в месяц

или _____ рублей за час работы.

Другие виды выплат _____

(указать доплаты, надбавки)

11. Другие условия договора, связанные со спецификой труда _____

Работник _____ (подпись)

Паспортные данные _____

Адрес и телефон _____

Предприятие (работодатель) _____

Юридический адрес _____

Подпись должностного лица _____

Печать

На основании трудового договора составляется приказ о приеме на работу. Типографским способом выполненный специальный бланк приказа (форма Т-1) имеет две стороны и содержит следующую основную информацию: название предприятия или организации, дата зачисления на работу, данные об ее характере (временно, сезонно, постоянно, по совместительству); сведения о наличии испытательного срока; подразделение, должность, тарифный разряд, оклад, табельный номер, виды и размер надбавок; продолжительность рабочего дня или недели при неполном времени; подписи руководителя и работника.

В форме Т-1 приводятся также сведения об ознакомлении с условиями работы на месте, оформленные подписью, согласие руководства подразделения принять на работу на оговоренных в приказе условиях, результаты медосмотра, отметки о прохождении инструктажа по технике безопасности и противопожарному минимуму, согласие заявителя на условия работы, дата, подпись. Форма Т-1 может иметь следующий вид:

Форма Т-1

ПРИКАЗ № _____ от _____

о приеме на работу _____
(фамилия, имя, отчество)

Зачислить на работу с «__» _____ 199__ г. по «__» _____ 199__ г.

(с испытательным сроком или без него; срок испытания)

На неопределенный срок, на определенный срок не более пяти лет; на время выполнения определенной работы	По совместительству, совмещаемые работы

Цех, отдел	Участок	Категория персонала	Профессия, должность	Тарифный разряд (класс), оклад	Табельный номер

Надбавки к заработной плате _____

(вид, размеры)

Продолжительность рабочего дня (рабочей недели) при работе с неполным рабочим временем: _____

Подпись руководителя _____

Подпись работника _____

ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

«__» _____ 199__ г.

Подпись _____

Направляется для ознакомления с условиями работы _____

(цех, отдел, участок)

(должность)

(подпись)

Согласен принять на работу по профессии (по должности) _____
по тарифному разряду (с окладом) _____
с испытательным сроком _____

Начальник цеха (отдела), участка (мастер) _____

«__» _____ 199__ г.

Результаты медицинского осмотра _____

« ____ » _____ 199 ____ г.

Отметки о прохождении инструктажа по технике безопасности, противопожарному минимуму _____

(должность)

(подпись)

Прекращение трудового договора независимо от основания оформляется приказом по форме Т-8, которая заполняется работником отдела кадров, на всех уволенных, кроме увольняемых вышестоящей организацией. На основании этого приказа делается запись в трудовой книжке и личной карточке работника, а бухгалтерия производит расчет.

Приказ об увольнении содержит следующие основные сведения: название предприятия или организации, фамилию, имя и отчество увольняемого, цех, подразделение, где он работал, категорию персонала, тарифный разряд, табельный номер, дату увольнения, его причину и основание, подписи руководителей организации и подразделения, увольняемого, сведения о несданных материальных ценностях. На оборотной стороне формы приводятся расчеты бухгалтерии о начислениях, удержаниях, выходном пособии, подпись бухгалтера.

Приказ об увольнении может иметь следующий вид:

Форма Т-8

ПРИКАЗ № ____
о прекращении трудового договора
« ____ » _____ 199 ____ г.

фамилия, имя, отчество

Цех, отдел	Участок	Категория персонала	Профессия, должность	Тарифный разряд (класс), оклад	Табельный номер	Причины увольнения

Уволить « ____ » _____ 199 ____ г.

Причина увольнения _____

Основание увольнения _____

Согласование увольнения с выборным профсоюзным органом _____

(номер и дата постановления профсоюзного органа)

Не отработано _____ дней отпуска

Компенсация _____

(подпись руководителя)_____
(подпись работника)_____
Подпись начальника цеха (отдела), участка (мастера)

« ____ » _____ 199__ г.

**СПРАВКА О НЕСДАНЫХ ИМУЩЕСТВЕННО-МАТЕРИАЛЬНЫХ
И ДРУГИХ ЦЕННОСТЯХ**

Наименование службы	Наименование предмета	Количество	Дата и подписи	Сумма задолженности

ЗАЯВЛЕНИЕ РАБОТНИКА ОБ УВОЛЬНЕНИИ

« ____ » _____ 199__ г.

Подпись работника _____

РАСЧЕТ

Сумма Всего	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Из фонда заработной платы												
Из фонда материального поощрения												
Льготные дни												

Средний заработок

Из фонда заработной платы		Из фонда материального поощрения		
Месячный	Дневной	Месячный	Дневной	
Цех, отдел	Участок	Категория персонала	Профессия, должность	Табельный номер
Начислено		Удержано		

Наименование начисления	Месяц	Вид оплаты	Корреспондирующий счет	Сумма	Дни	Полоходный налог	Прочие удержания	
							вид	сумма
Заработная плата за предыдущий месяц								
Заработная плата за текущий месяц								
Компенсация за неиспользованный отпуск								
Выходное пособие								
Итого								

К выдаче _____ рублей ____ копеек по платежной ведомости (расходному ордеру) № ____

Долг за работником _____ рублей ____ копеек. Приходный ордер № ____

Бухгалтер _____

Перевод на другую работу оформляется приказом администрации по форме Т-5 в одном экземпляре. Согласие работника на перевод, если таковое требуется, подтверждается его подписью на приказе после того, как приказ подписан должностным лицом (руководителем организации, структурного подразделения).

В приказе должны быть отражены следующие основные моменты: наименование предприятия или организации, дата издания, фамилия, имя и отчество сотрудника, срок перевода (временный, постоянный), сведения о прежнем и новом местах работы (цех или отдел, участок), категория персонала, профессия, должность, тарифный разряд, табельный номер, надбавки к заработной плате, подпись руководителя подразделения, дата.

Далее делается отметка о продолжительности рабочего дня или недели при неполном времени, приводится основание перевода, сведения о прохождении противопожарного инструктажа и минимума по технике безопасности, соответствующие подписи ответственных лиц и даты, подписи руководителя и работника.

Форма Т-5 может иметь следующий вид:

Форма Т-5

(предприятие, организация)

ПРИКАЗ (РАСПОРЯЖЕНИЕ) № __
о переводе на другую работу

(фамилия, имя, отчество)

перевести (временно, постоянно) с «__» _____ 199__ г. по «__» _____ 199__ г.

Место работы	Цех, отдел	Участок	Категория персонала	Профессия, должность	Тарифный разряд (класс), оклад	Табельный номер	Надбавки к заработной плате	Подпись начальника отдела	Дата

Продолжительность рабочего дня, недели _____

при работе с неполным временем _____

Основание перевода _____

(подпись руководителя)

(подпись работника)

«__» _____ 199__ г.

ЗАЯВЛЕНИЕ РАБОТНИКА О ПЕРЕВОДЕ НА ДРУГУЮ РАБОТУ

«__» _____ 199__ г. Подпись работника _____

(оборотная сторона документа)

Медицинское заключение _____

«__» _____ 199__ г.

(должность)

(подпись)

Отметки о прохождении противопожарного инструктажа по технике безопасности, противопожарного минимума и пр. _____

«__» _____ 199__ г.

(должность)

(подпись)

СПРАВКА О НЕСДАННЫХ ИМУЩЕСТВЕННО-МАТЕРИАЛЬНЫХ И ДРУГИХ ЦЕННОСТЯХ

Наименование службы	Наименование предмета	Количество	Дата и подписи	Сумма задолженности

Отпуск оформляется *запиской* по форме Т-6 в одном экземпляре, которая подписывается руководителем организации и подразделения, которому предоставляется право принимать решения об отпуске. На основании ее отдел кадров делает отметку в личной карточке работника, а бухгалтерия производит расчет отпускных.

Записка о предоставлении отпуска должна содержать сведения о наименовании предприятия, организации, фамилии, имени, отчестве, подразделении, категории, профессии, должности, тарифном разряде, табельном номере работника, сроке отпуска, его характере (ежегодный, дополнительный, учебный), числе рабочих дней, иметь подписи руководителя организации и работника. На обороте формы Т-6 приводится расчет оплаты отпускных, начисления, удержания, подпись бухгалтера.

Приказ о поощрении помимо основного текста должен содержать подпись руководителя, визы согласования, подпись об ознакомлении.

Часто приказы по личному составу объединяются в блоки. Приведем пример такого блока.

1. Принять

1.2. ФИО на должность _____ с _____ с окладом _____

согласно контракту.

Основание: контракт _____ от _____ 199__ г.

С приказом ознакомлен _____

Личная подпись, дата

1.2. ФИО на должность _____ с _____ с _____ испытательным сроком с окладом _____ рублей в месяц согласно штатному расписанию.

Основание: заявление

С приказом ознакомлен _____ Личная подпись, дата

1.3. ФИО на должность _____ временно с _____ по _____ 199__ г.

С окладом _____ рублей в месяц.

С приказом ознакомлен _____ Личная подпись, дата

2. Перевести

ФИО, должность _____ с согласия на должность _____ с _____ с окладом _____

Основание: личное заявление _____ докладная записка _____

С приказом ознакомлен _____ Подпись, дата

3. Уволить
 ФИО, должность _____ с _____ в связи с _____
 на основании:
 Контракт № _____ от _____
 С приказом ознакомлен _____
 Подпись руководителя, визы согласования с заинтересованными лицами

Таким образом, *приказ по личному составу* имеет только распорядительную часть и сразу начинается с перечисления необходимых действий («зачислить», «уволить» и т.п.), формулируемых в строгом соответствии с требованиями КЗоТ. В том случае, когда он бывает сложным, т.е. относящимся ко многим субъектам, все его пункты должны иметь одинаковый срок архивного хранения.

28.2. Документы по учету кадров

Документы по учету кадров призваны дать представление о личности, семейном положении и потенциальных возможностях как принимаемого, так и уже работающего сотрудника. К основным из них относятся автобиография, личный листок по учету кадров, алфавитная и личная карточки. Приведем их примеры.

ТК-2

ЛИЧНЫЙ ЛИСТОК ПО УЧЕТУ КАДРОВ

1. Фамилия _____ Место для
 имя _____ отчество _____ фотокарточки
2. Пол _____
3. Год, число и месяц рождения _____
4. Место рождения _____
 (село, деревня, город, район, область)
5. Национальность _____
6. Социальное происхождение _____
 (из семьи рабочих, служащих, крестьян, коммерсантов и пр.)
7. Общественная деятельность, включая членство в профсоюзе _____
-
8. Образование:
 Результаты окончания средней школы _____
 (удовлетворительно, хорошо, отлично)
- Тема дипломной работы в вузе _____
- Где и по какой специальности проходил преддипломную практику _____
-
- Фамилии преподавателей, которые могут дать рекомендацию _____

Ученая степень _____

Ученое звание _____

Тема диссертации _____

Наименование и местонахождение образовательного учреждения	Факультет, отделение	Год поступления	Год окончания	Если не окончил, то с какого курса ушел	Специальность, № диплома, свидетельства, удостоверения, сертификата

9. Какими языками владеет _____
(со словарем, разговорный, свободный)

10. Какие имеет труды, изобретения, патенты _____

11. Печатная продукция _____
(общее количество публикаций, название основных из них)

12. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности, включая: учебу, воинскую службу, работу по совместительству, совмещение профессий (при заполнении данного пункта организации необходимо именовать так, как они назывались в свое время; воинскую службу записывать с указанием должности).

Число, месяц, год		Организация	Место нахождения организации
поступления	ухода		

13. Воинская служба _____
состав _____ род войск _____14. Домашний адрес _____
телефон _____15. Наличие соглашения с предыдущим работодателем о неразглашении информации _____
(да, нет)16. Состояние здоровья _____
(плохое, среднее, хорошее)17. Контакт кадровой службы с предыдущим работодателем _____
Данная им характеристика _____

18. Внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня _____

19. Наличие родственников в организации _____

(степень родства, должность родственника)

20. Гражданство _____

21. Факты привлечения к судебной ответственности _____

22. Время, когда может приступить к работе _____

23. Наличие водительских прав _____

24. Навыки машинописи, стенографии, работы с диктофоном, компьютером _____

25. Какие имеет государственные награды _____

(когда и кем выданы)

26. Должность, которую хотел бы занять _____

27. Заработная плата на предыдущем месте _____

28. Причины желая поступить на работу _____

29. Возможность ездить в командировки _____

(нет, есть, редко, часто, постоянно)

30. По каким профессиям может работать _____

31. Какой режим работы устраивает _____

(постоянная, временная, на неполное время, сезонная, пр.)

Личная подпись _____

Дата заполнения « ____ » _____ 199__ г.

Организация _____ № личного дела _____

АЛФАВИТНАЯ КАРТОЧКА

Фамилия _____
имя _____ отчество _____

Цех, отдел, участок	Занимаемая должность, профессия	Совмещаемая работа	Время поступления	Время ухода	Табельный номер

Личная карточка (форма Т-2) заполняется на сотрудников всех категорий в одном экземпляре работником кадровой службы на основании документов и со слов. После заполнения общих сведений работник ставит подпись и дату.

Личная карточка состоит из пяти разделов и содержит в «шапке» наименование организации, табельный номер, первую букву фамилии по алфавиту, пол. В первом разделе приводятся год рождения, образование, основная профессия (специальность по диплому, свидетельству), квалификация по диплому (свидетельству), виды обучения, специальность по диплому, общий и непрерывный стаж работы, последняя должность (дата и причина увольнения), семейное положение (состав семьи), паспортные данные, телефон, место и дата заполнения. Второй раздел содержит сведения о воинском учете (группа и категория учета, звание, военно-учетная специальность, годность к службе, наименование райвоенкомата). В третьем разделе отражаются сведения о назначениях и перемещениях (дата, подразделение, профессия или должность, тарифный разряд или оклад,

основания перевода, подпись руководителя). В четвертом разделе приводится информация об отпусках работника (виды, период, даты, основания). Наконец, в пятом разделе «Дополнительные сведения» могут быть данные об учебе в настоящее время, наличии второй профессии, работе по совместительству.

На обороте формы Т-5 отражаются заключение о состоянии здоровья на основании медицинского осмотра с датами и подписями, отметки о прохождении инструктажа по технике безопасности и пожарной охране с подписями ответственных лиц и датами, справка о несданном имущественно-материальных ценностях.

Форма Т-2

_____ (организация)
 М/Ж Табельный номер _____
 Алфавит _____
 (начальная буква фамилии)

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА № __
 I. Общие сведения

1. Фамилия _____
- Имя _____ Отчество _____
2. Год рождения _____ месяц _____ число _____
3. Место рождения _____
4. Национальность _____
5. Общественная деятельность _____
6. Какими языками владеет _____
7. Член профсоюза _____
 (да, нет)
8. Образование:
 - а) _____
 (высшее, среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное)
 - б) _____
 (название и дата окончания высшего или среднего специального учебного заведения)
 - в) _____
 (название и дата окончания училища, школы по профессиональному образованию)
- г) вид обучения: дневное, вечернее, заочное (ненужное зачеркнуть)
- д) _____
9. Специальность по диплому (свидетельству) _____

 (для окончивших высшие и средние специальные учебные заведения)
10. Квалификация по диплому (свидетельству) _____
11. Диплом (свидетельство) № _____ от «__» _____ 19__ г.

 (основная профессия, специальность, стаж работы по этой специальности)
12. Общий стаж работы _____

13. Непрерывный стаж _____

14. Последнее место работы, должность, причины увольнения _____

15. Семейное положение _____

(состав семьи с указанием года рождения каждого члена семьи)

16. _____

17. _____

18. _____

19. _____

20. Паспорт: серия _____ № _____

Кем выдан _____

Дата выдачи _____

21. Домашний адрес, телефон _____

Дата заполнения « ____ » _____ 199__ г.

Личная подпись _____

II. Сведения о воинском учете

Группа учета _____

Категория учета _____

Состав _____

Воинское звание _____

Военно-учетная специальность _____ № _____

Годность к воинской службе _____

Название райвоенкомата по месту жительства _____

Состоит на специальном учете _____

III. Назначения и перемещения

Дата	Цех (отдел), участок	Профессия (должность)	Разряд (оклад)	Основание	Подпись владельца трудоустройной книжки

IV. Отпуска

Вид отпуска	За какой период	Дата начала отпуска	Дата окончания отпуска	Основание

V. Дополнительные сведения

VI. Дисциплинарные взыскания

№	Содержание взыскания	Дата

VII. Поощрения

№	Содержание поощрения	Дата

28.3. Документы по труду и заработной плате

К документам по труду и заработной плате относятся различного рода табели и ведомости.

Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (форма Т-12) применяется для учета рабочего времени всех категорий работников организации, а также для контроля за соблюдением установленного режима рабочего времени, при выполнении расчетов по оплате труда и получении данных об отработанном времени. Составляется в одном экземпляре лицом, которому поручено его ведение, и представляется в бухгалтерию для расчета суммы выплат. Явки на работу и использование рабочего времени учитываются в таблице методом сплошной регистрации либо только по отклонениям (неявки, опоздания).

Табель учета использования рабочего времени (форма Т-13) отражает использование рабочего времени без учета оплаты труда. На основании этой формы начисляют заработную плату в лицевом счете (форма Т-54), расчетной ведомости (форма Т-51) или расчетно-платежной ведомости (форма Т-49).

Расчетно-платежная ведомость (форма Т-49) служит для расчета и выдачи заработной платы всем работникам организации. Заполняется в одном экземпляре в бухгалтерии на основании данных лицевых счетов (форма Т-54) и оформляется подписями руководителя и главного бухгалтера.

Расчетная ведомость (форма Т-51) используется в крупных организациях для расчета оплаты труда всех работников. Представляет собой журнал, который состоит из основных и вкладных листов. На основных слева и справа расположены справочные данные для расчета начисляемой оплаты труда и удержаний. Количество вкладных листов зависит от срока, на который рассчитан журнал (квартал, полугодие или год). Если применяется расчетная ведомость (форма Т-51), то лицевые счета (форма Т-54) не ведутся.

Платежная ведомость (форма Т-53) заполняется на основе расчетной. На ее титульном листе указывается общая сумма выданной или депонированной заработной платы. Если выдачи были по доверенности, в графе «Примечания» указывают номер представленного документа. При заполнении формы необходимо после последней записи делать итоговую строку для общей суммы по ведомости.

Лицевые счета (формы Т-54 и Т-54А) применяются для отражения сведений по оплате труда работников за прошлые периоды. Их заполняет бухгалтер на основе первичных документов. При этом делаются записи обо всех видах начислений и удержаний. На основании данных лицевых счетов составляются расчетно-платежные ведомости (форма Т-49) отдельно по каждому подразделению.

28.4. Документы, регламентирующие деятельность персонала

К основным документам, регламентирующим деятельность персонала, можно отнести его утвержденную структуру и штатную численность, штатное расписание, правила трудового распорядка, должностные инструкции, квалификационные характеристики, положение о структурном подразделении.

Структура и штатная численность персонала оформляются документом за подписью заместителя руководителя организации или руководителя структурного подразделения, необходимыми визами, утверждаются первым лицом и содержат перечень наименований структурных подразделений и должностей. Изменения в документ вносятся приказом руководителя организации.

Штатное расписание может выглядеть следующим образом:

(наименование организации)

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Утверждаю штатный состав аппарата _____
(наименование организации)

на _____ год в количестве _____ единиц с месячным фондом
заработной платы _____ рублей согласно Приложению.

Печать

(подпись руководителя)
« _____ » _____ 199__ г.

Приложение

Код и наименование структурного подразделения	Код и наименование должности	Количество штатных единиц	Должностной оклад	Надбавки		Месячный фонд	Примечания
				персональные	прочие		
1	2	3	4	5	6	7	8

Заместитель руководителя организации
или руководитель структурного
подразделения _____
Визы _____

Подпись _____

Изменения в штатное расписание вносятся приказом руководителя организации.

Правила трудового распорядка утверждаются руководителем и содержат общие положения, порядок приема, перевода и увольнения служащих, перечень основных обязанностей служащих и администрации; нормативы рабочего времени и его использования, основания для поощрения за успехи в работе и взыскания нарушителям трудовой дисциплины; требования к внутреннему режиму и организации работ. Документ подписывается руководителем кадровой службы, содержит необходимые визы и согласовывается с решением общего собрания (номер протокола).

Изменения в положение о структурном подразделении вносятся приказом руководителя организации.

Квалификационная характеристика состоит из трех разделов.

В первом разделе «Должностные обязанности» приводятся сведения о месте и ранге должности в структуре организации, требованиях к квалификации лиц, которые могут ее замещать, а также перечень должностных обязанностей в порядке их важности.

Второй раздел квалификационной характеристики «Должен знать» содержит перечень требований к знанию особенностей основной деятельности и связанных с ней нормативных документов, методических материалов, правил техники безопасности и охраны труда.

В третьем разделе «Квалификационные требования» («Должен уметь») отражаются требования к уровню и профилю специальной подготовки работника, стажу, накопленному опыту, позволяющим выполнять возложенные на него обязанности.

Каждая должность, предусмотренная штатным расписанием, должна быть снабжена *должностной инструкцией*, которая составляется на основе Положения о структурном подразделении и квалификационной характеристики и определяет права, обязанности и ответственность сотрудников, начиная с заместителей руководителей подразделений. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений — положениями о них.

Должностная инструкция может быть индивидуальной (ориентированной на определенную должность и конкретное лицо) или типовой, разрабатываемой применительно к группе должностей одного уровня. Она часто служит базой для предыдущей и включает обычно следующие основные элементы:

1. *Заголовок*. Содержит полное наименование должности и подразделения, к которому она принадлежит, желательно в соответствии с Единой номенклатурой должностей и Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

При этом нужно различать полное и базовое наименование должности, которое может не отражать многих аспектов содержания работ. К базовому наименованию прибавляются сведения о режиме работы, ранге или статусе: заместитель, помощник, старший (ответственный исполнитель или руководитель самостоятельного участка работы), ведущий (может руководить отдельным направлением деятельности) и пр.

2. *Общие положения*. Включает перечисление основных задач сотрудника; нормативных документов, в соответствии с которыми он должен работать; подчиненность, требования к уровню квалификации в соответствии с квалификационными справочниками; порядок занятия и освобождения должности, замещения в момент отсутствия (вышестоящим, нижестоящим, коллегой); режим труда и отдыха; формы оплаты и дополнительного поощрения.

3. *Должностные обязанности*. Раздел содержит полный перечень выполняемых работ, степень детализации которого зависит от

характера деятельности работника (для специалистов может быть более укрупненным по основным направлениям), и разрабатывается на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих с учетом особенностей организации.

Формулировка должностных обязанностей (не более восьми) должна быть четкой, нацеленной на конечные результаты, с выделением действий, ведущих к ним, и предоставлением возможности выбора методов работы в соответствии с квалификацией.

4. *Права* (полномочия), предоставляемые данному лицу для самостоятельного выполнения работы. Раздел охватывает круг вопросов, по которым сотрудник вправе принимать самостоятельные решения, давать указания, подписывать или визировать документы, контролировать, представлять, получать необходимую информацию.

5. *Ответственность*. В разделе регламентируется персональная ответственность должностного лица за выполнение возложенных на него обязанностей и использование прав, приводятся сведения о субъектах и формах отчетности, критериях оценки результатов.

6. *Основные взаимосвязи*. В разделе фиксируются служебные связи с коллегами, работниками других подразделений и организаций, необходимая для выполнения должностных обязанностей информация.

7. *Основные проблемы работы*. Раздел содержит перечень проблем, с которыми может столкнуться должностное лицо в процессе выполнения своих обязанностей.

В ряде случаев в должностную инструкцию включается раздел «Участие в информационном обмене», содержащий указания о том, какая, от кого, когда, в какой форме должна поступать информация лицу, занимающему данную должность; каким образом она должна изучаться и обобщаться; в какой форме, кому, когда и как впоследствии предоставляться. Должностная инструкция и изменения в ней утверждаются приказом руководителя организации.

28.5. Документы, отражающие внутренние отношения

В *протоколе* отражается ход обсуждения вопросов на собраниях, совещаниях, заседаниях. Протокол ведется обычно в процессе самого мероприятия или, если оно фиксируется на пленке, составляется в течение пяти дней специалистом в соответствующей области.

В *«шапке»* указывается название организации или коллективного органа, слово «протокол» и его порядковый номер, название меро-

приятия, место и дата его проведения (либо начала и окончания заседания).

Вводная часть протокола содержит фамилии председателя, секретаря и всех присутствующих (в том числе и приглашенных) в алфавитном порядке и повестку дня. Если присутствующих много, составляется их отдельный список (для приглашенных указывается место работы), а в основном документе показывается лишь их общее число. Иногда к нему прикладывается также и повестка дня, оформляемая отдельно. Название каждого из пунктов в ней начинается с предлогов «о» или «об» и печатается без отступления от края текста.

Основная часть протокола строится в соответствии с вопросами повестки дня по разделам, каждый из которых начинается с номера вопроса, его наименования и слова «слушали»; с новой строки, с абзаца, в именительном падеже дается фамилия, а иногда должность докладчика. Содержание выступления излагается от третьего лица или делается запись «текст прилагается». Затем фиксируются в порядке поступления вопросы и ответы на них, в заключение делается запись о решении («решили», «постановили»). Иногда протокол может содержать *общую постановляющую часть*, в которой указывается, что, кому и когда нужно сделать.

Если содержание выступлений стенографируется, допустим *краткий протокол*, в нем после списка присутствующих и приглашенных указываются порядковые номера вопросов по повестке дня, заголовки выступлений и фамилии докладчиков в порядке очередности.

Справка подтверждает те или иные факты и события, относящиеся к сотрудникам. Повторяющийся характер многих из них позволяет оформлять справки на трафаретных бланках, вписывая от руки лишь фамилию, имя, отчество, а также место, куда она представляется. Внутренние же справки оформляются на обычных листах.

Докладная записка предназначена для информирования руководства организации о сложившейся ситуации, выполнении работниками поручения и проч. Она готовится как по личной инициативе, так и по поручению, и служит основой принятия решения. Ее текст состоит из двух частей: констатирующей и побудительной; в последней излагаются просьбы и предложения автора. Внутренняя докладная пишется на простом листе бумаги и подписывается составителем; внешняя — на бланке за подписью должностного лица.

Объяснительная записка разъясняет руководителю причину имевших место фактов, произошедших событий, в которых сотрудник принимал участие, и оформляется аналогично докладной.

Акт составляется комиссией или должностным лицом для официального подтверждения того или иного факта, имевшего отношение к сотруднику, на основе тщательного изучения событий и документов, состоит из двух частей: вводной и констатирующей, подписывается составителями и при необходимости утверждается руководителем.

Во вводной части перечисляются основания составления акта, лица, принявшие участие или присутствовавшие при описываемых событиях (в алфавитном порядке с указанием должности и места работы), делаются ссылки на соответствующие документы. В констатирующей части излагаются цели, суть и результаты работы, проделанной его составителями.

Доверенность свидетельствует о предоставлении доверителем (руководителем организации, подразделения) поверенному (подчиненному сотруднику) права совершать от его имени определенные действия. Она оформляется на официальном бланке и включает в себя такие элементы, как фамилии, имена и отчества доверителя и поверенного; основной текст; подпись доверителя; подпись должностного лица, заверивших документ; печать; даты составления и заверения.

Расписка является документом, удостоверяющим факт получения сотрудником каких-то ценностей, а при необходимости обязательство и срок их возврата. Она содержит такие реквизиты, как название документа, текст, должность, фамилию, имя и отчество лица, получившего ценности, подпись и дату.

Психологический практикум

Свой стиль работы с деловыми документами Вы можете определить с помощью предлагаемого теста. Для его выполнения необходимо оценить приводимые ниже высказывания по следующим критериям: «часто» — 3 балла; «иногда» — 2 балла; «редко» — 1 балл; «никогда» — 0 баллов.

1. Когда у меня много неотложной работы, я откладываю новые дела в сторону.
2. Когда у меня есть время, я обрабатываю большую часть бумаг сам.
3. Я сам разбираю документы, потому что с этим никто больше не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает.
4. Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подготовить вместо себя важный документ подчиненному.
5. Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда угроза неприятностей из-за неготовности документа становится осязаемой.
6. Большую часть документов по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.
7. Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и по возможности я откладываю бумаги в сторону, чтобы поменьше попадались на глаза.

8. Я не считаю нужным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.
9. Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражает в полной мере успешность моей работы и положение в организации.
10. Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее документально.
11. Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня закончить работу над определенным документом.
12. Когда у меня есть важные дела, я откладываю рутинные документы в сторону.

Если Вы набрали 7 баллов и более в сумме по вопросам 1—3, Вы — «суперисполнитель», стремитесь самостоятельно и максимально добросовестно отработать каждый попадающийся на глаза документ.

Если Вы набрали 7 баллов и более в сумме по вопросам 4—6, Вы — «распасовщик» и стремитесь как можно скорее избавиться от документа, перебросить его другим.

Если Вы набрали 7 баллов и более в сумме по вопросам 7—9, Вы — «антибюрократ», ведущий борьбу с бумагами не на жизнь, а на смерть и чем-то напоминаете в этом отношении Дон Кихота.

Если Вы набрали 7 баллов и более в сумме по вопросам 10—12, Вы — «волокисточник», считающий, что каждый документ должен «отлежаться», но при этом часто вспоминающий о нем слишком поздно.

Если в целом Вы набрали не более 36 баллов, у Вас разумное отношение к бумагам и отсутствие ярко выраженных черт «бумажных неудачников».

Глава 29

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

29.1. Общее понятие языка жестов

Ученые установили, что до 65% информации о собеседниках люди получают не из их слов, а на основе жестов и телодвижений, поэтому умение их правильно читать является одним из условий успеха менеджера. Нужно заметить, что вследствие психологических особенностей женщины быстрее и легче их замечают, фиксируют, расшифровывают, поэтому мужьям сложнее обмануть своих жен.

Считается, что во всем мире большинство основных жестов — улыбка, пожимание плечами и т.п. — одинаковы. Однако встречаются и «национальные жесты», например в США и Англии поднятый вверх большой палец означает просьбу остановить машину на дороге, а в Италии — цифру 1.

Жесты нельзя рассматривать изолированно, поскольку у одного и того же жеста, как можно было только что убедиться, существует несколько значений; другой в данный момент может вообще ничего не значить; третий — быть обманным. Поэтому их необходимо читать *в системе*, где каждый дополняет, уточняет, корректирует другие.

Жесты могут соответствовать или не соответствовать словам человека, которые сопровождают. Если соответствие имеется, они усиливают вербальную информацию, а если отсутствуют, ориентироваться следует в первую очередь на них, поскольку их информативность примерно в пять раз выше, чем слов.

Кроме соответствия между словами и телодвижениями необходимо принимать во внимание ситуацию (например, позы замерзшего, уставшего или критически настроенного к собеседнику человека практически одинаковы); состояние здоровья; профессиональные привычки (пианист, оберегая пальцы, будет избегать крепкого рукопожатия); особенности одежды, которая может сковывать свободу движений и позы.

Исследования показывают, что существует обратная связь между возрастом, социальным положением человека и его жестикуляцией. При сохранении прежнего смысла с возрастом и ростом статуса больше используются слова, снижается скорость движений, хотя одновременно они становятся более утонченными.

Считается, что подделывать или копировать жесты практически невозможно, поскольку в течение длительного времени нельзя контролировать всю их совокупность и одновременно еще и произносить слова.

Поскольку подсознание людей работает автоматически, независимо от них, жесты могут «выдать с головой», поэтому, чтобы скрыть свои мысли, целесообразно:

- специально отрабатывать комплекс жестов, придающих правдоподобие сказанному;
- стараться полностью исключить жестикуляцию при контактах;
- соблюдать дистанцию по отношению к собеседнику, чтобы не были видны микрожесты (румянец, изменение зрачков) и поза в целом (поэтому допрашиваемых сажают на хорошо освещенное и обозримое место);
- шире использовать положительные жесты, привлекающие других, и по возможности избавляться от отрицательных.

29.2. Жестикуляция рукой

Первое, с чем сталкиваются люди при знакомстве, — рука партнера, протягиваемая для пожатия. Выделяют четыре вида руки:

— *квадратная* («рука труженика»); считается, что ее обладатель консервативен во взглядах, практичен, настойчив и методичен в действиях, энергичен, коммуникабелен;

— *удлиненная* («городская») рука встречается редко; ее обладатели характеризуются гармоничностью духовной и физической жизни, развитым чувством долга, склонностью к умственному труду;

— *овальная* («артистическая») рука, лишенная угловатостей и сужающаяся к кончикам пальцев, принадлежит обычно импульсивным, непостоянным, впечатлительным людям, ленивым, поверхностным, но стремящимся к новым знаниям, всегда готовым помочь;

— *узкая* рука свойственна, как считается, холодным, эгоцентричным, мелочным людям, с узким кругозором, но целеустремленным.

Пальцы на руках могут быть длинными (более 0,7 длины ладони) или короткими. Считается, что обладатели *длинных* пальцев рассуди-

тельные, методичны, осторожны, склонны к анализу, умственному труду, но не способны к обобщениям; люди с *короткими* пальцами, напротив, импульсивны, обладают живым умом, умеют охватить целое, но не могут «копаться в мелочах».

Гибкость пальцев свидетельствует о реализме, здравом смысле, открытости новому, хорошей приспособляемости.

Плотно сжатые пальцы говорят о собранности, скрытности, неконтактности, формализме их владельца, а *растопыренные* — о его беззаботности, независимости.

Гладкие пальцы характеризуют динамизм, инициативность, хорошую интуицию, оптимизм, деловитость; *узловатые* — свойственны упрямым, действующим только на основе доказанных фактов людям, но основательным и надежным.

О партнере немало могут сказать *кончики пальцев*: владельцы *острых* — идеалисты; *конических* — импульсивны, внушаемы, интуитивны; *квадратных* — аккуратны, постоянны, педантичны; *лопаткообразных* — энергичны, изобретательны, инициативны, поверхностны.

Как правило, полностью или частично открытые *ладони* свидетельствуют о честности и открытости человека. Большинство людей не может обманывать, держа ладони открытыми, а если это происходит, появляются микрожесты, свидетельствующие об обратном, поэтому, если говорят неправду, ладони прячут за спину или в карман.

С помощью жестов можно проявлять свою власть и командовать; так, открытая вверх ладонь в условиях субординации может восприниматься подчиненными как просьба; ладонь, повернутая вниз — как приказ; «указующий перст» — как запрещение.

При *рукопожатии* властность демонстрируется путем обхвата руки партнера и накрытия ее своей сверху; протягивание руки ладонью вверх или притягивание руки партнера близко к себе означает отказ от инициативы и роли хозяина положения; при равноправном рукопожатии ладони находятся перпендикулярно полу. Агрессивным, доминантным людям свойственно крепкое рукопожатие «до хруста пальцев».

Для нейтрализации властного партнера и возвращения себе инициативы необходимо вплотную сблизиться с ним, занять положение слева, энергично встряхнуть протянутую руку и привести ее в вертикальное положение. Чтобы всегда находиться в выгодном положении, целесообразно заранее отрабатывать этот комплекс движений с учетом того, чтобы в момент протягивания руки делать шаг левой ногой.

Можно также положить свою руку поверх руки партнера, обхватить его запястье и резко встряхнуть, а руку хорошо знакомого человека обхватить двумя руками у запястья, локтя или плеча (но это может свидетельствовать и о дружеских чувствах). Сохранить дистанцию и защитить «личную территорию» помогает пожатие прямой, несогнутой рукой или пожатие кончиков пальцев.

Рукам, ладоням и пальцам свойственно множество специфических жестов, которые менеджеру необходимо принимать во внимание. Так, *медленное потирание* ладоней свидетельствует о положительных намерениях, а *быстрое* — о таких же ожиданиях в отношении партнера.

Весьма распространенный жест руками — их *сцепление*, говорящее обычно о разочаровании в ком-то или в чем-то, но стремлении его скрыть. При этом руки могут быть подняты до уровня лица, лежать на столе или на коленях (в положении «сидя»), свободно висеть (при позе «стоя»). Для успеха разговора партнера нужно вывести из этого положения.

Среди менеджеров, бухгалтеров и юристов распространен так называемый *шпиль* — складывание пальцев рук, означающее уверенность. При этом «шпиль вверх» сопровождает изложение собственного мнения, а «шпиль вниз» — восприятие чужой позиции. Этой категории людей свойственно также *закладывание рук за спину*, демонстрирующее уверенность в себе и превосходство над другими. В то же время подобная поза позволяет расслабиться в стрессовой ситуации.

К жестам превосходства относится также *манипулирование большими пальцами*, которые остаются на поверхности при закладывании рук в карманы, за отвороты пиджака или под мышки с их скрещиванием на груди (последнее является выражением негативного отношения).

Поднесение руки ко рту во время слушания свидетельствует о недоверии партнеру, а во время собственной речи — об ее неискренности. Более утонченным вариантом этого жеста является *поднесение руки к носу*, что, однако, нужно отличать от обыкновенного почесывания.

Жестами, свидетельствующими о внутреннем желании отгородиться от кого-то или чего-то, является почесывание или *потирание века, уха, шеи, оттягивание воротничка*.

Подпирание щеки ладонью считается жестом скуки. Если рука сжата в кулак, а указательный палец упирается в висок — это оценочная поза, демонстрирующая вежливую заинтересованность. Об

искренности последней говорит рука под щекой, не служащая, однако, опорой головы.

Когда указательный палец направлен вертикально к виску, а большой поддерживает подбородок, человек негативно оценивает сообщение; приближение указательного пальца к веку свидетельствует об усилении негативизма.

Поглаживание подбородка означает, что человек обдумывает решение; если при этом он *грызет ручку, сосет трубку или сигарету, крутит дужки очков*, он пребывает в затруднении, как поступить; скрещивание рук на груди, закидывание ноги за ногу или откидывание на спинку стула говорит о том, что он настроен, скорее, негативно.

Потираание затылочной части шеи ладонью является признаком негативного или критического отношения к окружающим. Люди, *хлопающие себя по шее*, как правило, сердиты.

Постукивание пальцами по столу или ногами под столом — жесты нетерпения; чем они быстрее, тем нетерпение выше; для более успешного общения человека необходимо чем-то отвлечь.

29.3. Жесты защиты и нападения

Людям всегда свойственно укрываться от опасностей за какой-то преградой, в том числе за жестами. Об одном из них уже говорилось — это *скрещивание рук на груди*. Он на 40% снижает количество воспринимаемой информации, стимулирует более критическое отношение к ней, оказывает негативное воздействие на собеседника. Существует несколько вариантов такого жеста:

— *универсальный*, свойственный оборонительной позиции, выражает несогласие или негативное отношение; чтобы «открыть» человека, его нужно заставить вытянуть руки вперед, например, протянуть какой-нибудь предмет или открытую ладонь;

— *с дополнительным сжатием в кулак пальцев*, сопровождаемый стискиванием зубов и покраснением лица, свойственный крайне агрессивной позиции; для успокоения нужен жест открытой ладонью;

— *с ладонями скрещенных рук, лежащими на предплечьях*, что показывает попытку сдерживания негативных эмоций; чем выше статус человека, тем чаще он этот жест использует;

— *с закладыванием скрещенных рук под мышки*, демонстрирующим уверенность в себе.

Защитные барьеры, создаваемые с помощью рук, могут быть *неполными* (захват висящей руки другой, согнутой в локте, или сцепление обеих рук внизу) или *утонченными* (прикосновение к какому-либо предмету, например сумке, часам, браслету, или удерживание

его обеими руками, скажем, бокала или букета цветов). Но в любом случае *рука держится поперек тела*.

Барьеры создаются также *с помощью ног*, причем их скрещивание характеризует более негативный настрой человека, чем скрещивание рук. Существует две позы сидения со скрещенными ногами:

классическая (европейская), привычная нам, когда правая нога лежит на левом колене; она характеризует состояние сдержанного расслабления и помогает справиться с взволнованным состоянием;

с образованием угла (американская), при которой голень одной ноги кладется на бедро другой параллельно полу; это свидетельствует о духе противоречия, резком несогласии с высказываниями, особенно, если нога еще дополнительно обхватывается руками, поэтому к человеку в этой позе нужен особый подход. Необходимо заметить, кроме того, что она является признаком крайней невоспитанности, хотя бы уже в связи с демонстрацией окружающим собственных подошв.

Но ноги перекрещиваются не только в сидячем, но и в стоячем положении. Если при этом общая поза напряжена, и человек держит скрещенными и руки, он пытается оградить себя от незнакомой компании. Но как только люди начинают чувствовать себя уютнее, сближаются с другими, эта поза сменяется на открытую: руки размыкаются, а ноги — развертываются.

Оборонительная поза может быть также выражена с помощью *сведенных вместе лодыжек*. У мужчин к этому прибавляются руки, стиснутые в кулаки на коленях или впившиеся в подлокотники, а у женщин — руки, параллельно лежащие на напряженно сведенных вместе коленях, и наклоненные в одну сторону голени; кроме того, женщины в положении «сидя» и «стоя» могут переплести ступни.

Помимо рук и ног символами защиты могут быть другие предметы, например *спинка стула, на который люди садятся «верхом»*. Большинство лиц, занимающих такую позу, по натуре доминантны и стремятся «защитить тылы». Чтобы преодолеть защиту, нужно сесть или встать вплотную (сбоку или за данным человеком), по возможности так, чтобы вести разговор, смотря на человека сверху, или посадить его на стул с подлокотниками.

Раздраженно настроенный человек часто *собирает или оцпывает несуществующие ворсинки на своей одежде*. Чтобы привести его в спокойное состояние, можно откинуться назад, открыть руки и задать какой-нибудь вопрос.

Об оборонительной позе свидетельствует и *наклоненная вниз голова*. Такого человека нужно заставить ее поднять или повернуть вбок, например, сообщая что-то любопытное. Наклон головы будет

свидетельствовать о пробуждении интереса и ослаблении напряженности. Если человек продолжает держать голову прямо и неподвижно или делать едва заметные кивки, он безразлично относится к происходящему.

Неуверенные в себе люди обычно садятся на краешек стула или кресла, смотрят снизу вверх или вообще постоянно отводят глаза, говорят «падающим» голосом.

Для уверенных в себе людей, особенно замышляющих что-то, характерен жест *закладывания рук за голову*.

Другими агрессивными позами в положении «сидя» считаются:

— прямая посадка; локти или ладони лежат на бедрах; одна нога выдвинута вперед, другая находится под стулом;

— туловище наклонено вперед; ладони на коленях или обхватывают сиденье стула; ноги в том же положении.

Такие жесты всегда нужно успевать прочитывать и предвирать могущие последовать за ними действия. Например, можно поступить несколькими способами: молча «отзеркалить» (скопировать) жест; заставить партнера сменить позу и наклониться вперед, показав ему издали какой-то предмет, который может его заинтересовать, или наклониться к нему, задать вопрос, а затем откинуться и ждать ответа.

Но наибольшая агрессивность проявляется в «стоячих» позах с лежащими на бедрах или заложенным за пояс руками (пальцами).

29.4. Другие виды жестов и их значение

Помимо позы и движений многое о человеке может сказать *взгляд, размер зрачков, поведение глаз*. У возбужденных людей, например, зрачки расширяются в 3—4 раза, а при плохом настроении — сужаются. Поэтому на деловых переговорах по возможности целесообразно носить темные очки (но при этом у партнера может появиться ощущение, что его разглядывают в упор).

Если при общении с глазу на глаз человек смотрит в глаза менее 1/3 времени, он что-то скрывает, а если более 2/3 — заинтересован или настроен враждебно (соответственно зрачки будут расширенными или суженными).

Считается, что нормальное общение требует примерно в течение 70% времени разговора встречаться глазами или смотреть на часть лица, ограниченную глазами, ртом и точкой над переносицей.

Для передачи *заинтересованности или враждебности* используется взгляд искоса; в первом случае он сопровождается улыбкой, во

втором — нахмуренными бровями. Прикрытые веки и откинута поза выражают отрицательную реакцию или превосходство.

Чтобы в процессе разговора контролировать взгляд собеседника, нужно сначала направить его на какой-то предмет, а затем перенести последний на уровень собственных глаз.

Проявлением внутреннего дисбаланса человека и одним из способов ослабления нервного напряжения является *курение* (некурящие грызут ногти, отряхивают одежду, постукивают пальцами или ногами, крутят кольцо, поправляют галстук или запонки). Если курильщик пользуется трубкой, он продельывает с ней самые различные манипуляции: выбивает, продувает, набивает; сигаретами постукивают, помахивают, крутят в руках. Сигара обычно используется для подчеркивания высокого социального ранга и превосходства.

Если курильщик направляет струю дыма вверх, это свидетельство хорошего настроения или склонности к принятию положительного решения; вниз (особенно из уголков рта), наоборот, признак плохого настроения и отрицательного решения, причем значение направленности усиливается скоростью выдыхания дыма. Выдувание же дыма через ноздри выдает высокомерного и уверенного в себе человека.

Постоянное *стряхивание* пепла свидетельствует о тяжелом внутреннем состоянии. Если же человек при этом не докуривает сигарету до обычной длины, он собирается закончить разговор, и надо брать инициативу в свои руки.

Помимо курения, о состоянии партнера можно судить по его *манипуляциям с очками*. Так, посасывание дужек, снятие и надевание очков, протирание стекол свидетельствуют о том, что человек затягивает время, обдумывая предстоящее решение. *Взгляд поверх очков* воспринимается как признак критического отношения и внутренней агрессивности, поэтому при выражении своего мнения очки лучше снимать, что успокаивает партнера.

Ряд жестов принято относить к категории *собственнических*. Таковым является, например, прикосновение к тому или иному объекту, а если это объект чужой, то прикосновение будет означать вызов. Поэтому в гостях все вещи, в том числе и стулья, с самого начала используются только с позволения хозяев, ибо мнение о другом человеке складывается в первые 1,5 мин знакомства.

Одним из способов *показать человеку согласие* с ним является копирование его позы («отзеркаливание»), о чем уже говорилось. Это разоружает высокомерных людей, пытающихся главенствовать, создает непринужденную атмосферу, располагает к себе партнера.

Большую роль в выражении собственного настроения и оказании влияния на других играет позиция, в которой человек находится, например *угол, под которым он повернут к собеседнику*. Если он прямой или больше прямого, это так называемая *открытая позиция*, где всегда найдется место другим, в противоположность закрытой позиции, когда двое находятся строго напротив друг друга. В процессе разговора открытая позиция всегда может трансформироваться в закрытую, где третий — лишний, и наоборот.

Поза может демонстрировать заинтересованность или, наоборот, незаинтересованность человека в общении. В положении «сидя» — это ориентация скрещенных (закинутых) ног на партнера или принятие его позы; в присутствии нескольких человек заинтересованность можно показать, переводя поочередно взгляд с одного на другого. В положении «стоя» на интересующее лицо указывает направление ступней: если все безразличны, оно будет нейтральным, а если надоели, ориентировано на дверь.

Позы тесно связаны с территорией — пространством, которое человек считает своим, являющимся как бы продолжением его тела. Во многом оно зависит от исторических, этнических, национальных традиций, поэтому поза неодинакова для представителей разных стран, что может порождать конфликты.

Личная территория каждого человека разделяется на четыре зоны:

— *интимная* (до 0,45 м), в том числе *сверхинтимная* (до 0,15 м), в которую допускаются только лица, находящиеся с ним в тесном эмоциональном контакте;

— *личная* (0,45—1,2 м) определяется расстоянием, на котором проводятся официальные и неофициальные беседы;

— *социальная* (1,2—3,6 м) — зона основных служебных отношений и контактов с малознакомыми людьми;

— *общественная* (более 3,6 м), где происходят контакты с большой аудиторией.

В служебных отношениях зоны принято соблюдать строго, независимо от личных взаимоотношений; это легко делать, поскольку люди, как и животные, «метят» свои владения, например ручкой, пепельницей, книгой.

Вторжение человека в ту или иную зону больше, чем необходимо, воспринимается как агрессия и может служить средством оказания давления на партнеров. С этим связаны различные варианты рассаживания людей за столом. Стол собеседников разделяет, а поэтому лицам, занятым *дружеской беседой*, лучше сидеть не друг против друга, а *по сторонам угла*. Это дает возможность тесно контактиро-

вать, жестикулировать, наблюдать партнера и одновременно оставляет маленькое прикрытие. Для совместной работы предпочтительнее позиция *делового взаимодействия*, когда двое сидят рядом, наполовину развернувшись друг к другу. В ту и другую позицию легко включить эксперта, посадив его на противоположную сторону стола.

Когда участники разговора сидят друг напротив друга, они занимают *оборонительную позицию*, где стол служит барьером; в результате на нем образуются две равные территории, вторжение на которые недопустимо и вызывает сопротивление. Это порождает атмосферу соперничества, нежелания уступить, а поэтому разговоры, как правило, бывают короткими, посвящаются только узким, специфическим проблемам. Ведения важных бесед в такой позиции следует избегать, меняя ее на «угловую» или позицию «делового взаимодействия». Сигнал к смене позиции может, например, дать хозяин, придвинув к себе папку с материалами, принесенную гостем.

Люди, вообще не желающие взаимодействовать, садятся друг против друга на разных концах стола в *независимой позиции*.

На характер контактов оказывает влияние не только расположение за столом, но и *форма стола*. Так, *квадратный стол* подчеркивает субординацию и порождает у всех, кроме сидящих в «угловой» позиции, дух соперничества. За *овальным столом* психологическое преимущество получают те, кто располагается на его торцах, особенно, если сидят не спиной к двери (они, кстати, получают большую территорию, чем остальные). Поэтому переговоры лучше вести за круглым столом; здесь все оказываются в равном положении, каждый получает одинаковое пространство, что создает атмосферу неофициальности и помогает быстрее заключить соглашение.

В заключение несколько слов необходимо сказать о жестах, в которых проявляется *социальный статус* человека. Последний часто ассоциируется со всем высоким: ростом, посадкой, мебелью.

Снизить социальный статус можно, например, пригнувшись, ссутулившись, покинув «свою» территорию и подойдя к другому или сняв имеющиеся барьеры (поэтому с инспектором ГАИ не рекомендуется разговаривать через окно, оставаясь в машине).

Обычно при беседах подчеркивается равное положение присутствующих, но иногда статус хозяина бывает целесообразно поднять. Для этого существует ряд способов:

- повысить спинку кресла (стула) или уровень сиденья для себя и понизить их для гостя;
- использовать крутящиеся или передвигающиеся стулья и кресла, позволяющие относительно свободно перемещаться в про-

странстве. Человек, лишенный такой возможности, вынужден жестикулировать и этим раскрывает себя;

— отводить место гостю не в личной, а в социальной зоне хозяина, что снижает его статус;

— увеличить «свою» территорию и уменьшить территорию гостя, соответствующим образом расположив мебель;

— поставить пепельницу вне досягаемости посетителя;

— небрежно оставить на столе несколько папок с грифом «конфиденциально» или изящный дорогой «дипломат».

Проверьте себя

Тест. Что вам говорят мимика и жесты?

Для выполнения теста выберите один из вариантов ответов на перечисленные вопросы и зафиксируйте соответствующие баллы.

- Вы считаете, что мимика и жесты:
 - выражают душевное состояние человека в данный момент;
 - дополняют его речь; в) выдают его с головой (а—2; б—4; в—3).
- Являются ли мимика и жесты женщин более выразительными, чем у мужчин:
 - да; б) нет; в) не знаю (а—1; б—3; в—0).
- Как Вы здороваетесь с близкими людьми:
 - радно кричите «привет!»; б) обмениваетесь рукопожатиями; в) слегка обнимаете друг друга; г) приветствуете сдержанным движением руки; д) целуете друг друга в щеку (а—4; б—4; в—3; г—2; д—4).
- Какие жесты и движения в мире означают одно и то же:
 - качание ногами; б) кивание головой; в) наморщивание носа; г) наморщивание лба; д) подмигивание; е) улыбка (а—0; б—0; в—1; г—1; д—0; е—1).
- Какая часть тела выразительнее всего:
 - ступни; б) ноги; в) руки; г) кисти рук; д) плечи (а—1; б—2; в—3; г—4).
- Какая часть Вашего лица наиболее выразительна? (дать два ответа):
 - лоб; б) брови; в) глаза; г) нос; д) губы; е) углы рта (а—2; б—1; в—3; г—2; д—0; е—0).
- При виде своего отражения на что Вы обращаете внимание прежде всего:
 - как сидит одежда; б) в каком состоянии прическа; в) каковы поза или походка; г) какова осанка; д) ни на что (а—1; б—3; в—3; г—3; д—2).
- Что Вы думаете, если партнер часто прикрывает рот рукой:
 - ему есть что скрывать; б) у него некрасивые зубы; в) он чего-то стыдится (а—3; б—1; в—1).
- У партнера Вы прежде всего обращаете внимание на:
 - глаза; б) рот; в) руки; г) позу (а—3; б—2; в—2; г—1).
- Если собеседник отводит глаза по-Вашему это признак:
 - нечестности; б) неуверенности в себе; в) собранности (а—3; б—2; в—1).
- Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника:
 - да; б) нет; в) не знаю (а—0; б—3; в—1).
- Почему мужчины первыми заговаривают с женщинами:
 - так принято; б) они улавливают неосознанное желание женщин; в) они более смелы и не боятся получить «от ворот поворот» (а—1; б—4; в—2).

13. Чему больше верить при несоответствии жестов и слов:
а) словам; б) жестам; в) ничему (а—0; б—4; в—3).
14. Почему поп-звезды посылают публике сигналы:
а) флиртуют; б) «заводят»; в) выражают свое настроение (а—4; б—2; в—0).
15. Смотря в одиночестве фильм ужасов, Вы:
а) спокойны; б) реагируете каждой клеткой своего тела; в) закрываете глаза в самых страшных местах (а—4; б—0; в—1).
16. Можно ли контролировать свою мимику:
а) да; б) нет; в) кое-что (а—0; б—2; в—1).
17. При интенсивном флирте Вы изъясняетесь преимущественно:
а) глазами; б) руками; в) словами (а—3; б—4; в—1).
18. Считаете ли Вы, что большинство жестов:
а) подсмотрены и заучены; б) передаются по наследству; в) заложены природой (а—2; б—4; в—0).
19. Признаком чего является борода:
а) мужественности; б) сокрытия недостатков; в) лени (а—3; б—2; в—1).
20. Отличаются ли друг от друга правая и левая части лица:
а) да; б) нет; в) только у пожилых (а—4; б—0; в—2).

Более 55 баллов — отличная интуиция и способность понимать других без слов, но нужно опасаться поспешных выводов.

34—55 баллов — неплохая способность интерпретации мимики и жестов, но иногда слишком буквальная, что затрудняет общение.

Менее 34 баллов — язык мимики и жестов — «китайская грамота»; нужно тренировать наблюдательность.

Глава 30

ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА

30.1. Затраты на персонал

Затраты на персонал представляют собой совокупность расходов, связанных с его привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда. К ним относятся заработная плата и начисления на нее, дополнительные расходы, социальные выплаты.

В состав расходов на оплату труда включаются все соответствующие затраты предприятия независимо от источников их финансирования, в том числе суммы, начисленные за неотработанное время, в течение которого за работниками сохраняется заработная плата, а также стимулирующие и компенсационные выплаты. Все эти суммы включаются в себестоимость либо проводятся за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и размерами не ограничиваются.

Предназначенная к выплате или выплаченная общая сумма заработной платы называется *фондом заработной платы*. В этот фонд включаются следующие *основные виды выплат*:

1. Оплата за отработанное время, в том числе:

— заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки; стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты (за совмещение профессий, руководство и проч.); ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет;

— компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда (за работу в условиях Крайнего Севера и приравненных к нему местностях; за вредные, опасные и тяжелые условия работы; за работу в ночное время; оплата сверхурочных работ; компенсация за отгулы и проч.);

— оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы;

- комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам); гонорары штатным журналистам;
- оплата специальных перерывов в работе;
- оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого несписочного персонала.

2. Оплата за неотработанное время, в том числе:

- оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;
- оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей; доноров;
- оплата простоев не по вине работников и вынужденных прогулов;
- единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков;
- компенсация за неиспользованные отпуска;
- выплаты на содержание жилья, топливо, питание; материальная помощь.

В фонд заработной платы не включаются суточные; разного рода начисления; пособия и другие выплаты, не связанные с оплатой труда. Одновременно из него не вычитаются налоги и удержания.

Поскольку рабочее время учитывается в человеко-часах, человеко-днях и человеко-месяцах (кварталах и годах), в статистике выделяются и соответствующие фонды заработной платы. Рассмотрим их подробнее.

Часовой фонд заработной платы составляет оплата фактически отработанного времени и некоторые доплаты, а именно: оплата отработанного времени по тарифу, ставкам, окладам, основным расценкам или сдельному заработку; доплаты сдельщикам по прогрессивным расценкам и в связи с изменениями условий труда; надбавки за особые условия работ; оплата сверхурочных работ в обычном размере; оплата аккордных работ, по которым учитывается отработанное время; сумма выплаченных премий по действующим на предприятиях премиальным системам за экономию; доплаты за работу в ночное время, бригадирам за руководство бригадой, за обучение учеников в индивидуальном порядке, руководителям практикантов; сдельщикам — разницы между разрядами; оплата брака не по вине работников и проч.

Дневной фонд заработной платы образует оплата фактически отработанных человеко-часов и отдельные виды оплаты непроработанных часов в течение дня. Он включает весь часовой фонд оплаты труда и доплаты за работу в сверхурочное время, оплату выполнения государственных и иных обязанностей, перерывов кормящих матерей, льготных часов подростков, внутрисменных простоев не по вине

рабочих, оплату аккордных работ, не учитываемых в отработанных человеко-часах.

Часовой и дневной фонды заработной платы могут рассчитываться на месяц, квартал и год *только для рабочих*.

В *месячный фонд заработной платы* включаются все ее виды: сумма дневных фондов, оплата целодневных простоев, оплата исполнения государственных обязанностей, надбавка за выслугу лет, оплата очередных и дополнительных отпусков, выходных пособий, льготы, компенсации уволенным за неиспользованные отпуска; выплаты лицам, обучающимся вне предприятия.

Квартальный и годовой фонды заработной платы определяются суммированием месячных фондов.

Действующая Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера утверждена Госкомстатом России 19.07.95.

К *выплатам социального характера* относятся:

- надбавки к пенсиям работающим на предприятии; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;
- взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг;
- оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом;
- возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях;
- компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми;
- суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, полученные при выполнении служебных обязанностей, выплаты иждивенцам погибших, а также возмещение морального ущерба в соответствии с приговором суда;
- выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;
- суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;
- оплата проезда к месту работы и транспортных льгот;
- материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами;
- стипендии лицам, направленным на учебу предприятием;
- помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд.

Расходы, не относимые к фонду заработной платы и выплатам социального характера, включают следующие основные статьи:

- дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям;
- страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них;
- авторские вознаграждения;
- стоимость форменной одежды и спецодежды;
- расходы, связанные с командировками;
- расходы, связанные с переездом с одного места работы на другое;
- расходы на платное обучение работников;
- расходы по содержанию объектов социальной сферы;
- расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий;
- расходы по обслуживанию садовых товариществ.

Затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции (работ, услуг), а частично осуществляются за счет прибыли.

Виды выплат, подлежащие включению в себестоимость продукции (работ, услуг), следующие:

1. Расходы на оплату труда основного производственного персонала за фактически выполненную работу, исчисляемые по средним расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам в соответствии с принятыми на предприятии формами и системами оплаты труда, включая премии членам трудового коллектива за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, а также на оплату труда работников, не состоящих в штате предприятия, за выполнение работ по договорам гражданско-правового характера (включая договор подряда).

2. Выплаты членам трудового коллектива за непроработанное, но подлежащее оплате время в соответствии с действующим законодательством (оплата льготных часов подростков, перерывов в работе кормящих матерей, оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей и т.п., выплата вознаграждений за выслугу лет, очередных и дополнительных отпусков).

3. Все виды премиальных выплат, обусловленные производственной деятельностью в соответствии с принятой на предприятии системой премирования и стимулирования труда (включая премии за выполнение особо важных производственных заданий, вознаграждения по итогам года и др.). Суммы годового вознаграждения включаются в себестоимость продукции того отчетного периода, в котором они фактически начислены.

4. Выплаты в соответствии с действующим законодательством по установленным коэффициентам за работу в пустынных, безводных и высокогорных местностях, надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

5. Компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов, а также компенсационные выплаты матерям, состоящим в трудовых отношениях на условиях найма с предприятиями и находящимся в отпуске по уходу за ребенком от его рождения до достижения им трехмесячного возраста (эти выплаты включаются в себестоимость только в пределах норм (размеров), предусмотренных законодательством).

Не включаются в себестоимость продукции (работ, услуг), а финансируются за счет чистой прибыли организации или специальных источников выплаты, непосредственно не связанные с оплатой труда: премии за счет средств специального назначения и целевых поступлений; материальная помощь; беспроцентные ссуды, выданные на улучшение жилищных условий, обзаведение домашним хозяйством; оплата работникам отпусков, дополнительно предоставляемых по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством); оплата проезда членов семей работников к месту проведения отпуска и обратно (в соответствии с действующим законодательством для предприятий, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях); надбавка к пенсиям; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда; доходы (дивиденды, проценты); компенсационные выплаты в связи с повышением цен сверх размеров индексации доходов и т.п.

Исчерпывающий перечень этих сумм приведен в п. 7 «Затраты на оплату труда» Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли, утвержденного постановлением Правительства РФ от 05.08.92. № 552 с изменениями от 01.07.95. и 20.11.95.

30.2. Анализ и планирование затрат на персонал

Анализировать и планировать затраты на персонал можно практически по каждой их статье, поэтому ограничимся рассмотрением лишь основных характеристик, и прежде всего, уровня заработной платы и фонда заработной платы.

Уровень заработной платы и его изменение наиболее точно отражает его *средняя величина*. Среднегодовая, среднемесячная и квар-

тальная заработная плата рассчитывается для всех категорий работников; среднечасовая и среднедневная — только для рабочих.

Средняя заработная плата за период определяется путем деления ее соответствующего фонда на среднюю численность работников, а затем показатель отчетного года делится на показатель базового года. Полученный *индекс переменного состава* показывает, во сколько раз изменилась средняя заработная плата в отчетном году по сравнению с базовым годом в целом:

$$I_{\text{ср.з.п}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} : \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0},$$

где $I_{\text{ср.з.п}}$ — индекс изменения средней заработной платы в отчетном году по сравнению с базовым;

\bar{x}_0 и \bar{x}_1 — средняя заработная плата в базовом и отчетном периодах соответственно по группам работников;

n_0 и n_1 — численность данных групп в базовом и отчетном периодах соответственно.

Как изменилась средняя заработная плата в отчетном периоде по сравнению с базовым за счет вариации средней заработной платы у отдельных групп работников показывает *индекс фиксированного состава*. Он получается путем подстановки в индекс средней заработной платы в базовом году численности в отчетном:

$$I_{\text{фикс.с}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} : \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1}.$$

Как изменилась средняя заработная плата в отчетном периоде по сравнению с базовым за счет изменения численности и структуры работников, имеющих разные уровни заработной платы, показывает *индекс структурных сдвигов*. Он получается путем подстановки в индекс переменного состава вместо заработной платы в отчетном году по отдельным категориям работников величины заработной платы в базовом году:

$$I_{\text{стр.сов}} = \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1} : \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0}.$$

Произведение индекса структурных сдвигов и индекса постоянного состава дает индекс переменного состава (в данном случае средней заработной платы).

Разница между числителем и знаменателем каждого индекса показывает абсолютный размер изменения средней заработной

платы в отчетном периоде по сравнению с базовым за счет действия обоих факторов одновременно и каждого в отдельности.

Абсолютный размер изменения средней заработной платы в отчетном периоде по сравнению с базовым приведен ниже:

общее изменение

$$\Delta_{\text{общ}} = \frac{\Sigma \bar{x}_1 n_1}{\Sigma n_1} - \frac{\Sigma \bar{x}_0 n_0}{\Sigma n_0};$$

под воздействием изменения средней заработной платы по группам работников

$$\Delta_{\text{гр.р}} = \frac{\Sigma \bar{x}_1 n_1}{\Sigma n_1} - \frac{\Sigma \bar{x}_0 n_1}{\Sigma n_1};$$

под воздействием изменения структуры персонала

$$\Delta_{\text{стр.п}} = \frac{\Sigma \bar{x}_0 n_1}{\Sigma n_1} - \frac{\Sigma \bar{x}_0 n_0}{\Sigma n_0}.$$

Динамика изменения фонда заработной платы также измеряется на основе индексов.

Индекс изменения фонда заработной платы в целом определяется как сумма произведений средней заработной платы и численности работников в отчетном году, отнесенная к тому же показателю в базовом году:

$$I_{\text{ф.з.п}} = \frac{\Sigma \bar{x}_1 n_1}{\Sigma \bar{x}_0 n_0}.$$

Для определения изменения фонда заработной платы за счет отклонения ее уровня в знаменателе необходимо использовать численность работников в отчетном году (при этом знаменатель будет условной величиной):

$$I_{\bar{x}} = \frac{\Sigma \bar{x}_1 n_1}{\Sigma \bar{x}_0 n_1}.$$

Изменение фонда заработной платы за счет варьирования численности работников определяется путем введения в числитель формулы средней заработной платы в базовом году вместо того же показателя в отчетном году:

$$I_n = \frac{\Sigma \bar{x}_0 n_1}{\Sigma \bar{x}_0 n_0}.$$

Произведение двух последних индексов опять даст *общий индекс изменения фонда заработной платы* в отчетном году по сравнению с базовым:

$$I_{\text{ф.з.п}} = I_{\bar{x}} I_n .$$

Разница между числителем и знаменателем в каждом индексе даст абсолютное изменение фонда заработной платы в целом и по причинам:

абсолютное изменение фонда заработной платы в целом по всем причинам

$$\Delta I_{\text{ф.общ}} = \Sigma \bar{x}_1 n_1 - \Sigma \bar{x}_0 n_0 ;$$

абсолютное изменение фонда заработной платы под воздействием изменения ее средней величины по группам работников

$$\Delta I_{\text{ф.гр.р}} = \Sigma \bar{x}_1 n_1 - \Sigma \bar{x}_0 n_1 ;$$

абсолютное изменение фонда заработной платы под воздействием изменения структуры персонала

$$\Delta I_{\text{ф.стр.п}} = \Sigma \bar{x}_0 n_1 - \Sigma \bar{x}_0 n_0 .$$

На практике целесообразно исчислять показатели отклонения фактического фонда заработной платы от планового как в абсолютном, так и в относительном выражении:

1. Под влиянием изменения числа сотрудников — как произведение средней плановой заработной платы на разность между фактическим и плановым числом работников

$$\Delta \Phi_{\text{пл}} = (n_1 - n_{\text{пл}}) \Sigma \bar{x}_{\text{пл}} ,$$

где $\Delta \Phi_{\text{пл}}$ — изменение фонда заработной платы по сравнению с запланированным под влиянием изменения числа сотрудников;

$n_{\text{пл}}$ — плановая численность сотрудников;

$\bar{x}_{\text{пл}}$ — средняя заработная плата.

2. Под влиянием изменения средней заработной платы — как произведение фактического числа работников на разность между фактической и плановой заработной платой

$$\Delta \Phi_{\bar{x}} = (\bar{x}_1 - \bar{x}_{\text{пл}}) n_1 .$$

С анализом динамики среднего уровня и фонда заработной платы мы уже познакомились, а теперь коротко остановимся еще на некоторых его направлениях.

Во-первых, целесообразно анализировать динамику затрат на персонал в соотношении с основными показателями работы предпри-

тия за соответствующий период: объемами продаж, производства, прибылью, производственными расходами.

Во-вторых, необходимо следить за долей заработной платы в расходах на персонал. Последняя, помимо действующего законодательства, устанавливающего размеры отчислений в социальные фонды, во многом определяется характером социальной политики и политики стимулирования. Если последние активны, что соответствует современным тенденциям, то доля заработной платы должна снижаться, и наоборот.

Планирование затрат на персонал на основе всестороннего анализа должно органически вписываться в систему планирования.

При планировании затрат на персонал необходимо принимать во внимание влияние следующих факторов: федерального и местного законодательства, предстоящих изменений в системе налогообложения, договорного или ожидаемого повышения тарифных ставок, принятия новых тарифных соглашений; возможных преобразований в организационной и управленческой структуре; дополнительного привлечения персонала; повышения квалификации и др.

Выделяют следующие этапы планирования затрат на персонал:

1. Анализ по подразделениям затрат за истекший год, а также плановых и фактических затрат за первую половину текущего года и их корректировка с учетом перечисленных выше внутренних и внешних факторов, на основе чего создается проект затрат на будущий год как в целом, так и по отдельным статьям.

2. Анализ планов подразделений и их корректировка в общих интересах, с тем чтобы увеличение затрат на работника не обгоняло рост производительности труда.

3. Утверждение руководством фирмы окончательного варианта плана расходов на персонал и направление его в подразделения.

Механизмами реализации плана затрат на персонал являются изменение численности персонала, прямых статей затрат, экономия оплаты труда в составе накладных расходов.

30.3. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется использовать следующие методы.

1. *Потери, вызванные перерывами в работе*, определяются как произведение трех показателей: средневзвешенной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерыва

вов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

$$N_{\text{пр}} = B T \mathcal{C}_T,$$

где $N_{\text{пр}}$ — потери, вызванные перерывами в работе;

B — среднедневная выработка на одного человека;

T — средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

\mathcal{C}_T — число выбывших по причине текучести.

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

$$N_0 = \frac{Z_0 \alpha}{\beta},$$

где N_0 — потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Z_0 — затраты на обучение и переобучение;

α — доля излишнего оборота, текучести;

β — коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением N_y , т.е. стоимость недополученной продукции, определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней, перед увольнением числа работников, выбывших по причине текучести:

$$N_y = B_t \sigma_t D_y \mathcal{C}_T,$$

где B_t — средняя выработка;

σ_t — коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

D_y — число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих $N_{\text{пр}}$, определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесечных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

$$N_{\text{пр}} = \gamma_t \sum (B_{\text{та}} \gamma_t) t,$$

где $B_{\text{та}}$ — среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

γ_t — помесичный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

t — число дней в соответствующем месяце.

5. *Затраты по проведению оргнабора* в результате текучести $Z_{\text{орг}}$ определяются как произведение затрат на оргнабор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$Z_{\text{орг}} = \frac{Z_{\text{н}} m}{\beta_{\text{изм.ч}}},$$

где $Z_{\text{н}}$ — затраты на набор;

$\beta_{\text{изм.ч}}$ — коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

m — доля текучести.

6. *Потери от брака у вновь поступивших работников* определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц, проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих:

$$N_{\text{бр.н}} = \frac{N_{\text{бр.общ}} l m}{\beta},$$

где $N_{\text{бр.н}}$ — потери от брака у новичков;

$N_{\text{бр.общ}}$ — общие потери от брака;

l — доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года.

Общая величина потерь равна сумме всех частных потерь. По оценкам затраты на замену рабочих составляют 7—12% их годовой заработной платы; специалистов 18—30%; управляющих 20—100%.

30.4. Методы определения эффективности затрат на персонал

Эффективность затрат на персонал может рассматриваться в двух основных направлениях. Во-первых, речь идет об *общей эффективности* затрат как таковых, т.е. относительной величине эффекта, который они приносят. Во-вторых, можно говорить о *сравнительной эффективности* затрат, определять которую необходимо при принятии решений, связанных с различными вариантами технических

усовершенствований, вносимых в процесс труда и изменяющих численность, состав, структуру и уровень оплаты работников, а следовательно, и сами затраты.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал $\mathcal{E}_{з.п}$ (в процентах) определяется как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам или обратным ему показателем:

$$\mathcal{E}_{з.п} = \frac{\text{Результат деятельности}}{\text{Затраты}} 100 ;$$

$$\mathcal{E}_{з.п} = \frac{\text{Затраты}}{\text{Результат деятельности}} 100 .$$

В качестве результата деятельности можно при этом рассмотреть: объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (социальное страхование, медицинское страхование и т.п.), расходы на социальные мероприятия. На Западе обычно вторая величина больше первой в среднем в 1,9 раза. Эти показатели целесообразно проследивать в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

В ситуации, когда постоянно осуществляются различного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий, часто возникает потребность оценить различные варианты связанных с этим инвестиций. Для выбора лучшего варианта существует несколько способов.

Первый способ состоит в парном сравнении вариантов. Идея, лежащая в основе его, состоит в том, что уменьшение затрат живого труда, а следовательно, и сокращение заработной платы, как правило, можно достичь лишь на основе дополнительных капитальных вложений. Если их величина за период окажется меньше суммы выплаченной за тот же срок заработной платы, то мероприятия проводить с экономической точки зрения целесообразно (здесь не учитываются, правда, социальные аспекты, например, большая удовлетворенность трудом).

С помощью приведенной ниже простой формулы можно приблизительно подсчитать, за какой срок $T_{ок}$ сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах (при условии, что все остальные текущие затраты останутся без изменений)

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_1 - K_2}{3\Pi_2 - 3\Pi_1},$$

где K_1 и K_2 — капитальные вложения по первому и второму вариантам;

$3\Pi_1$ и $3\Pi_2$ — заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

Другим способом сопоставления вариантов инвестиций является использование формулы приведенных затрат $Z_{\text{пр}}$. Из полученных на ее основе результатов выбирается для реализации наименьший

$$Z_{\text{пр}} = 3\Pi + EK,$$

где 3Π — заработная плата, социальные выплаты и платежи;

E — нормативный коэффициент, обратный сроку окупаемости.

K — величина инвестиций.

Как и в предыдущем случае, при расчетах с помощью данной формулы предполагается, что величина текущих материальных затрат не изменяется. В качестве норматива E могут быть использованы самые различные коэффициенты, например ставка банковского процента, нормы амортизации и пр. Здесь, правда, необходимо учитывать еще и такое важное обстоятельство, как возможная разнореченность осуществления капитальных вложений. Для устранения этого обстоятельства их необходимо привести к какому-то году (обычно к исходному или завершающему).

В первом случае это делается путем деления годовой суммы капитальных вложений (K) на выражение $(1 + E)$, а во втором — путем умножения их на него столько раз, сколько лет разделяет момент их осуществления и соответственно время начала или завершения работ.

Но наиболее точно экономическую эффективность тех или иных мероприятий (в том числе и связанных с персоналом) можно рассчитать с помощью показателя чистого *дисконтированного дохода*, который представляет собой разность между двумя финансовыми потоками — инвестиций и поступлений, приведенных к одному году. Под потоком инвестиций понимается годовая сумма капитальных вложений, приведенная к началу или концу периода. А поток поступлений образуется из ежегодных сумм прибыли и амортизации. Формула для расчета при этом будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Чистый дисконтированный доход} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{P_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^{t=n} \frac{K_t}{(1+i)^t},$$

где P_t — поступление в году t ;

- K_t — инвестиции в году t ;
 n — число лет реализации проекта;
 E — ставка дисконтирования.

Если величина чистого дисконтированного дохода окажется положительной при данной норме эффективности (E), то осуществлять мероприятия экономически целесообразно. Если она равна нулю, то ставка дисконтирования E будет *называться внутренней нормой доходности*. Если в качестве таковой принята банковская депозитная ставка, внутренние вложения дают тот же эффект, что и вложения в банк. Если реальная ставка (с учетом инфляции) ниже внутренней нормы доходности, инвестирование абсолютно выгодно.

Психологический практикум

Свою способность быть экономным Вы можете проверить с помощью предлагаемого теста. Для его выполнения необходимо выбрать один из вариантов ответа на поставленные вопросы, а затем с помощью ключа подсчитать общую сумму баллов.

1. Пользуетесь ли Вы услугами банка в повседневной жизни:
 - а) только для коммунальных платежей;
 - б) кроме того, пользуюсь чеками или безналичными переводами для оплаты крупных покупок;
 - в) никогда не знал о такой возможности, но теперь обязательно воспользуюсь;
 - г) предпочитаю расплачиваться наличными.
2. Как вы поступаете зимой с окнами Вашей квартиры:
 - а) хорошо их утепляю;
 - б) не придаю этому никакого значения;
 - в) не знаю, как это сделать.
3. Пользуетесь ли Вы скороваркой:
 - а) да;
 - б) редко;
 - в) нет, так как ее трудно мыть.
4. Как Вы моете посуду:
 - а) всегда тщательно;
 - б) ополаскиваю;
 - в) собираю до лучших времен.
5. Держите ли Вы в холодное время года открытой форточку:
 - а) держу постоянно;
 - б) открываю перед сном;
 - в) постоянно держу на запоре.
6. Как Вы поступаете с макулатурой:
 - а) выбрасываю;
 - б) собираю и сдаю;
 - в) когда как.
7. Что Вы делаете с излишками хлеба:
 - а) кормлю голубей;
 - б) выбрасываю в мусорный ящик;
 - в) весь хлеб съедаю.

8. Как Вы моетесь:
- а) в ванной;
 - б) только под душем;
 - в) в ванной, несмотря на перерасход воды.
9. Пользуетесь ли Вы полуфабрикатами при приготовлении пищи:
- а) как правило, поскольку так быстрее и дешевле;
 - б) нет;
 - в) изредка.
10. Донашивают ли Ваши младшие дети одежду после старших:
- а) нет;
 - б) если она в хорошем состоянии;
 - в) всегда.

Ниже приведены номера вопросов, а в скобках число баллов соответственно за варианты ответов а), б), в).

1 (25; 30; 10; 0); 2 (30; 0; 5); 3 (30; 5; 0); 4 (30; 10; 0); 5 (0; 10; 30); 6 (0; 30; 10); 7 (10; 0; 30); 8 (5; 30; 0); 9 (30; 0; 10); 10 (0; 10; 30).

Если Вы набрали менее 40 баллов, Вы транжира, следите за собой.

Если число набранных баллов 41—150, Ваши способности экономить средние.

Если баллов 151 и более, Вы невероятно экономны.

Глава 31

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ (ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ)

31.1. Направления преобразований

Руководство преобразованиями в переходной экономике требует подходов, отличающихся не только от плановых, но и от рыночных, ибо и те, и другие предполагают стабильные условия. Преобразованиям же свойственны неопределенность, сложность, динамизм окружающей среды, поэтому задачи переходного периода нельзя решать механическим заимствованием концепций.

На практике существует три подхода к проблеме преобразования управления организациями и трудовыми коллективами: технократический, рыночный и стратегический. Рассмотрим их подробнее.

Технократический подход имеет своей конечной целью создать идеальную модель механизма управления путем осуществления постепенных последовательных малозаметных изменений существующей системы, что позволяет значительно снизить сопротивление коллектива, парализующее усилия реформаторов.

Рыночный подход ориентируется на стихийную подстройку системы к меняющимся условиям, но спонтанность его реализации может привести к внутренней поляризации сил, росту сопротивления изменениям и укреплению позиций бюрократов. Это подтверждается опытом сегодняшней России, где в процессе осуществления шоковых методов перехода к рынку число чиновников на душу населения увеличилось в несколько раз.

Стратегический подход не предполагает ни строительства воздушных замков, ни свободного плавания по воле волн. Исходя из реальных условий и расстановки сил, он ориентируется не на бесперспективный конфликт с коллективом, а на выявление и развитие позитивных демократических форм управления с привлечением как можно большего числа людей.

Существует несколько вариантов реализации такого подхода, важнейшими из которых считаются применение новых организаци-

онных схем руководства; развитие коллективных методов подготовки и принятия решений; формирование принципиально новой модели управления; распространение в системе управления экономических отношений.

В крупных организациях может иметь место использование кольцевой системы совещательных структур (например, советов по совершенствованию деятельности), основанной на принципе «соединительного звена», суть которой состоит в следующем. В организации в целом и на каждом ее уровне создается такой совет или комитет во главе с руководителем, членами которого помимо специалистов являются вышестоящий и подчиненные ему руководители. В свою очередь, данный руководитель является членом советов, образованных на этих уровнях, и таким образом большинство руководителей являются членами сразу трех такого рода советов: своего, а также находящихся «этажом выше» и «этажом ниже». Членами советов при руководителях низового уровня оказываются уже рядовые исполнители, представители которых, в свою очередь, могут быть избраны в совет всей организации, где председательствует ее первое лицо, и таким образом кольцо участия замыкается.

Подобная схема улучшает координацию действий руководителей различных уровней и обеспечивает взаимный контроль. Если, например, все члены какого-то совета выразят недоверие председателю или коллеге, администрация обязана рассмотреть вопрос о возможности его пребывания на занимаемой официальной должности.

Другим современным направлением совершенствования управления персоналом является формирование новой модели, которая предполагает:

- локализацию максимального числа управленческих функций непосредственно на низовом уровне и интеграцию их с производственными;

- сокращение числа уровней управления и переход от «высоких» управленческих структур к «плоским» с соответствующим расширением их прав и ответственности низовых руководителей;

- резкое сокращение функций надзора и контроля в пользу консультирования исполнителей, их поддержки в затруднительных положениях;

- развитие рабочего представительства и формирование некоторых направлений внутренней политики организации, прежде всего в социальной сфере, в прямом диалоге руководства и рядовых сотрудников или их представителей (например, профсоюзов).

Третьим направлением совершенствования управления персоналом считается развитие коллективных методов принятия решений

на всех уровнях путем создания команд, состоящих из специалистов, пользующих решающим словом при принятии решений по своему направлению и полностью отвечающих за их последствия. При широкой автономии членов команды между ними поддерживается высокий уровень взаимодействия и информационного обмена, позволяющий после соответствующего обсуждения коллективно принимать наиболее важные и сложные решения/

Наконец, в качестве еще одного из механизмов совершенствования управления можно рассматривать перевод, где только возможно, внутриорганизационных отношений на экономические рельсы. Этот процесс сейчас активно развивается во всем мире, в том числе и в России. Его основная идея в сфере управления персоналом может состоять в возмездных отношениях между подразделениями и центральной кадровой службой по поводу привлечения персонала (найма или лизинга).

Применение всех этих методов значительно повышается четкость, гибкость, надежность управления, создает простор для его дальнейшего совершенствования, ослабляет негативное воздействие бюрократических тенденций.

31.2. Этапы организационных преобразований

Преобразование организации или отдельных сторон ее деятельности — сложный, неоднозначный и в немалой степени конфликтный процесс. Для начала преобразований нужно достаточно хорошо узнать организацию и ее проблемы, ожидания людей. Взаимодействие технологии, политики и культуры в концентрированном виде отражается в *организационной парадигме*, т.е. устойчивом наборе верований, символов, идей, мифов, который во многом определяет видение мира членами организации. Для сохранения ясности и целостности своего восприятия люди интерпретируют события таким образом, чтобы находиться в соответствии с парадигмой. Поэтому допускаются только те преобразования, которые могут быть интерпретированы в ее рамках, и даже опасности оказываются недостаточным стимулом для осознания необходимости преобразований, если они противоречат парадигме и требуют нестандартных действий.

Для радикальных преобразований необходимо «разморозить» парадигму посредством разрушения механизмов, которые способствуют ее сохранению: политических союзов, рутинных процедур, догм и пр.

Это поначалу осознается лишь отдельными, наиболее зрелыми людьми во главе с лидером, которые путем переосмысления и трезвой оценки ситуации полностью освобождаются от иллюзий прошлого (иначе через некоторое время у них может возникнуть стремление вернуться к «старым добрым временам», особенно, если преобразования идут с трудом). Они образуют «группы поддержки», способные пробудить и подтолкнуть к активным действиям остальных, обучить их новому, подавлять противников.

Лидер и его сторонники формируют видение будущего, т.е. идеальный образ организации, к которому она стремится, информируют коллектив о причинах, путях и возможных последствиях преобразований. При этом подводятся итоги прошлого, которому дается правдоподобная, но не обязательно правдивая оценка, упоминаются ценности и традиции, от которых приходится волею обстоятельств отказываться; одновременно гарантируется сохранение других.

На следующем этапе происходит обсуждение и уточнение концепции преобразований, что способствует достижению консенсуса среди рядовых членов в отношении нее. Но их готовность к нововведениям зависит не только от обоснованности реформ, системы поощрений и наказаний, но и от символических аспектов изменений. Поэтому проводятся различного рода культурологические мероприятия, ритуалы, демонстрирующие новые основополагающие ценности и укрепляющие доверие к ним.

Однако ни дискуссии, ни символы не окажут решающего воздействия на членов организации, пока их удовлетворяет текущее состояние дел. Западные специалисты считают необходимым не только обнаруживать пороки и несоответствие ожиданиям людей существующих систем, но и целенаправленно стимулировать неудовлетворенность искусственной организацией «страданий».

Период окончательного разрыва с прошлым и эмоционального принятия будущего обычно малопродуктивен, поскольку еще не в полную меру начинают работать новые механизмы внутри организации, зато продолжают вызванные преобразованиями конфликты между противниками и сторонниками перемен, а люди в большинстве своем сразу не могут отказаться от прошлого. В этом процессе выделяются следующие стадии:

1. *Отрицание* начинается с момента появления сведений о необходимости изменений и может быть обусловлено наличием альтернативных программ или необходимостью других действий.

2. *Уклонение* возникает тогда, когда появляются убедительные свидетельства о необходимости изменений. Они не оспариваются, и даже признается их необходимость в малых масштабах, однако ста-

вится под сомнение неотложность. Уклонение проявляется в пассивности, неучастии или активном сопротивлении (запутывании, бесконечных дискуссиях, критиканстве, молчаливом сопротивлении).

3. *Исполнение* начинается после «остывания», когда все соглашаются с необходимостью осуществить попытку преобразований. Ведущая роль на пороге практической реализации изменений переходит от их генераторов идей к исполнителям.

4. *Поддержка* начала изменений и постепенное втягивание в этот процесс большинства персонала свидетельствуют о начале второго этапа преобразований.

В то же время этот процесс может быть прерван на любой из фаз. На фазе отрицания и уклонения это более вероятно на низовом уровне организации; на фазе исполнения вследствие чрезмерных перегрузок — на среднем уровне; но особенно велика опасность отступления лидера, когда он, измотанный сопротивлением, может «сломаться» даже на последнем этапе.

Второй этап связан с непосредственными действиями и предполагает параллельность осуществления процессов разрушения и созидания, ибо недопустимо, как это имело место при проведении отечественных реформ, до основания разрушать старое, а потом на «пепелище» создавать новое. Обычно преобразования происходят в определенной последовательности, постепенно, начиная с тех подразделений организации, которые оказывают на нее наибольшее влияние, и каждый этап должен заканчиваться видимым всем улучшением в положении дел.

После завершения изменений наступает третий этап процесса преобразований — «замораживание», т.е. их административное закрепление в структуре организации, регламентах деятельности, схемах управления, а также в поведении людей, их отношении друг к другу.

Критерием удачного преобразования организации считается достижение запланированных целей без большого ущерба для нее и ее отдельных членов и успешная работа в соответствии с ними.

31.3. Сопротивление организационным изменениям и его причины

Любая организация — это политическая система, состоящая из людей, групп, коалиций, борющихся за власть. Политическая борьба — ее естественное свойство, но в переходный период она обостряется, так как возникает возможность сдвига равновесия власти. Кроме того, изменения становятся объектом самого ожесточенного

сопротивления, так как людям требуется время, чтобы оценить будущие выгоды.

Обычно сила сопротивления зависит от степени разрушения сложившихся жизненных устоев, традиций, привычек, принципов и норм; скорости и интенсивности процесса изменений; характера и масштабов угрозы власти; понимания необходимости изменений, причастности к ним людей, доверия к инициаторам и руководителям.

Сопротивление переменам усиливается, если они не обоснованы и не объяснены, поспешны, радикальны, оказывают неблагоприятное воздействие на людей, особенно в свете имеющегося у них опыта, когда предыдущие перемены не привели к положительным результатам.

Усилению сопротивления способствуют и такие обстоятельства, как стабильность коммерческих результатов, позволявшая долгое время «почивать на лаврах», закостенелость, рутина, недостаточная квалификация и высокая текучесть кадров, нездоровая внутренняя атмосфера, господство авторитарных методов руководства.

Формы сопротивления бывают самыми различными. Пассивное выражается в сокрытии или игнорировании информации, решений, откладывании их принятия и исполнения, ограничении деятельности инициаторов, интригах, направленных на раскол в коллективе. Активное сопротивление может заключаться в выдаче недостоверной информации, намеренно ошибочных распоряжений, нарушении инструкций, порядка действий, отвлечении ресурсов на другие цели.

Основные причины сопротивления преобразованиям можно разделить на несколько групп, к первой из которых необходимо причислить *экономические*, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников вследствие безработицы, сокращения рабочего дня, интенсификации труда, лишения льгот.

К *организационным* причинам можно отнести нежелание нарушать сложившуюся систему отношений, интересов, расстановки сил, поскольку большинство изменений всегда происходит в чью-то пользу и подрывает интересы других.

Личностные причины связаны преимущественно с психологическими особенностями и привычками людей: нежеланием нарушать обычный ход событий, инерционностью, страхом перед новым, неизведанным. На опасности и угрозы люди, как правило, реагируют потерей гибкости мышления и по мере развития реформ становятся все более агрессивными и косными. В процессе перемен неизбежно возникает угроза должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению в глазах руководства и коллег, будущей карьере. Личное сопротивление может основываться на осознании

своей некомпетентности, неверии в собственные силы, неспособность освоить новые виды деятельности, нежелании преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно думать и работать.

Наконец, выделяется группа *социально-политических причин* сопротивления. Здесь можно назвать отсутствие у людей убеждения в необходимости преобразований, во многом обусловленное слабой информированностью об их целях, ожидаемых выгодах и возможных потерях; недовольство методами их осуществления (навязанностью, внезапностью), недоверие инициаторам перемен; стремление сохранить «старые добрые» порядки, уверенность, что перемены происходят исключительно в интересах руководства.

Практика показала, что для успеха преобразований требуются следующие основные условия:

- создание «стартовой площадки» изменений в виде тщательного и всестороннего обоснования потребности в них, определения вероятных последствий, широкое информирование членов организации о предстоящих изменениях;

- выявление групп, которые окажут сопротивление, и тех, на которые, наоборот, можно опереться;

- вовлечение людей в дискуссии, поощрение критики, поддержка активистов, нейтрализация сопротивления;

- создание особой системы стимулирования для переходного периода. Люди должны быть заинтересованы в переменах, извлекать из них личную выгоду;

- привлечение сотрудников к активному творчеству, участию в преобразованиях, создание благоприятного морально-психологического климата, условий для поддержки перемен основными «центрами власти» и широкими массами;

- проведение при необходимости переговоров и заключение соглашений с наиболее влиятельными группировками и отдельными лицами для привлечения их на свою сторону, предоставление гарантий безопасности;

- скрытое (путем манипулирования) или явное принуждение неговорчивых, если по-другому добиться их согласия участвовать в преобразованиях невозможно, хотя это может обернуться негативными последствиями в будущем.

Психологический практикум

Свою способность и готовность осуществлять преобразования можно оценить с помощью предлагаемого теста. Для его выполнения ответьте на поставленные вопросы «да», «нет», «да/нет»:

1. Я считаю себя современным человеком.
2. Иногда меня раздражают сообщения о сенсационных открытиях, понять значение которых я не могу.
3. Я имею (планирую приобрести) компьютер.
4. Я считаю все попытки предвидеть будущее плодом безудержной фантазии авторов.
5. Иногда я пытаюсь представить себе, как будет выглядеть моя жизнь в будущем.
6. Я не верю в то, что человек может создать нечто более совершенное, чем он сам.
7. Я считаю, что меняющийся мир одновременно изменяет и человека.
8. Иногда я мысленно переносюсь на несколько веков в прошлое и пытаюсь представить себя в ту эпоху.
9. Я считаю, что свободный режим дня более полезен, чем вреден.
10. Я полагаю, что развитие цивилизации ведет к полному разрыву человека с природой.
11. Я всегда стремлюсь узнать что-то новое.
12. Я думаю, что только отдельные люди созданы для творческой, новаторской деятельности.
13. Приобретение новых знаний меняет мое мышление и отношение к окружающим.
14. Я уверен, что техника делает людей пленниками цивилизации.
15. Я очень люблю читать фантастическую литературу.

Подсчитайте набранную сумму баллов из расчета, что положительные ответы на нечетные вопросы и отрицательные на четные оцениваются в 10 баллов, а уклончивые ответы на любые вопросы — в 5 баллов.

До 50 баллов — Вы человек прошлого.

51—100 баллов — Вы живете сегодняшним днем.

Более 100 баллов — Вы устремлены в будущее.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Аасамаа И.* Как себя вести? Таллин, 1980.
- Алабугин А.А.* Теория и практика менеджмента. Челябинск, 1994.
- Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. М., 1997.
- Атватер И.* Я вас слушаю... Советы руководителям как правильно слушать собеседника М., 1988.
- Ахметжанов Э.Р.* (сост.) Психологические тесты. М., 1990.
- Барков С.А.* Управление персоналом. М., 1996.
- Бизнес и менеджер.* М., 1992.
- Бизюкова И.В.* Кадры. Подбор и оценка. М., 1984.
- Биллсберри Дж.* Эффективный менеджер. Персональный найм и отбор. М., 1996. Кн. 5.
- Биркенбиль М.* Молитвенник для шефа. М., 1993.
- Блейк Р., Моутон Д.* Научные методы управления. Киев, 1990.
- Бородкин Ф.Н., Коряк Н.И.* Внимание: конфликт! Новосибирск, 1983.
- Брюйн П.* Подготовка кадров для управления предприятиями. М., 1968.
- Бурлак Г.Н.* Организация труда на предприятиях информационно-вычислительного обслуживания. М., 1996.
- Вайсбурд В.А.* Организация оплаты труда в странах с развитой экономикой. Самара, 1996.
- Вендров Е.Е.* Психологические проблемы управления. М., 1969.
- Венедиктова В.И.* О деловой этике и этикете. М., 1994.
- Веренбург Р.* Организация и техника работы аппарата управления. М., 1969.
- Викерстафф С., Герчиков В.* Управление персоналом. Новосибирск, 1994.
- Власова Н.М.* И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. Новосибирск, 1994.
- Волгин Н.А., Плакся В.И.* Доходы и занятость. Мотивационный аспект. М., 1994.
- Волков И.П.* Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. Л., 1989.
- Галенко В.П.* Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб., 1994.
- Генов Ф.* Психология управления. Основные проблемы. М., 1982.
- Гительмахер Р.Б.* Восприятие руководителя подчиненными. Иваново, 1994.
- Гневко В.А., Яковлев И.П.* Менеджмент: социально-гуманитарное измерение. Спб., 1996.
- Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. М., 1996. Ч. 1, 2.
- Грачев М.В.* и др. Капиталистическое управление: уроки 80-х. М., 1991.
- Грейсон Д., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
- Грищенко В.Н., Демидова А.Г., Петров А.Н.* Теоретические основы прогнозирования и планирования. СПб., 1995. Ч. 1, 2.
- Громова О.Н., Свистунов В.М., Мишин В.М.* Организация управленческого труда. М., 1993.
- Гроуз В., Эндрю С.* Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.
- Гупалов В.К.* Управление рабочим временем на предприятии. М., 1991.
- Даянц Д.Г.* Кадровый менеджмент на горных предприятиях. М., 1994.
- Дейнеко О.А.* Комплексная рационализация управленческого аппарата. М., 1972.
- Демченко А.А., Задоркин В.И., Скляр В.Ф.* Управление персоналом. Теоретический курс. М., 1994.
- Дизель Пол М., Мак-Кинли Уильям Р.* Поведение человека в организации. М., 1993.
- Дип С., Сесмеи Л.* Верный путь к успеху. М., 1995.

- Дрожжева М.В.* Нужны ли Вам такие сотрудники? М., 1997.
- Друкер П.* Эффективный управляющий. М., 1994.
- Еремина Н.М., Маршалова В.П.* Статистика труда. М., 1988.
- Жданова Л.А.* Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. М., 1989.
- Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках. М., 1990.
- Зайцев А.К.* Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
- Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И.* Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). СПб., 1992.
- Заработная плата. Нормативные акты и постановления с комментариями. М., 1995.
- Зеленевский Я.* Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. М., 1971.
- Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.
- Зудина Л.Н.* Организация управленческого труда. Новосибирск, 1995.
- Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
- Исаенко А.И.* Кадры управления в корпорациях США. М., 1988.
- Иосифович Н.* Ты — босс! М., 1995.
- Кайдалов Д.П., Суименко Е.И.* Психология единоначалия и коллегиальности. М., 1979.
- Как работают с людьми за рубежом. Киев, 1992.
- Карлоф Б.* Деловая стратегия. М., 1990.
- Катаева Л.Д., Абрамова Т.Г.* Управление персоналом: Хрестоматия. Новосибирск, 1996.
- Качалина Л.Н.* Научная организация управленческого труда. М., 1973.
- Кей М.* Об умении работать с людьми. М., 1995.
- Керженцев П.М.* Принципы организации. М., 1968.
- Китов А.И.* Психология хозяйственного управления. М., 1984.
- Книга работника по кадрам /Под ред. М.Е. Панкина. М., 1985.
- Ковалев А.Г.* Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1978.
- Ковалевски С.* Научные основы административного управления. М., 1979.
- Ковалевски С.* Руководитель и подчиненный. М., 1973.
- Кольшикин В.В.* Практические основы профотбора. М., 1996.
- Комментарии к Кодексу законов о труде Российской Федерации. М., 1993.
- Комментарии к Кодексу законов о труде Российской Федерации. М., 1995.
- Корнелиус Х., Фэйер И.* Выиграть должен каждый. Как разрешать конфликты. М., 1992.
- Коротков Э.М.* Концепция менеджмента. М., 1996.
- Короткова Т.П., Проскураков А.В.* Управление персоналом. Теория и практика. М., 1996. Ч. 1.
- Котарбинский Т.* Трактат о хорошей работе. М., 1975.
- Коханов Е.Ф.* Отбор персонала и введение в должность. М., 1996.
- Кричевский Р.Л.* Руководитель. М., 1993.
- Ксенчук Е.В., Киянова М.К.* Технология успеха. М., 1993.
- Кроссворды для руководителя /Под ред. И. Липсица. М., 1992.
- Кузьмин И.А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1995.
- Кэнде Г.* Развитие и совершенствование служб управления. М., 1970.
- Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. М., 1992. Ч. 1, 2.
- Ларин В.М., Русинов Ф.М., Петросян Д.С.* Кадровые проблемы современного менеджмента. Саратов, 1996.
- Леушев А.В., Жиделева В.В.* Организация оплаты труда за рубежом. Сыктывкар, 1994.
- Ливайс С., Кром М.* Лидер в тебе. М., 1995.
- Литвинцев Н.А.* (сост.) Психологические тесты для деловых людей. М., 1996.

- Липсиц И.* Секреты умелого руководителя. М., 1991.
- Липсиц И.* (сост.) Не повторяй ошибок. М., 1988.
- Лифшиц А.С.* Основы управления персоналом. Иваново, 1995.
- Луговой В.А.* Оплата труда: бухгалтерский учет и расчеты. М., 1997.
- Лулева О.В., Хорошилова В.А.* Психология делового общения. М., 1987.
- Макаров С.Ф.* Менеджер за работой. М., 1989.
- Маккей Х.* Как уцелеть среди акул? М., 1991.
- Марченко И.П.* Какой руководитель нам нужен? М., 1993.
- Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1997.
- Мейтланд Я.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. М., 1996.
- Мелибруда Е.* Я — ты — мы. Психологические возможности улучшения общения. М., 1986.
- Менеджмент организаций/Под ред. *З.П. Румянцева и И.А. Соломатина.* М., 1995.
- Меньшиков Л.И.* Деловая оценка работников в сфере управления. М., 1974.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1995.
- Методы практической психологии общения/Под ред. *В.П. Захарова и В.Н. Сидоренко.* Л., 1990.
- Михайлов Ф.Б.* Методы управления персоналом. М., 1995.
- Михеев В.И.* Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. М., 1975.
- Морозова Л.Л.* Труд и заработная плата. Практическое руководство. М., 1997.
- На пути к социальному партнерству. М., 1993.
- Научная организация труда ИТР и служащих: Межотраслевые методические рекомендации. М., 1968.
- Научная организация труда в управлении производственным коллективом. М., 1991.
- Немов Р.С.* Психология. М., 1990.
- Обозов Н.Н., Щекин Г.И.* Психология работы с людьми. Киев, 1990.
- Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н.* Эффективность управления персоналом. Социально-экономический аспект. М., 1993.
- Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А.* Управление персоналом банка. М., 1996.
- Оценка работников управления/ Под ред. *Г. Х.Попова.* М., 1976.
- О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. М., 1979.
- Панасюк А.Ю.* Управленческое общение. М., 1990.
- Паркинсон С.* Искусство управления. СПб., 1992.
- Пашкевич О.Н.* Социально-экономические концепции менеджмента. М., 1979.
- Персонал: Словарь-справочник. М., 1994.
- Персонал: развитие и оценка деятельности. Эффективный менеджер. М., 1997. Кн. 6.
- Пимкин С.Н., Железнов В.А.* Как сохранить кадры предприятия. СПб., 1992.
- Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Пищулин Н.П., Ковалевский В.Ф., Анисимов В.М.* Кадры — персонал. М., 1994.
- Платонов К.К., Голубев Г.Г.* Психология. М., 1973.
- Предприимчивость и безопасность. М., 1991. Т. 1, 2.
- Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М., 1995.
- Прыгин Б.Д.* Основы социально-психологической теории. М., 1971.
- Психология управления. Л., 1991.
- Психология управления. М., 1994.
- Пузыревский Л.С.* Основы организационного проектирования. Л., 1975.
- Пушкарев Н.Ф.* Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. М., 1996.
- Радугин А.А., Радугин К.А.* Введение в менеджмент. Социология организаций и управления. Воронеж, 1995.

- Резник С.Д. Управление персоналом. Методы руководства. Пенза, 1996. Книга вторая.
- Ремизов К.С. Основы экономики труда. М., 1990.
- Робер М., А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М., 1988.
- Робинсон Д. Добейся от людей наилучшего. М., 1994.
- Руководство и власть. Эффективный менеджер. М., 1997. Кн. 7.
- Руководитель, коллектив, личность. М., 1974.
- Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М., 1996.
- Рысина В. Менеджер. М., 1990.
- Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. М., 1986.
- Свенцицкий А.Л. Социально-психологические особенности управления. Л., 1975.
- Сильченко А.Ф. Повышение эффективности управленческого труда. М., 1981.
- Система работы с кадрами управления. М., 1984.
- Скотт—Синк Д. Управление производительностью. М., 1989.
- Слуцкий В.И. Элементарная педагогика. М., 1992.
- Советы управляющему. Свердловск; 1992.
- Современный бизнес/ Д. Речми и др. М., 1995. Т. 1.
- Современный менеджмент: принципы и правила. М., 1992.
- Социальная психология / Под ред. Г.П. Предвечного и Ю.А. Шерковина. М., 1975.
- Социально-экономическая статистика/Под ред. А.В. Головина. К., 1991.
- Социально-экономическая статистика /Под ред. Г.Л. Громыко М., 1989.
- Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. М., 1989.
- Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. М., 1994.
- Смелзер Н. Социология. М., 1996.
- Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М., 1996.
- Старососькая Е. Элементы науки управления. М., 1965.
- Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995.
- Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. М., 1993.
- Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. М., 1997.
- Управление развитием и изменением. М., 1995.
- Управление развитием производства в промышленных концернах США /Под ред. Ю.П. Васильева. М., 1977.
- Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку. СПб., 1993.
- Управление человеческими ресурсами/ Под ред. Н.А. Горелова и А.И. Тучкова. СПб., 1997.
- Управленческое консультирование. М., 1992. Т. 1. 2.
- Устюжанин А.П., Утюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. М., 1993.
- Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. М., 1992. Т. 1—5.
- Фаткин Л.В. Петросян Д.С. Человек в системе менеджмента. М., 1993.
- Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. М., 1990.
- Фишер П. Новичок в кресле шефа. М., 1995.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1992.
- Фостер Р. Обновление производства. М., 1987.
- Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. М., 1992.
- Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. М., 1991. Вып. 1-5.
- Харрингтон Г. Управление качеством в американских корпорациях. М., 1989.
- Хурс М.Н. и др. Работа с персоналом в новых условиях хозяйствования. Минск, 1992.

- Цандер Э. Руководство малыми и средними предприятиями. Обнинск, 1994.
- Чернов В.М., Антосенкова Л.Д. Повышение эффективности работы аппарата управления. М., 1979.
- Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб., 1997.
- Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. М., 1993.
- Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. М., 1993.
- Шекина С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1996.
- Шеметов П.В. Практический менеджмент. Новосибирск, 1993.
- Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях. М., 1997.
- Шмидт Р. Искусство общения. М., 1992.
- Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации. М., 1994.
- Шушански Э. Методология рационализации. М., 1987.
- Щебетенко А.И. Тесты. Пермь, 1995.
- Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. Новосибирск, 1967.
- Экономический словарь /Золотогоров В.Г., Кузнецова Г.Ф., Пасюк М.Ю./Под ред. А.И. Горанина. Минск, 1983.
- Экономика труда. СПб., 1993.
- Энкельман Н. Преуспевать с радостью. М., 1993.
- Эрнст О. Слово предоставляется Вам. Практическое руководство по ведению бесед и переговоров. М., 1989.
- Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации /Под ред. Дж. Биллсберри. М., 1997.
- Юри У. Преодолевая нет, или переговоры с трудными людьми. М., 1993.
- Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1995.

Книги издательской группы «Юристь» можно приобрести или заказать:

107082, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 75, стр. 10 (ст. метро «Бауманская»)

Тел.: (095) 261-9624, 261-3123. Факс: (095) 261-6010

Опт, розница, книга—почтой, доставка

Москва, Лубянский пр., д. 7, стр. 1 (ст. метро «Лубянка», «Китай-город»)

Тел.: (095) 928-2312

Розница

Москва, ул. Знаменка, д. 10 (ст. метро «Арбатская»)

Розница

Санкт-Петербург, Невский пр-т, д. 85/11 (вход с ул. Гончарной, д. 11)

Тел.: (812) 927-2312

Опт, розница

По каталогу «Книги. Учебные пособия. Товары» Агентства «Роспечать»

Тел.: (095) 195-1451

По сводному аннотированному тематическому плану

издания учебной литературы:

117342, г. Москва, ул. Бутлерова, д. 17 «Б»

ЦКНБ (отдел учебной литературы)

Владимир Рафаилович Веснин

ПРАКТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

Пособие по кадровой работе

Редактор *Л.М. Цесарская*

Разработка серийного оформления *А.Л. Бондаренко*

Художественный редактор *Е.Ю. Молчанов*

Корректор *Г.Д. Шаровка*

Изд. лиц. № 071461 от 26.06.97.

Подписано в печать 24.07.98. Формат 60 × 90 1/16. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 31. Доп. тираж 5000 экз. Заказ № 978

Издательская группа «Юристь»

107005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 3/5, стр. 6

Тел.: (095) 928-4840

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфкомбинат»

143200, г. Можайск, ул. Мира, 93



9 785797 501053