

Библиотека менеджера

М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:**  
анализ и диагностика персонал-менеджмента

**УЧЕБНИК**



Андреевский издательский дом

**Российский государственный  
гидрометеорологический университет**

**М.М. Глазов, И.П. Фирова,  
О.Н. Истомина**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:**

**АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛ-  
МЕНЕДЖМЕНТА**

**учебник**

*Допущен Учебно-методическим объединением по  
образованию в области статистики и антикризисного  
управления в качестве учебника для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся по  
специальности «Антикризисное управление»  
и другим экономическим специальностям*

**ООО «Андреевский издательский дом»  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 2007**

**ББК 65.290-2**  
**УДК 658(075.8)**

**Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н.** Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник/ Под ред. М.М. Глазова. - СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007 г. - 251 с.

Рецензенты: д-р экон. наук, профессор Е.С. Ивлева  
д-р экон. наук, профессор Н.В. Войтоловский

В учебнике рассматриваются основы персонал-менеджмента, его роль в деятельности предприятия, представлены инструменты управления персоналом предприятия, их содержание и практическое применение. Учебное пособие содержит теоретические основы управления персоналом: основные понятия, цели и задачи, рассмотрены основные проблемы управления персоналом предприятия в XXI веке, а также практические аспекты организации персонал-менеджмента на предприятии. Большое внимание уделяется рассмотрению стратегий управления персоналом, принципов и подходов к управлению персоналом, содержания функции управления персоналом предприятия, способов формирования эффективной команды и осуществления кадрового аудита - основе эффективного управления персоналом, методов делегирования полномочий и управления конфликтами, особенностей персонал-менеджмента в государственных и муниципальных структурах.

Учебник рассчитан на студентов, аспирантов, слушателей факультетов повышения квалификации, изучающих менеджмент, а также менеджеров предприятий.

**Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н.**  
**Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента.**  
**Учебник**  
**Редактор: Слесарева Л.С.**  
**Верстка: Истомин Д.Е.**  
**Лицензия ЛП № 000216 от 14.07.1999 г.**  
**ООО «Андреевский издательский дом»**  
**197738, Санкт-Петербург, пос. Репино, Приморское шоссе, д. 394**  
**E-mail: [biom@nm.ru](mailto:biom@nm.ru)**  
**Подписано в печать 20.08.2006 г.**  
**Печ. листов 15,8. Тираж 2000 экз.**  
**Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Бильбо».**

**ISBN 5-902894-11-5**



© Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н.  
О ООО «Андреевский издательский дом»

^

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b>	<b>5</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>6</b>
<b>ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ</b>	<b>8</b>
1.1. Личность как объект управления	8
1.2. Мотивация как фактор управления личностью	14
1.3. Личность как субъект управления	19
1.4. Психология управления персоналом: ее объект и предмет	33
1.5. Современные проблемы формирования личности менеджера предприятия	40
<b>ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>50</b>
2.1. Персонал-менеджмент в стратегии предприятия	50
2.2. Персонал-менеджмент и кадровый аудит	64
2.3. Содержание функции персонал-менеджмента предприятия	67
2.4. Современные проблемы формирования эффективной команды и практики делегирования полномочий на предприятии	75
<b>ГЛАВА 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТА И СПОСОБЫ ЕГО РАЗРЕШЕНИЯ</b>	<b>89</b>
3.1. Механизмы групповой динамики в практике персонал- менеджмента предприятия	89
3.2. Причины возникновения и социальная роль конфликтов	93
3.3. Классификация конфликтов	98
3.4. Современные методы и правила разрешения конфликтов	101
<b>ГЛАВА 4. ПРАКТИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ</b>	<b>119</b>
4.1. Переговоры как образ мышления в практике персонал- менеджмента	119
4.2. Подходы к принятию решений. Классификация решений. Этапы выработки решений	125
4.3. Модели поведения руководителя предприятия в процессе принятия решения	135

<b>ГЛАВА 5. ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА</b>	<b>140</b>
5.1. Цели и алгоритм диагностики персонал-менеджмента	140
5.2. Анализ результатов и оценка социальных достижений	146
5.3. Изучение политики в различных областях, касающихся персонала предприятия	151
5.4. Оценка средств и организации в выполнении персоналом своих функций. Методы оценки организации и окружения функции персонал-менеджмента	159
5.5. Анализ проблем, связанных с другими функциями	161
5.6. Заключение о качестве реализации функции персонал-менеджмента	163
<b>ГЛАВА 6. КРЕАТИВНОСТЬ В ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТЕ</b>	<b>166</b>
6.1. Определение креативного потенциала	166
6.2. Оценка лояльности сотрудника предприятия	171
6.3. Основы формирования психологического климата на предприятии	174
<b>ГЛАВА 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	<b>179</b>
7.1. Современные подходы к измерению эффективности управления персоналом	179
7.2. Сущность социологической экспертизы и последовательность ее проведения	183
<b>ГЛАВА 8. ОСОБЕННОСТИ ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ</b>	<b>191</b>
8.1. Кадровая политика на государственной службе	191
8.2. Концепция кадровой политики в органах местного самоуправления	206
8.3. Принципы государственной службы	213
8.4. Кадровые службы государственных органов	226
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b>	<b>233</b>
Опросный лист. Функция персонал-менеджмента	233
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b>	<b>235</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b>	<b>241</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Знания в области персонал-менеджмента необходимы сотрудникам любого предприятия, чтобы эффективно использовать инструменты, методы, механизмы управления персоналом.

Задачей данного учебника является изучение содержания функции управления персоналом и ее реализация на предприятии, стратегий управления персоналом, организационной структуры служб управления персоналом, а также ознакомление с новыми тенденциями в развитии персонал-менеджмента на современном этапе.

Цель учебника - систематизация и углубление знаний в области теории и практики персонал-менеджмента, развитие навыков управления персоналом и кадрового аудита, управления конфликтами на предприятии

В результате изучения данного курса совершенствуются либо формируются навыки и умение специалиста управлять персоналом: формировать управленческий имидж и политику управления персоналом; определять роль руководителя; осуществлять комплексную оценку персонала (ассесмент-центр); использовать принципы формирования и функционирования команды, с учетом ценностно-ориентационного единства коллектива, командных критериев оценки эффективности, факторов, влияющих на эффективность работы команды.

Авторы уверены, что персонал-менеджмент - одна из основополагающих дисциплин подготовки кадров для рыночной экономики. Возрастающий интерес к практике управления персоналом обусловлен, прежде всего, необходимостью освоения современных методов и приемов ведения цивилизованной деятельности на конкурентных рынках. При этом развитие теории и методологии персонал-менеджмента основано на реальных результатах деятельности предприятий в России, приобретающих цивилизованные формы. Авторы убеждены, что Россия вступила в эпоху необратимых преобразований, связанных с утверждением принципов рыночной экономики, построением правового государства и гражданского общества.

Предисловие, введение, глава 1 и глава 2 - М.М. Глазов и И.П. Фирова; главы 3 и 4 - И.П. Фирова; глава 5 - М.М. Глазов; главы 6, 7 - И.П. Фирова; глава 8 - М.М. Глазов и О.Н. Истомина; библиографический список - М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина; приложение 1 - М.М. Глазов; приложение 2 - И.П. Фирова.

М.М. Глазов и И.П. Фирова

## ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика предъявляет повышенные требования к руководителям предприятий как в области экономики, так и управления, права, психологии, социологии.

Анализ мировых социально-экономических процессов с неумолимой логикой дает понять, что проблемы современного управления уже не решаются на основе жестко дифференцированных дисциплинарных подходов, что старый стиль управления уже не дает даже удовлетворительных результатов.

Современному предприятию сегодня нужен новый инновационный лидер, который ориентирован на коллективный процесс деятельности и готов реализовать стратегию «вовлеченности». Образ современного менеджера-лидера можно представить следующим образом: понимает специфику предприятия, оценивает его сильные и слабые стороны, знает, на какие ресурсы можно рассчитывать; указывает направление движения и определяет задачи; представляет предприятие во внешней среде; умело хозяйничает и руководит какой-нибудь службой или предприятием в целом; может создать более прочное позиционирование и обеспечить предприятию длительное существование и развитие, совместив долгосрочные и краткосрочные цели; на один «шаг» впереди и представляет акцию в будущем и может привести предприятие к такой ситуации, о которой никто не представляет.

В настоящее время крылатое некогда выражение: «Кадры решают все» получает второе дыхание. Это относится и к российскому, и к западному менеджменту. По мнению большинства специалистов, персонал любого предприятия подразделяется на две основные группы: мотивируемые преимущественно стремлением к успеху и мотивируемые преимущественно стремлением избежать неудачи. Существуют культурологические обобщения, согласно которым «западный» персонал предприятия на 75% мотивируется стремлением к успеху и на 25% - избеганием неудачи, а «восточный», наоборот, на 25% - стремлением к успеху и на 75% - избеганием неудачи. Наряду с этим приблизительно 85% российских предприятий проводят самооценку регулярно, но при этом мало кто обращает внимание на один из важнейших факторов качества - собственных работников. Регулярные исследования удовлетворенности работников (мотивации внутренних потребителей) проходят лишь в 40% предприятий. Вовлеченность работников признается высшим приоритетом всего лишь на 35% предприятий.

Необходимость следовать существующим в мире стандартам XXI века и в России создаст новые подходы к проблеме управления персоналом предприятия.

В последнее время появилось много публикаций по вопросам управления персоналом. Однако воплотить в жизнь бесспорное высказывание о том, что персонал - важнейший стратегический ресурс любого предприятия, чрезвычайно трудно. Лишь немногие добиваются в этом деле успеха. Поэтому авторы данного учебника приняли попытку решения задачи формирования основных направлений этого сложного и многостепенного процесса и обучения практике решения сложных управленческих задач. Прежде всего, надо научиться:

- находить компетентного работника;
- воспитывать в подчиненных лояльность;
- формировать эффективную команду;
- управлять поведением персонала.

Задача данного учебника - анализ развития теории и практики современного персонал-менеджмента, теории и практики управления персоналом в России как системы, возможностей использования мирового опыта в области персонал-менеджмента с учетом российской специфики и на основе опыта внедрения ряда научно-практических исследований, разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления персоналом предприятия.

Учебник обобщает многолетний опыт преподавания дисциплин «Основы управления», «Менеджмент», «Управление персоналом» и «Система государственного управления». В учебнике отражено теоретическое понимание сущности персонал-менеджмента. Кроме традиционных глав - включены разделы о психологии персонал-менеджмента предприятия и особенностях управления персоналом в органах власти.

Учебник может быть весьма полезен для специалистов-практиков в области менеджмента, руководителей и менеджеров предприятий. Они найдут в нем стратегии работы с персоналом, способы делегирования полномочий и построения эффективной команды в сложных условиях рыночного хозяйствования.



## ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

### 1.1. Личность как объект управления

Какой вопрос точнее отражает реальность: кем или чем управляет руководитель? Кого менеджер имеет в виду, прежде всего, - личности или группу? Трудно однозначно ответить на этот вопрос, а может быть, верно и то и другое? Во многих учебниках по менеджменту, управлению персоналом личность ранее не была предметом исследования, так как все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу, организационно-технической стороне. И только после осознания роли групп и составляющих ее членов в процессе труда, начали активно изучать основные характеристики групп, человеческий фактор, поведение личности. При этом, отметим, что крупнейшей заслугой многих исследователей управления персоналом стало изучение человека, его личностных качеств. Многие управленцы и предприниматели, в свою очередь, использовали в своей деятельности открытия и достижения психологии в изучении личности.

Новый подход к управлению персоналом, а именно персонал-менеджмент базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса составляет культуру менеджмента предприятия. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Известный американский менеджер Ли Якокка считал, что те знания по психологии личности, которые он получил, посещая параллельно и медицинский факультет университета, немало помогли ему в его всемирно известной карьере. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, ибо менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Вот почему в ряде крупных предприятий считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами - систему персонал-менеджмента.

Так, например, в 70-е годы кадровая служба на предприятиях США преобразована в «Службу человеческих ресурсов». Суть этих изменений в том, что люди - персоны, личности - рассматриваются как конкурентное богатство предприятия, которое надо создавать, беречь и умножать. Создаются и существуют оценочные центры, в которых работников подвергают тщательному изучению именно как

личностей. Совсем не случайно лозунгом известной фирмы «Мацусита» является: «Фирма сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию» [16].

Известный русский философ Н.А. Бердяев писал: «Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек - микрокосм и заключает в себе все» [99].

Не претендуя на раскрытие этой тайны, можно все-таки привести некоторые общепринятые положения. Прежде следует, пожалуй, показать различие понятий: «человек», «личность», «индивидуальность».

*Человек* - это родовое понятие, указывающее (с материалистической точки зрения) на отнесенность существа к высшей ступени развития живой природы - к человеческому роду. Человек - это специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим законам, как существо социальное - он часть социума и продукт общественного развития.

*Личность* - это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек - носитель самых разных свойств, то личность - это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке.

*Индивидуальность* - это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Это также своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Индивидуальность - это неизменный и важнейший признак личности.

Очень интересно происхождение самого слова «личность». В русской литературной речи первоначально оно означало негативную и даже оскорбительную характеристику человека. В Академическом словаре 1847 г. можно прочесть, что этим словом обозначается «отношение одного лица к другому». Тут же дается норма того времени: «Никакая личность не должна быть терпима в службе». Дано и второе, видимо сохранившееся и до сих пор, значение слова «личность» - «колкий отзыв на чей-либо счет, оскорбление» (вспомним, в ходе споров иногда звучит призыв «не переходить на личности») [99].

Этимологический анализ происхождения термина в ряде языков дает любопытный результат. В русском языке слово «личность» восходит к корню «личина», маска, которую надевали на себя скорморохи. Personality в английском языке, personnalite во французском, Personlichkeit в немецком - все эти термины происходят от латинского persona, а оно - от этрусского phersu - маска, характерная для бога потустороннего мира. Латинское слово «persono» означает «произносить», говорить через отверстие в маске. Ею пользовался актер, изображая персонаж в античном театре. Маска здесь была выражением определенного типа характера человека и одновременно предопределяла роль. В древнем Риме этим словом уже обозначалось гражданское «лицо». Однако раб не был персоной, не был носителем прав, не имел никакой роли, никакого признаваемого обществом характера - он не имел общественной маски.

Позже, с развитием общественных отношений термин перешел в разряд научных. В психологической науке имеется несколько общепризнанных положений относительно личности. По крайней мере, можно говорить о четырех аксиомах:

- 1) личность присуща каждому человеку;
- 2) личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;
- 3) личность есть продукт исторического развития, то есть возникает на определенной ступени эволюции человеческого существа;
- 4) личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, то есть то, что отличает одного человека от другого. Общаясь с людьми, мы, прежде всего, ориентируемся на особенности их личностного склада.

Следует сказать, что до сих пор понятие «личность» на Востоке и на Западе трактуется по-разному. В европейской культуре, основанной на христианстве, личностью считался святой, праведник, подвижник. В восточной культуре собственно о личности заговорили со времен Конфуция (554 - 479 гг. до н.э.), для которого личностью был «благородный муж», активно участвующий в управлении государством, пекущийся о его благе. В новое время западная личность - это, прежде всего, индивидуальность, как бы стоящая над обществом, а идеал восточной личности - человек, добровольно отдающий себя служению обществу.

В целом, структура личности может быть - в теоретическом плане - представлена следующей схемой, которая, конечно же, весьма условна:

- 1) общечеловеческие свойства (ощущения, восприятия, мыш-

ление, память, воля, эмоции);

2) социально-специфические черты (социальные установки, роли, ценностные ориентации);

3) индивидуально-неповторимые черты (темперамент, сочетание ролей, самосознание).

Проблема личности была и остается предметом пристального внимания ученых-обществоведов. Так, психологами создано немало своих теорий личности. Наиболее известными и применимыми для управления считаются теории трех главных школ:

1) психоанализ З.Фрейда (эту школу прошли Карл Юнг, Альфред Адлер, Карен Хорни, Харри Салливан, Эрих Фромм и другие выдающиеся психологи);

2) теория научения, или поведенческая школа (к теоретикам которой относят И.П. Павлова, американских психологов Джона Б. Уотсона и Б.Ф. Скиннера);

3) теория роста, или "гуманистическая психология" (яркими представителями которой являются американские психологи Абрахам Маслоу и Карл Роджерс).

Психоанализ основан на идеях австрийского врача-психиатра и психолога Зигмунда Фрейда (1856 - 1939). *Психоанализ* ~ одно из наиболее полных учений о человеческой индивидуальности. Кратко говоря, он основан на двух доктринах З. Фрейда. Первая - доктрина психического детерминизма. Она гласит, что в душевной жизни нет никакой непоследовательности. Каждая мысль, возникшее воспоминание, чувство или действие имеют свою причину. Каждое душевное событие, даже если кажется, что оно возникло спонтанно, вызывается сознательно или бессознательно и определяется предшествующими событиями. Уметь увидеть причины, разобраться в них - значит понять действительные мотивы человека. Итак, любое психическое явление имеет под собой определенную причину.

Безусловно, менеджеру теория психоанализа не предлагает конкретных методов решения тех или иных практических проблем, однако, поможет понять, почему работники ведут себя так или иначе. Некорректное поведение работника или упорное его сопротивление чему-либо может быть объяснено его защитой от чего-то, несоизмеримой жадной признания или гордыней. Поведение работников не всегда логично и разумно, а сами работники не всегда могут объяснить свои импульсы и желания, поэтому менеджер должен уметь видеть, распознать и скрытые мотивы.

Теория И.П. Павлова выпускникам средней школы должна быть известна. И.П. Павлов (1849 - 1936) - русский физиолог, соз-

датель учения о высшей нервной деятельности. Ему принадлежит заслуга открытия роли условных рефлексов. Благодаря условным рефлексам организм приспосабливается к изменчивым условиям существования, приобретая новые формы поведения, отличные от врожденных безусловных рефлексов. Ученики И.П. Павлова всесторонне исследовали динамику образования и изменения условных рефлексов, процессы возбуждения, торможения. Определяя качественное различие между высшей нервной деятельностью человека и животных, И.П. Павлов выдвинул учение о двух сигнальных системах - сенсорной и речевой. С помощью слова как «сигнала сигналов» мозг обобщенно отражает реальность, вследствие чего радикально меняется характер регуляции поведения. Важными для понимания личности являются и учения И.П. Павлова о типах высшей нервной деятельности, о «динамическом стереотипе» как устойчивом комплексе реакций на раздражителя.

Американский психолог Джон Б. Уотсон (1878 - 1958) применил концепцию условного рефлекса к теории научения, утверждая, что все поведение человека можно описать двумя терминами - стимул и реакция. Стимул - это изменение внешней среды, а реакция - ответ организма на стимул.

Б.Ф. Скиннер (р.1904) значительно расширил классическую теорию условных рефлексов, выделив из их разнообразия «оперантные» реакции, которые вырабатываются организмом самопроизвольно. Эти реакции можно усилить или ослабить с помощью наказания или поощрения. Данные положения более, чем психоаналитическая теория, применимы в управлении и приняты менеджерами как орудие воздействия на подчиненных. Такие факторы, как зарплата, стремление человека сохранить свое место, статус, поддаются контролю со стороны руководителя.

Б.Ф. Скиннер обращает внимание на асимметрию между положительным и отрицательным «подкреплением» стимулов (особенно угрозой санкций). Проще говоря, негативное усиление воздействия вызывает часто непредсказуемые, странные, нежелательные последствия. Положительное же подкрепление стимула тоже вызывает изменения в поведении, но обычно в желаемом направлении. Сам Б.Ф. Скиннер говорил: «Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избежать наказания» [134]. Положительное «подкрепление» формирует поведение, но не только. Главное - оно повышает самооценку человека. Большинство менеджеров знают очень мало о ценных качествах положительного «подкрепле-

ния», считают его не очень действенным. По Б.Ф. Скиннеру, «подкрепление» должно быть:

1) конкретным, опирающимся на максимально возможное информационное содержание;

2) безотлагательным (Томас Уотсон-Старший ввел практику выписывания чека прямо у станка во время обходов предприятия);

3) система механизмов обратной связи должна работать на то, чтобы учитывать достижимость. Это значит, надо вознаграждать и малые победы;

4) неосязаемым, но многозначительным вниманием со стороны высшего руководства;

5) непредсказуемые, неожиданные поощрения срабатывают лучше. Малые награды чаще более эффективны, нежели большие.

Концепция позитивного и негативного научения позволяет объяснить многие поведенческие реакции, помочь менеджеру в контактах с людьми, наладить систему поощрений и наказаний.

Наряду с этим, следует отметить вклад отечественных ученых в понимание проблем личности. В отечественной психологии существует четыре главные теории личности:

- теория отношений - А.Ф. Лазурский (1874 - 1917), В.Н. Мясищев (1892-1973);

- теория деятельности - Л.С. Выготский (1896 - 1934), А.Н.Леонтьев (1903-1979);

- теория общения - Б.Ф. Ломов (1927 - 1989), А.А. Бодалев, К.А. Абульханова-Славская;

- теория установки - Д.Н.Узнадзе (1886 - 1950), А.С. Прангшвили.

Для персонал-менеджмента имеют существенное значение и многие другие концепции отечественных исследователей личности. Так, следует отметить попытку В.А. Ядова сконструировать интегративную теорию личности, в которой объединились бы социологические, социально-психологические и общепсихологические характеристики человека. В.А. Ядов выдвинул и обосновал диспозиционную концепцию личности. Суть ее кратко состоит в следующем. Человек, оказываясь в каких-либо типичных ситуациях взаимодействия с макро- и микросредой, в ходе самопознания, при многократном их повторении вырабатывает свои способы действия, занимает свою позицию, формирует свои установки. В другой подобной ситуации у него уже есть своеобразная готовность к определенному способу действий. Постепенно у человека складывается целая иерархическая система поведения, на вершине которой находится

общая направленность личности, обобщенные социальные установки, система ценностных ориентации.

### **1.2. Мотивация как фактор управления личностью**

В соответствии с существующим в практике зарубежной и отечественной психологии мотивационным подходом, для того чтобы заинтересовать персонал в решении той или иной задачи, необходимо найти ту мотивацию, которая побудила бы к действию. Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была исследована Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшить свое материальное положение. При этом А. Смит рассматривал, прежде всего, мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, участников производственного процесса, то она А. Смита не интересовала совсем.

Этот пробел был восполнен американским теоретиком организации Ф. Тейлором. Создатель научной организации труда (НОТ) утверждал, что рабочими управляют только инстинкты удовлетворения потребностей физиологического уровня, поэтому их можно «приводить в действие» с помощью элементарных стимулов. По глубокому убеждению Ф. Тейлора, труд не предусмотрен биологической природой человека, поэтому каждый работает только по необходимости. При этом каждый стремится работать поменьше, а получать побольше, на что предприниматель должен отвечать политикой «платить поменьше, а требовать больше». Таким образом, принудительная сила администратора - главный мотор производства и главная мотивация к труду. Именно это положение было положено у Ф. Тейлора в основу разработанной им системы инструкций-предписаний, норм выработки и обоснования мотивации через почасовую оплату труда. Повременная оплата труда не позволяет работнику распоряжаться своим временем, а администрация при этом задает темп труда, запрещая самовольные остановки и перерывы. Кроме того, избыток рабочей силы, неполная занятость населения явились мощным стимулом повышения производительности труда и, конечно же, влияли на мотивацию работников.

Вместе с тем отметим, что отдельные исследования мотивации, в основном в рамках психологии, не оказывали решающего влияния на управленческую практику предпринимателей. Положение стало меняться, когда возникшее в США гуманистическое направление в управлении (Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо с его

знаменитыми Хоуторнскими экспериментами) было обогащено исследованиями А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса. Наряду с этим, потребности предпринимательства, управления, хозяйствования и социальные изменения в обществе стимулировали развитие теорий мотивации и исследований мотивационных механизмов. Своеобразным признанием этого явилось включение мотивации в качестве одной из важнейших функций управления, менеджмента в многочисленные пособия по предпринимательству и управлению.

Наиболее известной из теорий мотивации в научных работах по практическому менеджменту является концепция А. Маслоу (1908 - 1970 гг.), впервые предложившего классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, в виде своеобразной иерархии, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности. Данные потребности составляют пять основных уровней.

1. *Основные физиологические потребности* - это потребности в пище, воде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении. Их чаще называют первичными, базовыми. Очевидно, что важнейший стимул к их удовлетворению - деньги, то есть перспектива экономической состоятельности, жизни без материальных лишений.

2. *Потребность в безопасности.* Каждый человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность на долгие годы. Этим потребностям отвечают такие стимулы, как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность безбоязненно размещать деньги, ценные бумаги в банках, инвестиционных учреждениях.

3. *Социальные потребности.* Э. Мэйо в свое время открыл такую характеристику личности, как социальность. Эта потребность имеет многообразные проявления. Люди нуждаются в эмоциональной привязанности, любви, поддержке. Известно, какие деформации происходят в личности после долгого пребывания в статусе безработного, когда человек оторван от трудового коллектива. Тяжело переносят уход на пенсию, отрыв от своего коллектива ветераны труда, инвалиды.

4. *Потребности в уважении и самоуважении.* Мало чувствовать собственную нужность для предприятия, люди хотят быть в своей среде уважаемыми, признаваемыми в качестве уникальных личностей. Менеджер мирового класса глава знаменитой японской фирмы «Сони» Акио Морита в своей книге писал: «Мы поняли, что люди трудятся не только ради денег, и что если вы хотите их стиму-



лизовать, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними как с ее уважаемыми членами» [44]. А вот что говорит о себе не менее известный американский менеджер Ли Якокка: «Я никогда не претендовал на большое жалование. Мне не свойственна склонность тратить много денег, но я ценю престиж того поста, с которым связано мое жалование» [44].

5. *Потребности в самореализации, самоактуализации.* Под самоактуализацией А. Маслоу понимает «труд ради того, чтобы сделать хорошо то, что человек хочет сделать. Стать второстепенным врачом - это неподходящий путь к самоактуализации. Человек всегда хочет быть первоклассным или настолько хорошим, насколько он может быть» [44].

Более широко эта потребность понимается как потребность в творчестве. Предполагается, что каждый человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться, найти свое место в жизни. А. Маслоу подчеркивал, что «всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самореализуется» [44]. Но это только часть характеристики такой личности. Самоактуализирующаяся личность - это также независимая, неконформистская персона. Она не завершает свое совершенствование, она все время реализует свои способности. Ясно, что не все добиваются полного удовлетворения этих потребностей, но такая возможность есть у каждого.

Таким образом, согласно А. Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека. Потребности физиологические, в безопасности, называемые первичными, потребностями нижнего уровня, служат основанием для удовлетворения потребностей высшего порядка - социальных, в успехе, в самовыражении (самоактуализации). Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично, потребности нижнего уровня.

Наряду с иерархией потребностей, предложенной А. Маслоу, в современных пособиях по менеджменту используются те дополнения, которые сделали к его классификации МакКлелланд и Герцберг. Первый дополнил ее, введя понятия потребностей во власти, успехе и принадлежности к группе; второй выделил гигиенические факторы (размеры оплаты труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей). Кроме этих подходов предлагается руководствоваться также эле-

дующими теориями мотивации: процессуальными, теорией ожиданий, справедливости, моделью Портера-Лоулера о справедливом вознаграждении.

На основе анализа и обобщения исследований Герцберга и других два английских ученых М. Вудкок и Д. Фрэнсис составили таблицу, помогающую полнее использовать идеи мотивации для стимулирования эффективного трудового поведения (табл. 1.1).

Таблица 1.1

<i>Регуляторы мотивации</i>		
<i>1. Рабочая среда</i>	<i>2. Вознаграждение</i>	<i>3. Чувство безопасности</i>
Рабочее место Уровень шума Фоновое звучание музыки Эргономика Столовая Дизайн Удобства Чистота Физические условия работы	Зарплата и прочие выплаты Выходные Дополнительные выплаты Системы медобслуживания Социальные проблемы	Опасение стать лишним Ощущение своей принадлежности к компании Уважение и одобрение окружающих Приемлемый стиль управления Отношения с окружающими Осведомленность о том, как в компании обращаются с работниками
Главные мотиваторы		
<i>4. Личностное развитие</i>	<i>5. Чувство причастности</i>	<i>6. «Интерес и вызов»</i>
Ответственность Экспериментирование Новый опыт Возможности для обучения	Владение информацией Консультации Совместное принятие решений Коммуникация Представительство	Интересные проекты Развивающий опыт Возрастающая ответственность Обратная связь с продвижением к цели

Так, при сравнении данной таблицы со структурой потребностей по А. Маслоу, очевидно, что данные представленные в таблице являются продолжением, поясняющим то обстоятельство, почему не

дадут желаемого эффекта «главные мотиваторы», если не решено с «регуляторами мотивации».

Необходимо пояснить содержание блоков в таблице Вудкока и Фрэнсиса.

1. Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средства и усилий на создание благоприятной обстановки для тружеников.

2. Вознаграждение обычно включает не только зарплату, но много других выплат, а также выходные дни и особенно дополнительные выгоды: жилье, личное медицинское страхование, персональные автомобили, оплаченное питание.

3. Чувство безопасности. Это чувство связано с наличием работы, с отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью к определенной социальной группе.

4. Личностное развитие и рост. В настоящее время наблюдается эволюция взглядов менеджеров на отношение к личности. Если раньше главное внимание уделялось повышению квалификации работников, то теперь — развитию человеческих ресурсов, а в фирмах и на предприятиях создаются соответствующие службы. Признается, что вклад в личностное развитие работников имеет и экономическое и гуманитарное значение. С учетом этого необходимо отметить возникновение новой науки — *акмеологии* (от греч. «акмэ» — высшая степень чего-либо), изучающей состояние высшего взлета индивида. Природная одаренность, опыт прожитой жизни, запас физической прочности позволяют личности достигнуть в какой-то момент вершин своих возможностей. При этом акмеология, анализируя всю совокупность характеристик зрелого человека, изучает и момент достижения им уровня мастерства. Высокий профессионализм — это не только яркое развитие способностей, но и глубокие и широкие знания о соответствующей деятельности, нестандартное мышление и, конечно, сильная и устойчивая мотивационно-эмоциональная заряженность на осуществление именно данной деятельности и на достижение в ней неординарных результатов.

5. Чувство причастности к общему делу присуще каждому работнику, желающему ощущать свою «нужность» организации, поэтому руководители должны по возможности давать работающим полную информацию и иметь обратную связь.

6. «Интерес и вызов». Вудкок и Фрэнсис пишут, что большинство людей ищет такой работы, в которой бы содержался «вызов», которая бы требовала мастерства и не была слишком простой. При

этом даже исполнительские работы надо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение.

Факторы 1, 2 и 3 могут действовать как демотиваторы, если работники не удовлетворены ими, факторы 4, 5 и 6 могут увеличить заинтересованность работников и обеспечить организации крупные достижения.

Таким образом, рассматривая личность как объект управления, многие исследователи и практики признавали сложность и недостаточную изученность этого феномена. Здесь приведены лишь наиболее устоявшиеся представления о личности, о некоторых способах активизации ее поведения в процессе труда. Однако, личность зачастую не желает ощущать себя объектом чего бы то ни было влияния, преднамеренного воздействия, а напротив стремится быть не пассивным участником совместной деятельности, а сознательным и активным.

### **1.3. Личность как субъект управления**

В современных экономических условиях на предприятиях, фирмах, учреждениях, организациях или коллективах, как правило, существует четкое разделение управленческих отношений: одни управляют, руководят, другие исполняют и подчиняются руководству. Субъектом управления оказывается чаще всего руководитель коллектива, но им может быть и коллегиальный орган или комитет. Вместе с тем, иногда субъектом управления становится рядовой член коллектива, который является в нем неформальным лидером. В последнее время все более принимается идея *партиципативного* менеджмента, то есть такого управления делами предприятия, когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все члены предприятия.

Эмпирическое изучение социально-психологических проблем руководства началось с 20-х годов XX века, и к настоящему времени число работ по этой тематике достаточно велико. Рассмотрим основные этапы развития кадрового менеджмента в России (рис. 1.1).

В науке управления персоналом различают руководство и лидерство. Руководство всегда связано с властью, это феномен, производный от официальных, формальных отношений, а лидерство порождено системой неформальных (неофициальных) отношений. Руководитель, как правило, назначается извне, вышестоящими инстанциями, получая от них властные полномочия, в том числе право на применение позитивных и негативных санкций. Лидер выдвигается стихийно, в штатных расписаниях он никогда не предусматри-

вается. Он признается своим окружением и также может использовать право на санкции в отношении своих партнеров, однако эти санкции также неформальные. Лидерство по своей сути психологический феномен.

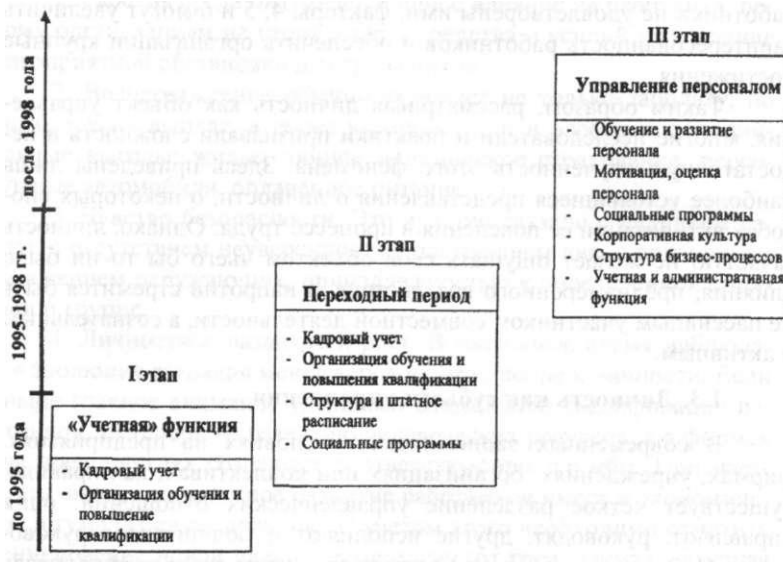


Рис. 1.1. Основные этапы развития кадрового менеджмента в России

Несмотря на явные различия руководства и лидерства, они имеют немало общего. Р.Л. Кричевский выделяет следующие три общие черты:

- 1) руководитель и лидер выполняют роль координаторов, организаторов членов социальной группы;
- 2) и руководитель и лидер осуществляют социальное влияние в коллективе, только разными средствами;
- 3) и руководитель и лидер используют субординационные отношения, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором - заранее не предусмотрены.

Более существенные различия имеются между ролями предпринимателя и менеджера. Следует сказать, что в зарубежной практике под лидерами понимают предпринимателей или тех менеджеров, которые выходили за свои рамки и шли на риск, опробуя новые, неизвестные приемы управления или внедряя какие-либо организационные и научно-технические новшества.

На основе изучения западными исследователями различных признаков лидеров и менеджеров авторами данного учебника составлена таблица 1.2.

Таблица 1.2

<b>Основные характеристики менеджера</b>	<b>Основные характеристики лидера</b>
<p>Менеджер - высокообразованный специалист с богатым опытом - разрабатывает и принимает решения; добросовестный трудолюбивый работник, использующий новейшие достижения в науке управления. Постоянно повышает свой профессиональный и научный уровень.</p> <p>Менеджеры хорошо понимают особенности системы с ее правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформальными. Они разрабатывают новые правила и процедуры в любой форме, обеспечивая применимость их в стандартной системе.</p> <p>Менеджеры - сторонники количественных, а не качественных показателей при оценке деятельности компании. Они сосредоточены в основном на достижениях кратковременного характера, хотя часто готовят тщательно разработанную долгосрочную плановую программу.</p> <p>Преуспевающие менеджеры понимают, что им платят</p>	<p>Лидер, как правило, не стремится навсегда сохранить существующую систему управления. При этом активно откликается на нововведения и в меньшей степени, чем менеджер, опирается на общепринятые управленческие методы, частично игнорируя классические управленческие принципы. Может пренебречь правилами управленческой иерархии в компании, непосредственно обращаясь к источнику информации.</p> <p>Лидер считает, что простота - главный принцип успеха. Он стремится научить всех сотрудников наиболее простым способам совершенствования своей деятельности, в то время как менеджер предпочитает обучить сложным процедурам и методам всего нескольких экспертов в организации,</p> <p>В основе работы лидера с «подчиненными» лежит принцип равенства. Очень часто он проявляет особое внимание к своим последователям, указывая им довольно высокие цели. Лидеры часто непредсказуемы, изобретательны, их нововведения достигают целей и устраняют препятствия. При снижении прибыли и низких результатах они обра-</p>

<b>Основные характеристики менеджера</b>	<b>Основные характеристики лидера</b>
<p>за планирование, организацию, набор и управление персоналом компании.</p> <p>Менеджеры считают, что подчиненные, обладающие даже высокой компетенцией, недостаточно компетентны, чтоб достичь значительного прогресса без тщательно разработанного контроля, а также не в состоянии выполнять работу на высоком уровне без конкретных указаний сверху.</p> <p>Менеджеры не прощают ошибок ни себе, ни другим. Они редко одобряют рискованные операции своих подчиненных во имя совершенствования или профессионального роста. Менеджеры считают, что в кризисных ситуациях необходимо выявить виновников и заставить персонал работать эффективно.</p> <p>Менеджеры стремятся создать себе благоприятный имидж, хотя понимают, что это невозможно из-за конфликтной природы отношений между менеджерами и подчиненными.</p> <p>Менеджер ищет добросовестных профессиональных исполнителей.</p>	<p>щуются за помощью к членам организации или группы, чтобы те предложили выход из ситуации.</p> <p>Лидеры обычно искренне признают свои ошибки и не боятся открыто принять необходимые меры для их исправления. Для них также имеет значение, что о них думают другие, но это их заботит меньше, чем менеджеров. Тем не менее, они ценят уважение коллег. Они, как правило, твердо уверены в своем праве считаться лидерами. Они обладают репутацией людей с высокой этикой, с уважением относятся к работникам, ценят их, всегда защищают их интересы. В свою очередь работники очень преданы лидерам и даже могут пойти на жертвы ради них.</p> <p>Лидеры всегда признают и награждают своих сотрудников за успешную работу, а работники обычно знают о том впечатлении, которое складывается об их работе. Лидеры часто автократы, однако, это не традиционная автократия. Она основана на таких ценностях, как честное и уважительное отношение к личности, настойчивость в достижении высшей цели, постоянное совершенствование, внимание к заказчику, его нуждам. Лидер выступает за постоянное совершенствование человека и его деятельности.</p> <p>Лидер ищет единомышленников. Лидер без команды - не лидер. Лидеры - постоянные ученики.</p>

Существует по крайней мере три концепции происхождения личных качеств лидера, руководителя. Согласно первой - *харизматической* (от греч. charisma - «дар», «благодать»), человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми. Согласно второй - «теории черт», личность сама приобретает необходимый набор качеств лидера - высокий интеллект, обширные знания, здравый смысл, инициативность, твердую уверенность в себе, целеустремленность. Сторонники этой теории считают, что достаточно выявить все эти качества, а затем организовать воспитание истинного лидера, вождя. Две названные «крайние» концепции и были объединены в «синтетическую» теорию лидерства.

Согласно этой теории, эффективность руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным. Оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации и вида деятельности.

Современному предприятию сегодня нужен новый инновационный лидер, который ориентирован на коллективный процесс деятельности и готов реализовать стратегию «вовлеченности». На наш взгляд, образ современного менеджера-лидера можно представить следующим образом: понимает специфику предприятия, оценивает его сильные и слабые стороны, знает, на какие ресурсы можно рассчитывать; указывает направление движения и определяет задачи; представляет предприятие во внешней среде; умело хозяйничает и руководит какой-нибудь службой или предприятием в целом; может создать более прочное позиционирование и обеспечить предприятию длительное существование и развитие, совместив долгосрочные и краткосрочные цели; на один «шаг» впереди и представляет акцию в будущем и может привести предприятие к такой ситуации, о которой никто не представляет. В настоящее время лидерство - это не исключительность, а то, что необходимо предприятию в его жесткой конкурентной борьбе. Ключевой фигурой современного предприятия является менеджер-лидер. Лидерство является видом управленческой деятельности, это тип управленческого взаимодействия, появляется новая связка «лидер-исследователь». Чтобы вести людей за собой, лидер должен обладать соответствующими качествами (рис.1.2.).



Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
• Ум и логика	• Инициативность	• Умение заручаться поддержкой
• Рассудительность	• Гибкость	• Умение кооперироваться
• Проницательность	• Бдительность	• Умение завоевывать популярность и престиж
* Оригинальность	• Созидательность и творчество	• Такт и дипломатичность
• Концептуальность	• Честность	• Умение брать на себя риск и ответственность
• Образованность	• Личностная целостность	• Умение организовывать
• Знание дела	• Смелость	• Умение убеждать
• Речевая развитость	• Самоуверенность	• Умение менять себя
• Любопытство и познавательность	• Уравновешенность	• Умение быть надежным
• Интуитивность	• Независимость	• Умение шутить и понимать юмор
	• Самостоятельность	• Умение разбираться в людях
	• Амбициозность	
	• Потребность в продвижении	
	• Настойчивость и упорство	
	* Энергичность	
	• Властность	
	• Работоспособность	
	• Агрессивность	
	• Стремление к превосходству	
	• Обязательность	
	• Участливость	

Рис. 12. Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров

Отличия менеджера от лидера представлены на рис. 1.3 [41].

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План - основа действий	Видение - основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Рис. 1.3. Отличие менеджера от лидера

Безусловно, лидерство - это искусство получать от людей больше, чем, по их мнению, они могут дать. Действенное лидерство основывается на трех взаимовлияющих направлениях деятельности:

- успешное выполнение задач;
- создание коллектива;
- развитие личности.

Существует два типа руководителя: руководитель, сосредоточенный на работе (ориентированный на задачу), и руководитель, сосредоточенный на человеке (ориентированный на отношения). Такое деление положено в основу концепции лидерского поведения

с позиций ситуационного подхода.

Стиль руководства (менеджмента) - обобщенные виды поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленных целей. Главный признак стиля менеджмента - это характер отношений между руководителем и подчиненными, который выражается в:

- порядке распределения обязанностей (делегирование);
- методах подготовки, принятия и организации выполнения решений;
- формах контактов с исполнителями;
- контроле их деятельности;
- методах решения конфликтов.

В данном случае вполне уместными являются вопросы - Как должен вести себя руководитель, чтобы решить проблемы и побудить подчиненных сделать все для достижения целей? Какой стиль менеджмента является наиболее эффективным? Каков Ваш стиль руководства? Меняется ли он?

Стиль менеджмента можно представить как совокупность средств влияния и стилей поведения. При этом руководитель должен представить эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. Руководителю, чтобы влиять, необходимо иметь основу власти. Власть основана на обращении к активным потребностям исполнителя (физическим, социальным, защищенности, потребностям в уважении и самовыражении).

Форма влияния побуждает людей исполнять желания другого человека: удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению.

Имеется пять основных видов власти:

- власть, основанная на принуждении;
- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть;
- эталонная власть;
- законная власть.

Понятие «власть» является достаточно широким и включает также власть связей, власть над ресурсами, власть информации и др.

Второй составляющей стиля менеджмента является поведение руководителя. Согласно теории «Х» и «У», существует два типа по-

ведения руководителя: ориентация на задачу и ориентация на человека. Модель, разработанная учеными Университета штата Огайо, представляет комбинацию стилей руководства и лидерского поведения без учета ситуации (рис. 1.4).

Внимание отношениям в структуре	Высокое	Лидер уделяет меньше внимания структурированию заданий для работников, а больше занимается удовлетворением их потребностей и желаний	Лидер в значительной мере обеспечивает руководство работой, уделяя одновременно большое внимание установлению наилучших отношений с работниками
	Низкое	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками	Основное внимание уделяется лидером структурированию работы и всего того, что с ней связано, при слабом учете нужд и желаний работников
		Низкое	Высокое
		Внимание структуре отношений	

Рис. 1.4. Четыре стиля руководства согласно результатам исследования Университета Огайо

На наш взгляд, чрезвычайно важным в определении стиля менеджмента является учет не только личностных характеристик лидера и его стиля поведения, но и их связь с конкретной ситуацией. Основоположником ситуационного лидерства Ф.Фидлером разработана модель, включающая три фактора, влияющих на поведение руководителя (рис. 1.5).

Ситуационное лидерство занимает важную роль в управлении персоналом, предлагая инструментарий поведения менеджера на предприятии. Типы лидерского поведения в зависимости от изменения поведения представлены на рис. 1.6 [41].

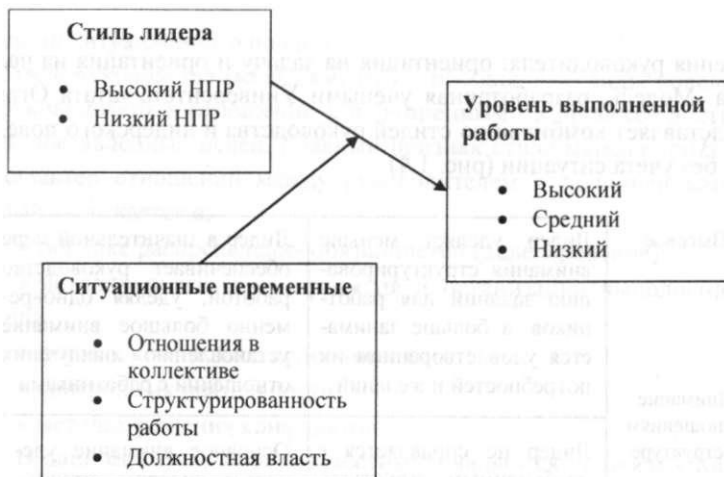


Рис. 1.5. Переменные ситуационной модели Ф.Фидлера

... в связи с ситуацией	<i>Наказание за уровень выполнения работы</i> Степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненным работы на низком уровне	<i>Вознаграждение за уровень выполнения работы</i> Степень, с которой лидер использует позитивное усиление при выполнении подчиненным работы на высоком уровне
Изменение поведения ...	<i>Наказание без учета качества работы</i> Степень, с которой лидер использует жесткие меры независимо от того, насколько хорошо выполняет свою работу	<i>Вознаграждение без учета качества работы</i> Степень, с которой лидер вознаграждает подчиненного независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу
... без связи с ситуацией		
... наказание	Изменение поведения	... вознаграждение
	через ...	

Рис. 1.6. Четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания

Во всех моделях ситуационного лидерства делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения, так, у Ф. Фидлера - это уровень выполнения работы. У Херси и Бланшарда (рис. 1.7) к этому добавляется еще удовлетворенность работника,

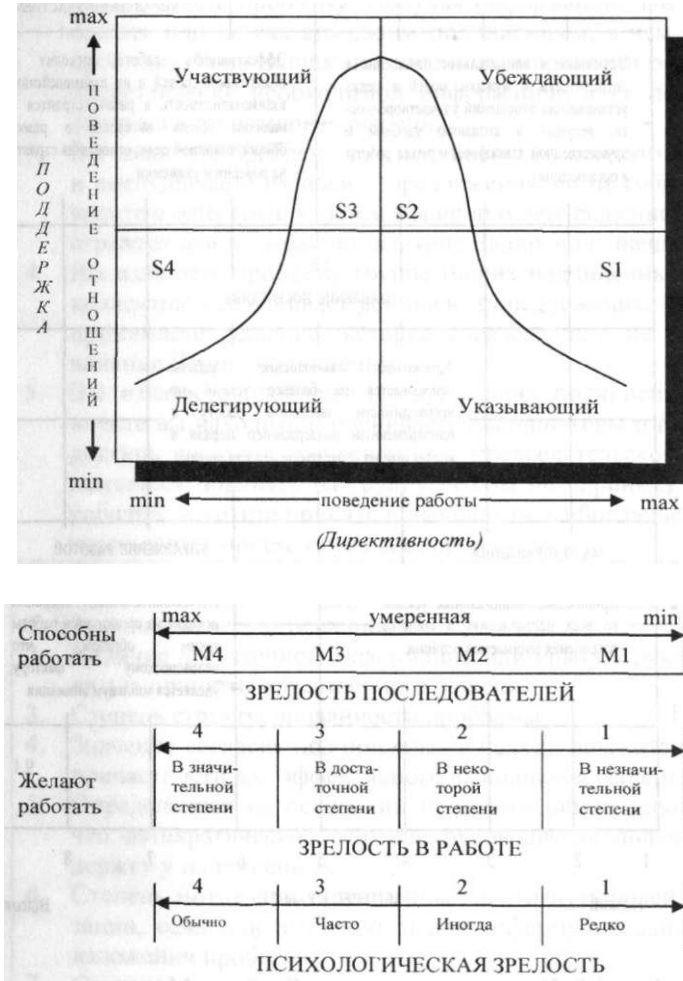


Рис. 1.7. Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшара

у Блейка и Моутона - интерес к работе (рис.1.8.), а Врум, Йеттон и Яго рассматривают эффективность решения и общую эффективность так, как показано на рис. 1.9 и рис. 1.10.

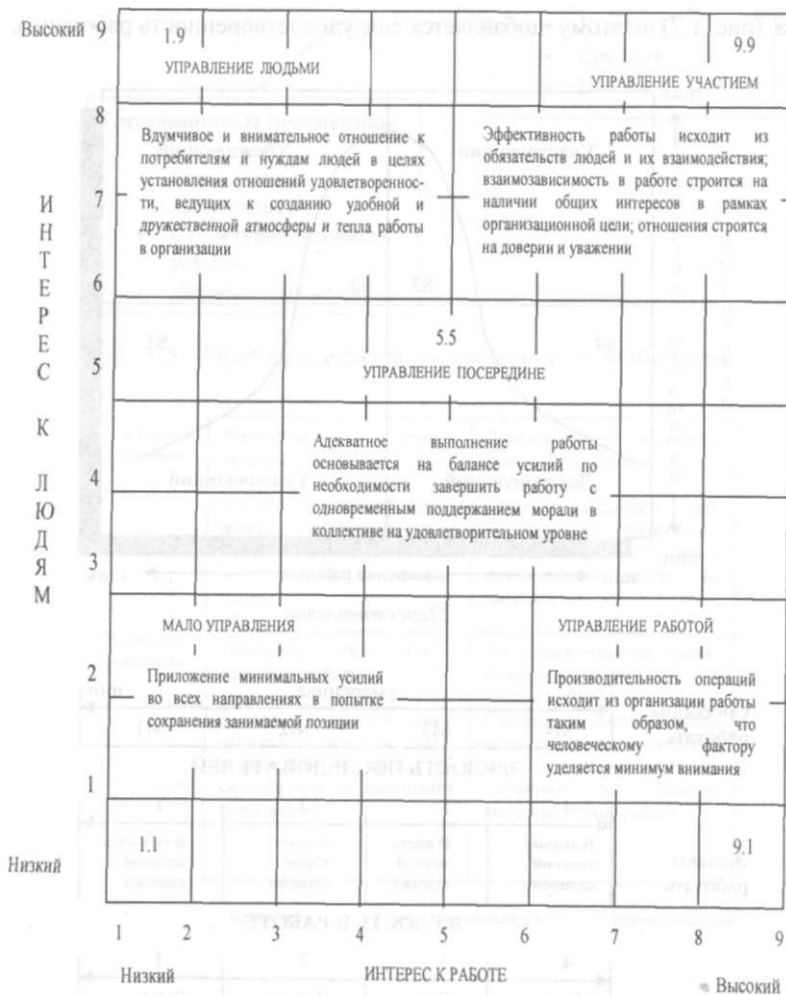


Рис. 1.8. Управленческая сетка Блейка и Моутона

### **ФРАГМЕНТ МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕМ ВРУМА-ЙЕТТОНА**

1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у Вас на данный момент информацию.
2. Вы получаете информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, Вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль Ваших подчиненных в принятии решений - представление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.
3. Вы излагаете проблему тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем Вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние Ваших подчиненных.
4. Вы излагаете проблему группе Ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем Вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние Ваших подчиненных.
5. Вы излагаете проблему группе Ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «Ваше» решение, а хотите принять и выполнить особое решение, которое сочтет приемлемым вся группа.

### **КРИТЕРИИ ПРОБЛЕМЫ ПО МОДЕЛИ ВРУМА-ЙЕТТОНА**

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Рис. 1.9. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона



Принятие управленческих решений может осуществляться одним лицом или группой лиц (коллективно).

Классификация процессов взаимодействия руководителя, принимающего решение, со своими подчиненными, участвующими в его реализации, представлена в виде вариантов процесса принятия решений и модели принятия решений (рис. 1.10).

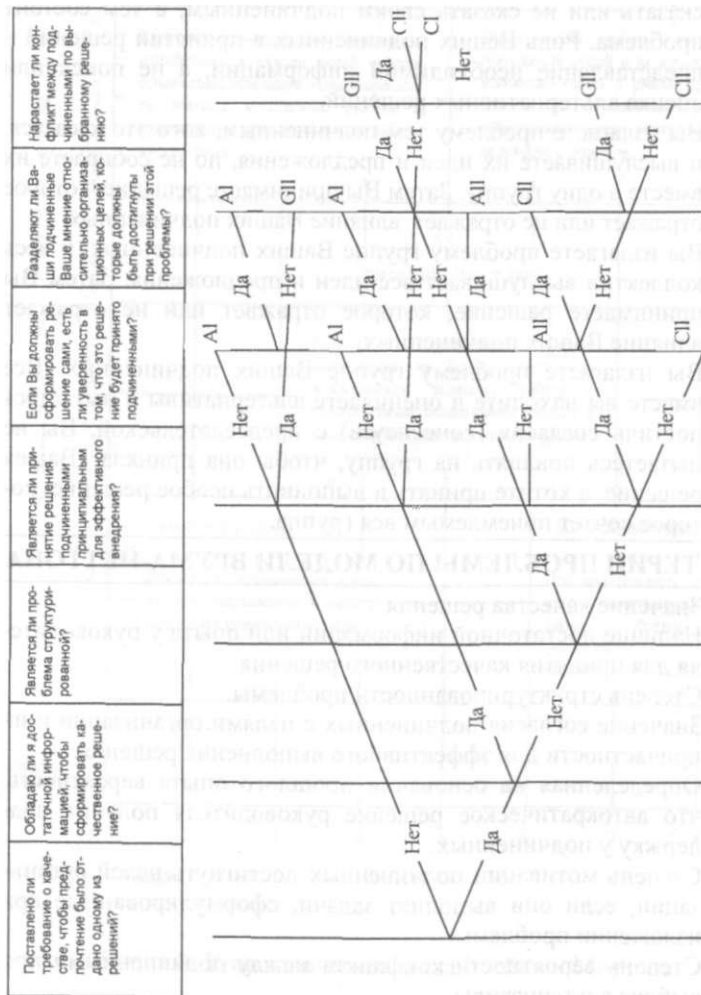


Рис. 1.10. Модель принятия решений (Врум и Йеттон, 1973 г.)

### **Варианты процесса принятия решений (по В. Вруму)**

**АI.** Вы принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас к этому времени информацию.

**АН.** Вы получаете необходимую информацию от вашего подчиненного (подчиненных), затем ищите решение проблемы самостоятельно. Вы можете говорить, а можете и не говорить подчиненным, в чем заключается проблема, когда собираете информацию. Ясно, что роль подчиненных в принятии решений сводится к снабжению вас необходимой информацией, а не к поиску или оценке возможных вариантов решения.

**СИ.** Вы делитесь проблемой с отдельными подчиненными индивидуально, собирая их идеи и предложения, не вынося их на обсуждение в группу. Затем вы принимаете решение, которое может отражать, а может и не отражать мнение ваших подчиненных.

**СП.** Вы устраиваете групповое обсуждение проблемы с вашими подчиненными, собирая идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое может как отражать, так и не отражать мнение ваших подчиненных.

**ГИ.** Вы делитесь проблемой с группой подчиненных. Вместе с ними вы осуществляете поиск и оцениваете альтернативные решения, пытаясь достичь согласия (консенсуса) в каком-то решении. Ваша роль напоминает роль председателя. Вы не пытаетесь повлиять на группу с целью принятия «вашего» решения и готовы принять и реализовать любое решение, которое получило поддержку всей группы.

Процессы **АI** и **АН** обозначаются как автократические, **СИ** и **СП** - как консультативные и **ГИ** - как групповой процесс. (**GI** представляет собой случай, когда только один подчиненный).

#### **1.4. Психология управления персоналом: ее объект и предмет**

Психология управления как наука продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблемы персоналом менеджмента в трудовом коллективе. Отметим, что личность работника изучается рядом психологических дисциплин, таких как общая

психология, психология труда, инженерная психология. Вместе с тем рабочая группа или трудовой коллектив изучается социальной и педагогической психологией.

Вместе с тем, отличительную особенность психологии персонал-менеджмента составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей. Организованная деятельность - это не только совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одно предприятие, подчиняющихся правилам и нормам этого предприятия и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями. При этом правила, нормы и требования предприятия предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только на предприятии, - это управленческие отношения людей.

В этом случае социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, а именно ее реальным содержанием, а управленческие отношения составляют организованную совместную деятельность, делают ее организованной. Иначе говоря, это не отношения в связи с деятельностью, а отношения, образующие совместную деятельность.

Так, например, в социальной психологии отдельный работник выступает как часть, как элемент целого, то есть социальной группы, вне которой его поведение не может быть понятным. Кроме того, в психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте предприятия, в которое они входят и без которого их анализ в плане управления оказывается неполным.

Безусловно, изучение личности работника в рамках предприятия, анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива - таковы главные темы исследований в психологии персонал-менеджмента.

Необходимо отметить и то обстоятельство, что в психологии персонал-менеджмента любого предприятия, в отличие от психологии труда, например, актуальна не проблема соответствия работника его профессии, не проблема профессионального отбора и профессиональной ориентации, а проблема соответствия работника предприятию, проблема отбора людей на предприятие и их ориентации в отношении особенностей данного предприятия.

Вместе с тем, в психологии персонал-менеджмента, в отличие от социальной психологии труда, объектом изучения становятся не просто отношения работников в коллективе или социальной группе, а отношения работников на предприятии, то есть в условиях, когда действия каждого участника совместной деятельности заданы, предписаны, подчинены общему порядку работ, когда участники связаны друг с другом не просто взаимной зависимостью и взаимной ответственностью, но и ответственностью перед законом.

Объект изучения психологии персонал-менеджмента предприятия составляют персоналии (отдельные личности), входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организационные структуры, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели предприятия. При этом подходы к пониманию предмета психологии персонал-менеджмента многообразны, что в известной мере свидетельствует о сложности этого феномена.

Так, психологи Е.Е. Вендров и Л.И. Уманский выделяют следующие аспекты предмета психологии управления персоналом предприятия:

- социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;
- психология деятельности руководителя;
- психология личности руководителя;
- психологические проблемы подбора руководящих кадров;
- психолого-педагогические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров.

Психологи В.Ф. Рубахин и А.В. Филиппов в предмет психологии управления персоналом предприятия включают:

- функционально-структурный анализ управленческой деятельности;
- социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них работников;
- психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными и другие.

Обобщая все сказанное, можно сделать вывод, что предмет психологии персонал-менеджмента предприятия - это совокупность психических явлений и отношений в рамках функционирующего предприятия, в частности:

- психологические факторы эффективной деятельности менеджеров;
- психологические особенности принятия индивидуальных и

групповых решений;

- психологические проблемы лидерства;
- проблемы мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений.

Можно утверждать, что в предмет изучения психологии персонал-менеджмента предприятия органично входят традиционные социально-психологические явления (лидерство, психологический климат, психология общения), психологические проблемы трудовой деятельности (психические состояния в рамках трудовой деятельности), общей психологии (психологическая теория деятельности, теория личности, теория развития) и других прикладных направлений психологии.

Так, среди специалистов в области психологии управления персоналом достигнуто единство в отношении представления о наиболее актуальных для предприятия психологических проблем. К их числу относят следующие:

- повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, то есть совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов;
- повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала;
- поиск и активизация человеческих ресурсов предприятия;
- оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд предприятия;
- оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей предприятия.

Психология персонал-менеджмента предприятия как наука и практика призвана обеспечить психологическую подготовку менеджеров, сформировать или развить их психологическую управленческую культуру, создать необходимые предпосылки для теоретического понимания и практического применения важнейших проблем сферы управления, к которым следует отнести:

- понимание природы управленческих процессов;
- знание основ организационной структуры;
- точное представление об ответственности менеджера и ее распределении по уровням ответственности;
- знание способов повышения эффективности управления;
- знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом;
- умение устно и письменно выражать свои мысли;
- компетентность в отношении персонал-менеджмента, отбо-

ра и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников предприятия;

- способность планировать и прогнозировать деятельность предприятия с использованием новейших организационных, финансовых, информационных технологий;
- умение оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию, исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем;
- развитое представление об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

Как известно, управление осуществляется посредством процесса взаимодействия, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. Следовательно, к числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие.

*Закон неопределенности отклика.* Другая его формулировка - закон зависимости восприятия персоналом внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные работники и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат - к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

*Закон неадекватности отображения человека человеком.* Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверх сложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в определенные моменты своей жизни человек может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, мотивационно-волевого решения. Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет,

что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как:

- *принцип универсальной талантливости* («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);
- *принцип развития* («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»);
- *принцип неисчерпаемости* («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

*Закон неадекватности самооценки.* Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов - осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

*Закон расщепления смысла управленческой информации.* Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, индизонказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой - различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

*Закон самосохранения.* Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

*Закон компенсации.* При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

Отметим, что анализ мировых социально-экономических процессов с неумолимой логикой дает понять, что проблемы современного управления уже не решаются на основе жестко дифференцированных дисциплинарных подходов, что старый стиль управления уже не дает даже удовлетворительных результатов.

Наряду с этим, уходящая в прошлое парадигма управления доминировала несколько сотен лет. Ее основу составляла уверенность в том, что для понимания динамики поведения любой сложной системы достаточно изучить свойства ее частей. Новая парадигма требует понимания отдельных элементов на основе анализа динамики системы в целом.

Традиционная модель управления внимание менеджера концентрировала исключительно на экономические цели, а новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, вводит в круг целей менеджера и социальные задачи - обеспечение занятости, гуманизацию условий труда, расширение участия в управлении.

Старая система мышления оперировала принципами неограниченного роста, который понимался в чисто количественных терминах - как максимизация прибыли и увеличение валового национального продукта. Новая система мышления оперирует понятием «равновесие», то есть такого состояния общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не должно уменьшать шансы будущих поколений на достойную жизнь. Менеджер, действующий в рамках новой концепции мышления, будет исследовать влияние любых действий с точки зрения их последствий для состояния равновесия.



Обобщая все сказанное, можно утверждать, что в соответствии со старой парадигмой в системе управления приоритетными считались расширение производства, конкуренция, количество, доминирование, самоутверждение. Новая концепция управления выдвигает в качестве приоритетов сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию.

Таким образом, в центр стратегической концепции персоналоманеджмента предприятия ставится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для предприятия. Содержательно эта новая стратегическая концепция персоналоманеджмента предприятия основана на следующих принципах:

- социальные инновации так же важны, как и психологические;
- скоординированная активность работников возникает на основе взаимопонимания;
- общие проблемы решаются совместными усилиями работников;
- кооперативный стиль работы должен преобладать;
- полное доверие работнику и предоставление ему максимальной самостоятельности;
- всемерное усиление и развитие мотивации работников.

### **1.5. Современные проблемы формирования личности менеджера предприятия**

Каков же, по научным представлениям, психологический портрет современного менеджера? На основе исследований американского психолога М. Шоу, российский ученый Р.Л. Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает:

- 1) биографические характеристики;
- 2) способности;
- 3) личностные черты.

При этом биографический подход становится все более популярным в персоналоманеджменте предприятия. Наряду с этим зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности менеджеров, выявили достаточно закономерностей. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составлял 63,5 года, в американских же компаниях - 59 лет. Оптимальные сроки вступления в должность менеджера - от 30 до 50 лет и более (в Японии). К примеру, Ли Якокка в 36-ти летнем возрасте стал вице-президентом, а затем и президентом автомобильной компании Форда, второй в ми-

ре по величине, а четверть века спустя привел к триумфу бывшую на грани катастрофы корпорацию «Крайслер». При этом Ли Якокка протестовал против установления ограничения в 65 лет для руководителей. В своей книге «Карьера менеджера» он писал: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправлять в отставку. Мы должны полагаться на старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью» [16].

Отметим также и то обстоятельство, что в многочисленных психобиографических исследованиях российских ученых употребляется такое понятие, как «психологический возраст». Действительно, возраст это не только природная, но в значительной мере социально детерминированная характеристика человека. Вместе с этим, как правило, менеджмент считается мужским делом и женщин-менеджеров мало, хотя некоторые предсказывают стремительный рост их числа в будущем.

Важным биографическим показателем признается высокое образование руководителей. По данным японских исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, а чаще два диплома. Многие российские менеджеры также имеют и техническое и социально-экономическое образование.

Кроме того, способности менеджера представляют собой второй блок его характеристик. При этом они подразделяются на общие (интеллект) и специфические (знания, умения). Вместе с тем, нельзя думать, что руководители только высокоодаренные личности. Например, американские исследователи выяснили, что наиболее эффективными руководителями оказались не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели интеллекта, а те, у кого они занимают промежуточное положение. При этом также отмечена такая закономерность: не все, кто отлично учится, становятся отличными руководителями. На наш взгляд, отмечая подобные наблюдения, можно шире использовать термин известного психолога Б.М. Теплова, который применен в ставшей классической работе «Ум полководца - практический интеллект». Это, конечно, некая противоположность теоретическому (считаемому высоким) интеллекту, способному к большим обобщениям. Однако, по мнению Б.М. Теплова, «нет ни малейшего основания считать работу практи-

ческого ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического» [117].

Отметим и то, что специфические способности личности - это специальные знания, умения, компетентность, информированность. Эти способности чаще проявляются у руководителя, в его конкретной деятельности.

Что же на самом деле представляет собой деятельность управляющего и какие действия менеджер предпринимает, осуществляя управление предприятием?

Так, в начале 70-х годов XX века в ряде западных стран были проведены интересные исследования, результаты которых можно обобщить следующим образом.

1. Исследования подтвердили чрезвычайно интенсивный характер менеджерской работы. Так, мастер на промышленном предприятии в течение восьми часового рабочего дня совершает не менее 200 - 270 действий.

2. Действия руководителя чаще скоротечны, фрагментарны и очень разнообразны. К примеру, наблюдения за деятельностью пяти высокопоставленных американских менеджеров выявили, что половина выполнявшихся ими дел имела продолжительность девять и менее минут и только одна десятая часть этих дел длилась более часа.

3. Измерение времени, проводимого руководителем с рабочей группой, показало, что это не основное его время, ибо оно составило от 34 до 60% его служебного времени. Основное же время, 40 - 66%, уходит на общение за пределами предприятия (контакты с вышестоящими руководителями, со старшими и равными по статусу менеджерами, коллегами по профессии).

4. Специальный хронометраж менеджерской активности показал, что работа руководителей в основном носит словесный характер. Разговоры занимают более 80% времени руководителя и лишь незначительная его часть уходит на различные директивные способы обращения. Следовательно, руководителю необходимо высокое коммуникативное искусство.

Авторами учебника приведены только самые общие характеристики, которые требуют от руководителя специфических знаний и умений. В действительности их значительно больше.

Далее отметим, черты личности - это последний блок харак-

теристик руководителя. К личностным чертам обычно относят:

- стрессоустойчивость;
- способность доминировать;
- стремление к победе;
- уверенность в себе;
- креативность;
- эмоциональную уравновешенность;
- ответственность, предприимчивость;
- надежность;
- независимость;
- общительность.

Охарактеризуем только некоторые из названных черт. Под способностью доминировать понимается умение руководителя влиять на подчиненных. В идеале каждый руководитель мечтает быть неформальным лидером, т.е. уметь влиять на людей благодаря только личным своим качествам. Влияние формального руководителя должно находить внутренний отклик у подчиненных, если же его нет, то руководитель не вправе рассчитывать на их полноценный труд.

На наш взгляд, нуждается в пояснении такая черта, как «креативность» - способность к творческому решению задач. Это в значительной степени не только характеристика интеллекта руководителя, но и способность поощрять творчество своих подчиненных.

Вместе с тем, важной чертой личности руководителя считается его независимость, предполагающая наличие собственной точки зрения на возникающие проблемы, однако не исключает учета мнений своих консультантов, коллег, подчиненных. Многие руководители поощряют инакомыслие. Известен случай, когда крупный ученый взял к себе молодого научного работника, вменив ему в главную обязанность каждый раз противоречить своему шефу, но при одном условии - аргументированно. Нечто подобное описывает и А. Морита. Один из высших руководителей «Сони» заявил ему: «Морита, у нас с Вами разные взгляды. Я не хочу оставаться в такой компании, как Ваша, поскольку у Вас другие идеи, чем у меня, у нас возникнут конфликты». На это А. Морита возразил: «...если бы у Вас и у меня были бы совершенно одинаковые мнения по всем во-

Что думает, чувствует, имеет

и делает профессиональный управляющий.

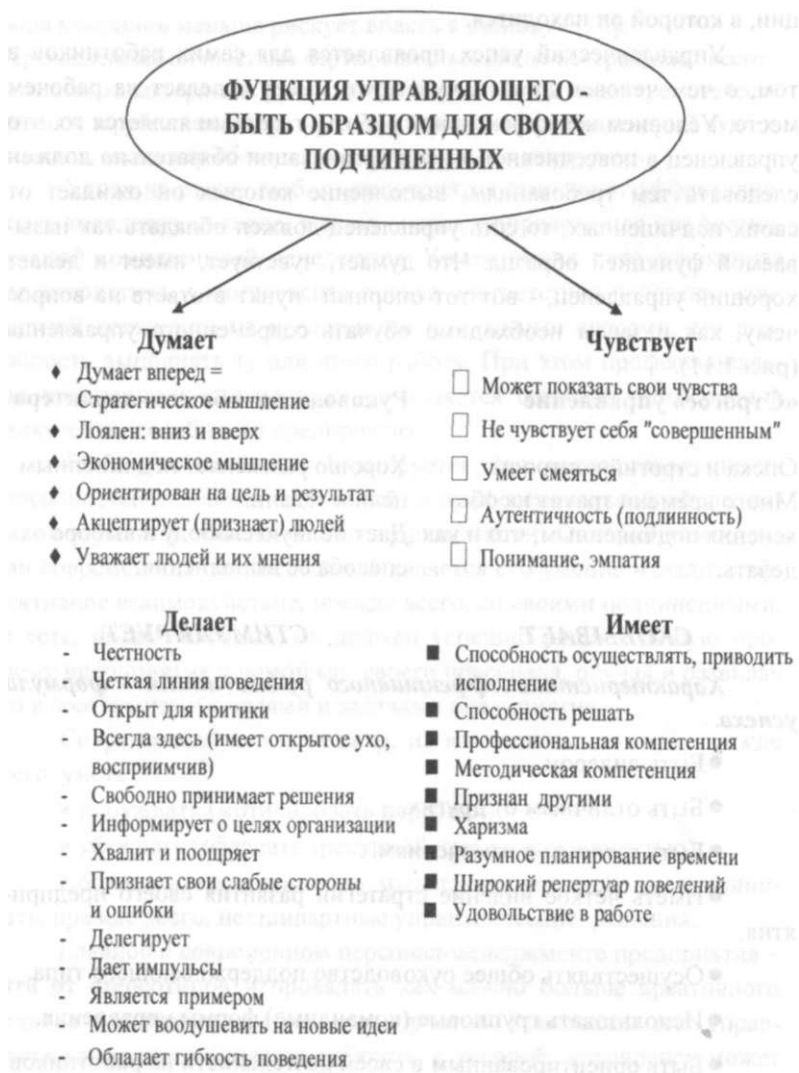


Рис. 1.11. Основные функции современного управляющего предприятием

Далее сформирует так называемый профиль требований профессиональному управляющему:

***Профессиональная компетенция***

- Превентивное мышление.
- Мышление, ориентированное на будущее.
- Управленческий опыт.
- Всестороннее восприятие реальности.

***Социальная компетенция***

- Активен в коммуникационном плане.
- Способен к различной работе.
- Обладает даром убеждения.
- Толерантность к возможному разочарованию.

***Методическая компетенция***

- Coaching (наверх, на равном уровне, вниз).
- Ведение, комментирование направления выполняемой работы.
- Мотивирование, обоснование выполняемой работы.
- Компетенция замысла, творческой мысли.

**Личностная компетенция**

- Оптимист.
- Готовность к обучению.
- Знание людей, их психологии.
- Дипломатичность.
- Способность к критике.
- Открыватель, инноватор.
- Способность комбинировать.
- Способность импровизировать.
- Цельность, нравственная чистота.
- Должен быть искренним с собой и с другими.

Знание людей и их психологии является наиболее важной составляющей эффективного персонал-менеджмента предприятия. В свою очередь, эффективный персонал-менеджмент предприятия это гармоничное влияние на координацию и направление деятельности с целью достижения групповых целей.

Руководитель - это человек, который задает направление движения и ведет за собой в данном направлении всю свою команду. Поэтому, в первую очередь, руководитель должен знать, кто принадлежит к его команде или кого он должен выбрать для ее создания.

На наш взгляд, первое, чему необходимо обучать руководителей - это интуитивно и обоснованно оценивать ситуации, которые происходят в повседневной рабочей жизни, и людей, с которыми он будет эти ситуации проживать. То есть руководителю необходим постоянный тренинг в вопросах власти, подборе сотрудников, их мотивации, обучении, оценке, организации, направлении и контроле.

Обучение руководителя управлению знаниями других людей необходимо начинать, прежде всего, с умения руководить собой, своей целостностью, этикой, темпераментом, знаниями, умениями. То есть каждому руководителю необходимо умение разработать лично для себя систему самоменеджмента, самоорганизации индивида. В нее необходимо было бы включить элементы *time-менеджмента* (как руководителю следует оптимально использовать и распределять свое время), *stress-менеджмента* (развитие умения бороться со стрессовыми ситуациями, способности нейтрализовать стресс в процессе работы, чтобы не охватить им своих подчиненных), *konflikt-менеджмента* (развитие умения руководителя разрешать возможные конфликты и управлять ими).

Отметим, что по статистике 70% руководителей обучаются в процессе текущей работы, 20% - в процессе коучинга, 10% - в процессе участия в тренинговых программах. Подготовить управляющего - с одной стороны возможная, а с другой стороны почти невыполнимая задача. Это связано, прежде всего, с тем, что, как правило, основные качества, которыми должен обладать управляющий, являются генетически обусловленными, т.е. врожденными и сколько бы человек не желал бы их обрести в процессе обучения, этого не произойдет. То, чему можно научиться, безусловно, можно научить. Тренинги являются наиболее эффективной возможностью развития руководителя. Большинство обучающих программ не дают сиюминутного эффекта, но в практике играют очень важную роль. Развитие управленческих кадров - это долгосрочный и дорогостоящий процесс, в который средства инвестируются сегодня, а возможный результат может проявиться только определенное время спустя, а может и вовсе не проявиться.

Резюмируя все вышесказанное, хочется добавить, что обучать эффективному руководству можно и нужно; необходимо накапливать теоретический и методологический материал по данному направлению, иметь в виду возможность существования сложных ситуаций, с которыми периодически сталкивается любой управляю-

щий; обучать моделям возможного поведения управляющего. При этом в основе должна быть поставлена самостоятельная работа руководителя, а именно, самопознание и самоусовершенствование.

Три основные составляющие компетенции топ-менеджера:

- умение мотивировать персонал;
- осуществление эффективных коммуникаций;
- проявление креативности в процессе принятия управленческих решений, - и являются тремя условиями управленческого успеха, а также условием эффективного развития любого предприятия.

Достижение требуемой квалификации топ-менеджерами компании является необходимым условием успешного управления, которое должно подкрепляться конкретными умениями и навыками (техниками) реализации управленческих воздействий. На наш взгляд, к основным из них относятся:

- построение эффективной команды;
- делегирование прав и полномочий;
- эффективная разработка и принятие управленческих решений;
- управление конфликтами;
- разработка процедур и методов управления персоналом компании.

Вместе с тем, прежде чем использовать указанные выше технологии, необходимо осуществить работу по построению эффективной системы менеджмента, которую необходимо начинать с построения оптимальной структуры предприятия в условиях постоянных изменений. Необходимо разработать точный перечень выполняемых работ, а затем сформулировать перечень рабочих мест и требований к ним с точки зрения профессиональной компетенции работников. После этого необходимо разработать систему иерархической подчиненности и систему коммуникаций в организации. В дальнейшем основным инструментом управления людьми становится, так называемое, управление компетенциями. При этом основной задачей персонал-менеджмента предприятия становится определение соответствия работника данному рабочему месту и ротация персонала с целью нахождения такого рабочего места, где данный работник наиболее эффективен. Кроме того, необходимо осуществлять постоянное развитие персонала в соответствии с изменением требований к рабочему месту. Поэтому основным в управлении компетенциями является достижение требуемых компетенций каждым сотрудником предприятия.



## ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. Персонал-менеджмент в стратегии предприятия

Рассмотрим модель жизненного цикла предприятия, предложенную американским консультантом Айзеком Адизесом (рис. 2.1). Основная идея этой модели состоит в уподоблении процесса развития предприятия процессу развитию живого организма. Отсюда и названия основных этапов - «младенчество», «давай-давай», «юность», «расцвет» и т.д. В том случае, если следовать этой модели, то очень многие российские предприятия, если не большинство, успешно преодолев стадию младенчества, перешли в фазу «давай-давай» и в настоящее время завершают ее, рассчитывая перейти в стадию «юность». Однако именно в момент перехода на их пути появляется «ловушка основателя или ловушка семейственности». От того, насколько успешно предприятия сумеют преодолеть это препятствие, во многом зависит будущее их бизнеса. В чем состоит эта ловушка?



Рис. 2.1. Жизненный цикл предприятия по А. Адизесу

Айзек Адизес указывает, что законы «регулярного» менеджмента начинают действовать лишь ближе к завершению этапа быстрого роста («давай-давай»). До этого вполне уместен наем сотрудников по «семейному» принципу, обеспечивающий большее доверие внутри предприятия и более высокую надежность его функционирования. Однако когда предприятие вырастает за рамки 100 - 150 человек, этот принцип перестает работать.

Нужны другие принципы - регулярные, но как к ним перейти?



### Мотивация и оценка персонала

Необходимость более осознанной связи между результатами труда и оплатой труда определяет:

- построение структуры должностей (грейдинг);
- внедрение системы оценки персонала (УПЦ);
- определение четких критериев переменной части вознаграждения;
- внедрение долгосрочных элементов мотивации:
  - программы акционирования;
  - корпоративные пенсии (после принятия соответствующих законодательных актов).

В настоящее время большая зависимость от социальных явлений определяет развитие социальных программ. Можно выделить наиболее проблемные аспекты управления персоналом в России такие как:

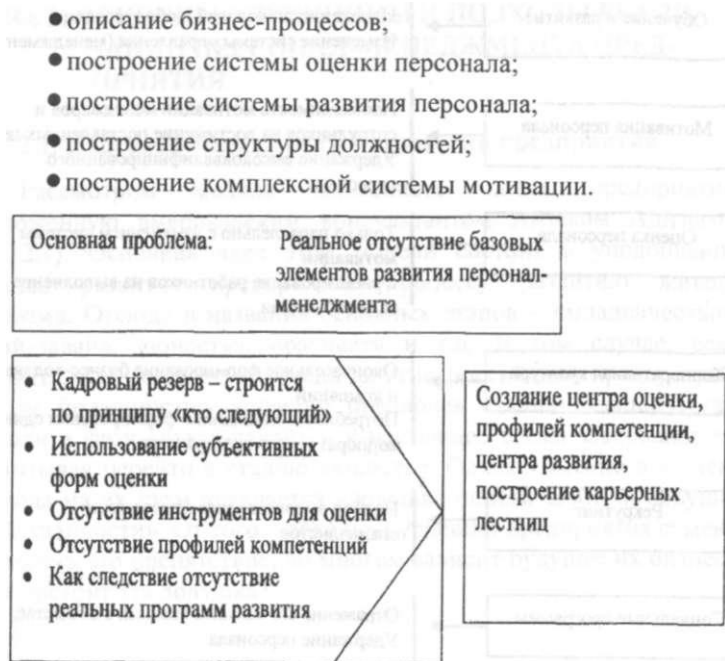


Рис. 2.3. Структурная схема процесса развития персонал-менеджмента

	ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕ РАСТУТ	ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ РАСТУТ
Абсолютные выплаты на одного сотрудника не растут	<p><b>1. БОЛОТО</b></p> <p>В такой ситуации предприятию следует выявить причины отсутствия роста бизнеса, ими могут быть плохие цели или менеджеры и пассивный подход</p>	<p><b>3. ЭКСПЛУАТАЦИЯ</b></p> <p>При таком раскладе высокая результативность предприятия, как правило, достигается за счет высокой эксплуатации сотрудников - идет работа на износ. Менеджмент очень сильный Но возможен и другой вариант - бизнес растет без участия персонала, поэтому, на первый взгляд, нет надобности повышать оплату</p>
Абсолютные выплаты на одного сотрудника растут	<p><b>2. ШАНТАЖ</b></p> <p>На предприятии сотрудники сильнее менеджмента. Происходит «высасывание соков из предприятия». Сотрудники шантажируют руководство возможным уходом, работают только за премию и воспринимают оклад как благотворительное пособие</p>	<p><b>4. ПАРТНЕРСТВО</b></p> <p>Сильный менеджмент и грамотный подход к мотивации персонала, в том числе и материальной. Более высокие компенсационные пакеты привлекают в организацию более подготовленных и продуктивных людей, что способствует ускорению развития предприятия. Сотрудники доверяют менеджменту в части определения и распределения компенсационных выплат, считают себя «партнерами» предприятия</p>

Рис. 2.4. Диагностика состояния предприятия

## ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ МЕХАНИЗМЫ ВЕДЕНИЯ ЛЮБОГО БИЗНЕСА

- миссия -

- стратегия -

- реструктуризация -

- диверсификация -

- оптимальная организационная структура -

- внутренняя и внешняя  
конкурентоспособность -  
с опорой на открытую

и ответственную работу с персоналом,  
а также с анализом особенностей  
управленческой политики конкурента

Необходимо отметить, что проводимые опросы менеджеров показывают, что двумя самыми значительными проблемами любого предприятия являются:

- недостаток работников, способных реализовывать необходимую стратегию;
- неумение эффективно обучать кадры.

На наш взгляд, именно персонал предприятия дает ему долгосрочные конкурентные преимущества. Эффективность инвестиций в технику и технологию определяется умением осуществить грамотное взаимодействие людей и техники. При этом в рамках предприятия (в настоящее время) возникает поляризация уровней квалификации. Талантливые специалисты высшей квалификации требуют иной мотивации, а управление ими становится важной частью стратегии любого предприятия.

Потребности предприятия в персонале:

- способности, потенциал;
- гибкость, адаптируемость, приспособляемость;
- знания, умение, опыт;
- оригинальность, изобретательность, нетрадиционность идеи.

Далее отметим, что Барри Пирсон и Нил Томас [49] предла-

гают четыре основные «измерения» предприятия:

- культура;
- организационная структура;
- люди;
- системы управления персоналом (рис.2.5).



Рис. 2.5. Четыре «измерения» предприятия

Разработка стратегии предприятия - важнейшая задача топ-менеджеров. Развитие любого бизнеса нуждается в стратегии маркетинга, ценообразования, информатизации и, конечно, в стратегии работы с персоналом.

При этом необходимо ответить на два вопроса:

- Какие специалисты необходимы предприятию для реализации его целей?
- Какие методы управления персоналом необходимы, чтобы привлекать, развивать и удерживать работников и быть конкурентоспособными?

Перспективная стратегия предприятия возможна только при взаимодействии всех четырех «измерений» (рис. 2.5).

Барри Пирсон и Нил Томас [49] предлагают семь шагов по разработке стратегии работы с персоналом, и в каждом из них желательно активное участие руководителей высшего звена (рис.2.6).

При этом конечная цель разработки стратегии работы с персоналом состоит в том, чтобы поставленные цели были взаимосвязаны, например, системы заработной платы и поощрения составили бы единое целое с планами обучения и развития карьеры (рис. 2.6).

Если обобщить опыт ведущих компаний мира, то для того, чтобы понять, как осуществлялось взаимодействие всех четырех «измерений» предприятия, необходимо проанализировать основные мероприятия, охватывающие весь спектр проблем деятельности:

- ротацию верхнего звена руководителей;
- создание структур (подразделений) по управлению имиджем;
- крупные инвестиции в обучение;
- широкий спектр мероприятий, нацеленных на заботу о клиенте;
- реорганизацию структур управления;
- участие высших руководителей;
- управляемые переменные.

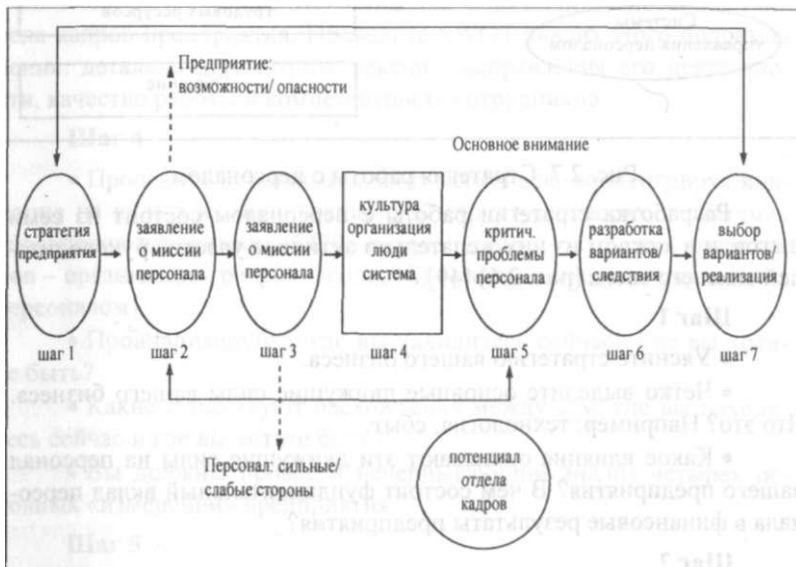


Рис. 2.6. Разработка стратегии работы с персоналом: четкая связь со стратегией бизнеса

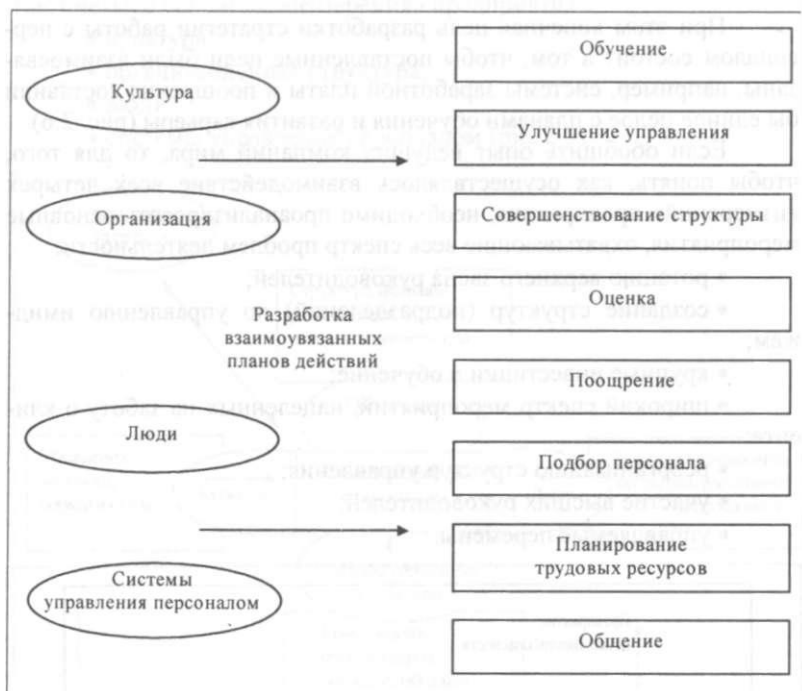


Рис. 2.7. Стратегия работы с персоналом

Разработка стратегии работы с персоналом состоит из семи шагов, и в каждом из них желательно активное участие руководителей высшего звена (рис. 2.6) [49].

#### Шаг 1

- Уясните стратегию вашего бизнеса.
- Четко выделите основные движущие силы вашего бизнеса. Что это? Например: технология, сбыт.
- Какое влияние оказывают эти движущие силы на персонал вашего предприятия? В чем состоит фундаментальный вклад персонала в финансовые результаты предприятия?

#### Шаг 2

- Напишите Заявление о миссии (Mission Statement) или Заявление о намерениях (Statement of Intent) в отношении персонала предприятия.
- Не обращайтесь внимание на негативную реакцию и обвине-

ния в идеализме по поводу указанных документов - главное, чтобы реальный процесс осмысления проблем был логически последовательным и открытым. Какой вклад вносят в него ваши сотрудники?

### **Шаг 3**

- Проведите SWOT-анализ предприятия (Strengths - сильные стороны, Weaknesses - слабые стороны, Opportunities - благоприятные возможности, Threats - опасности).
- Сконцентрируйтесь на сильных и слабых сторонах персонала предприятия. Рассмотрите имеющиеся проблемы с квалификацией и потенциальными возможностями работников.
- Проведите энергичное исследование внешнего окружения вашего бизнеса и рынка. Четко выделите благоприятные возможности и опасности, относящиеся к персоналу. Какое влияние они могут/будут оказывать на деятельность предприятия? Будет ли ощущаться нехватка квалифицированных работников? Каково в целом влияние новых технологий на уровень занятости?
- Затем на основе этого анализа надо оценить потенциал отдела кадров предприятия. Проведите SWOT-анализ этого подразделения: детально рассмотрите текущие направления его деятельности, качество работы и компетентность сотрудников.

### **Шаг 4**

- Проведите детальный анализ персонала, концентрируя внимание на культуре, организационной структуре, людях и системах управления персоналом (COPS-анализ: culture - культура, organization - организация, people - люди, HR Systems - системы управления персоналом).
- Проанализируйте: где вы находитесь сейчас? Где вы хотите быть?
- Какие существуют расхождения между тем, где вы находитесь сейчас и где вы хотите быть?
- Вы должны провести исчерпывающий анализ четырех основных «измерений» предприятия.

### **Шаг 5**

- Вернитесь к стратегии бизнеса и рассмотрите ее с точки зрения SWOT- и COPS-анализов.
- Определите критические проблемы персонала, то есть те проблемы, которые оказывают основное влияние на реализацию



стратегии бизнеса. Вы должны заниматься этими проблемами.

- Ранжируйте критические проблемы персонала по степени важности. Что произойдет, если вы не сможете их решить? Помните: вы пытаетесь определить, где предприятию следует быть, если сконцентрировать силы и средства.

### Шаг 6

- Для каждой критической проблемы четко изложите варианты управленческих действий. Создавайте, думайте, творите - не довольствуйтесь очевидным. Это важный шаг, поскольку люди часто придерживаются известных решений, вместо того, чтобы бросить вызов стереотипам. Подумайте о последствиях тех или иных вариантов действий.

- Подумайте о том, какой набор систем управления персоналом необходим для решения указанных проблем. Нужно ли улучшить общение, обучение, оплату труда?

- Как это отразится на предприятии и на работе отдела кадров?

- После того, как вы проделали весь этот путь, можно ставить общие цели по каждому направлению работы:

- обучение;
- улучшение управления;
- совершенствование организационной структуры;
- оценка;
- поощрение;
- поиск и подбор персонала;
- планирование трудовых ресурсов;
- общение.

- Разработайте план действий в отношении критических проблем. Поставьте четкие цели и сроки решения ключевых задач.

### Шаг 7

Выполнение разработанных планов и оценка результатов.

На наш взгляд, конечная цель разработки стратегии работы с персоналом состоит в том, чтобы поставленные цели взаимно поддерживали друг друга, и таким образом системы заработной платы и поощрения составляли единое целое с планами обучения и развития карьеры. Так, например, в поисках эффективного управления консалтинговая компания Мак Кинзи в 80-е годы XX века разработала теорию «7-С». Эффективная организация, по мнению Ричарда Паскаля и Энтони Атоса, формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих:

- стратегия;
- структура;
- системы;
- штат;
- стиль (организационная культура)
- квалификация;
- разделенные ценности (смысл и содержание основных направлений деятельности, которые доводятся до членов организации).

Эта теория корреспондируется с теорией «Z» Уильяма Оучи (1981 г.). По мнению У. Оучи, лучший путь управления любой организацией (правила управления людьми) - это:

- долгосрочный наем кадров;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Представленные ниже контрольные вопросы помогут вам осуществить анализ и диагностику в вашем предприятии с целью выявления ключевых кадровых проблем предприятия [49].

#### ***Культура, организация, люди, системы (COPS-анализ)***

##### ***Культура***

- Отождествляют ли себя с предприятием ваши сотрудники и считают ли они, что «успех предприятия» напрямую выгоден им?
- Считают ли ваши сотрудники, что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать ваш коллектив сплоченным?
- Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не должностью работников?
- Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о предприятии?
- Поощряет ли предприятие рационализаторские предложения и творчество персонала?
- Есть ли у ваших сотрудников чувство личной ответственности за свою работу?
- Во всех ли подразделениях делают упор на качество?

*Организация*

- Способствует ли структура предприятия эффективной работе?
- Гибко ли реагирует организационная структура на изменение условий?
  - Не является ли структура чересчур громоздкой? Если да, то в каких секторах?
  - Четко ли обозначены функции и обязанности работников?
  - Свойственна ли структуре предприятия тенденция выталкивать проблемы наверх, а не решать их там, где они возникли?
    - Облегчают ли организационные процедуры и методы управления решение задач?
    - Стремитесь ли вы постоянно совершенствовать организационную структуру предприятия?

*Люди*

- Обладают ли сотрудники необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом?
- Понимают ли сотрудники свою функцию и свою роль в общей работе предприятия?
  - Приусе ли сотрудникам стремление заботиться о клиентах?
  - Выявляются ли одаренные работники и развиваются ли их способности с прицелом на будущее?
  - Поощряется ли хорошая работа персонала путем выражения признательности, обратной связи?
  - Осведомлены ли сотрудники о стандартах работы, которых требует от них предприятие?

*Системы*

- Способствуют ли используемые системы (подбора кадров, их продвижения, планирования, управления, информации и контроля) эффективной работе персонала?
  - Согласованы ли эти системы между собой и с остальной деятельностью предприятия?
  - Имеется ли четкая система поощрений в вашем подразделении?
  - Часто ли предприятие пересматривает системы работы с персоналом и обеспечивает их взаимодополнение?

Кроме того, проанализируйте:

(1) Каковы три главные проблемы в области трудовых ресурсов, с которыми сталкивается Ваше предприятие?

(а) \_\_\_\_\_

(б) \_\_\_\_\_

(в) \_\_\_\_\_

(2) Какие планы/действия Вы предпринимаете, чтобы решить их?

***Выявление потребностей в обучении***

Что делать, если работник Вашего отдела, подразделения или предприятия не выполняет работу, которую ему следовало бы делать?

Вначале задайте несколько базовых вопросов:

- Почему его работа неудовлетворительная?
- Какие факты позволяют вам утверждать, что дела идут не так?
- Вы четко представляете себе, что должен делать этот работник?
- Может быть, лучше делать эту работу каким-то иным способом?
- Можно ли изменить приемы работы?
- Вам разрешат это сделать?
- Что нужно сделать, чтобы изменить приемы работы?

Если требуется внести изменения в характер выполняемой работы, проанализируйте, с чем связана данная проблема:

- с выполняемой работой?
- с личными качествами работника?

Вначале рассмотрим *«выполняемую работу»*.

(1)

- Вознаграждает ли она трудовое усердие?
- Не считает ли работник, что достижение желаемых результатов требует от него «слишком больших усилий»?
- Какое удовлетворение (например, льготы, престиж, свободное время) получает работник в результате выполнения этой работы?
- Не поощряете ли вы второстепенное и не упускаете ли из виду главное в поведении работника?
- Не следует ли изменить систему поощрений?

(2)

- Согласен и хочет ли работник пройти курс обучения?
- Будет ли обучение способствовать его профессиональному росту?

• Какой курс обучения вы порекомендовали бы?

• Что произойдет, если работник не пройдет переобучение?

(3)

• Что мешает повышению квалификации?

- Знает ли работник, чего от него ждут в смысле качества и результатов работы?

- Не испытывает ли работник дефицита времени или средств?

- Что нужно изменить: требования, предъявляемые к работе, или методы ее выполнения?

Рассмотрим *«личные качества работника»*.

**0)**

- Способен ли он делать эту работу?
- Какие физические и умственные качества необходимы для этого?

**(2)**

- Работник когда-нибудь делал эту работу хорошо?
- Не изменилось ли содержание работы?
- Не разучился ли работник делать эту работу?
- Не требуется ли ему освежить знания?
- Есть ли обратная связь, подсказывающая, как лучше выполнять эту работу?

**(3)**

- Часто ли работнику приходится делать эту работу?
- Нужно ли ему больше практики?

**(4)**

- Позитивно ли он относится к этой работе и дальнейшему повышению квалификации в данном направлении?
- Не изменилось ли это отношение в последнее время?
- Насколько полны ваши знания о потребностях и личной заинтересованности работника?

Далее необходимо определить:

- Нет ли среди возможных вариантов решений таких, которые являются неприемлемыми или выходят за рамки имеющихся ресурсов?

- Какой вариант решения потребует наибольших/наименьших усилий?

- Какое решение скорее всего приведет к успеху?

- К реализации какого решения мы лучше всего подготовлены?

- Стоимость и каковы выгоды в случае успеха?

Список вопросов, который был представлен выше, не является исчерпывающим. Рекомендуется его использование в качестве основы и для стимулирования дискуссий. Цель работы - определить, как можно улучшить деятельность предприятия.

Рекомендуется осуществлять диагностику предприятия, используя сигналы о том, что существуют реальные угрозы дальней-

шему функционированию предприятия:

- хронические проблемы трудовых отношений;
- не исчезает недовольство работников;
- возрастающая/неравномерная текучесть кадров;
- растущее число жалоб клиентов;
- нет гордости за свое предприятие;
- конфликты в руководстве;
- неудовлетворенность оплатой и условиями труда;
- неясное распределение обязанностей;
- нет четких критериев оценки работы;
- не придается значение качеству;
- плохое послепродажное обслуживание;
- репутация ненадежного поставщика;
- низкие критерии и плохая практика подбора кадров;
- отсутствуют программы повышения квалификации менеджеров;
- не проводится ознакомительное обучение новых работников;
- не хватает работников основных специальностей;
- вражда между подразделениями.

Эффективность работы персонала на предприятии зависит от двух параллельных процессов:

- обеспечения соответствия работников (в плане квалификации, знаний, интересов) служебным обязанностям, как текущим, так и ожидаемым в перспективе;
- развития трудовой деятельности в направлении ее большего соответствия квалификации и интересам работника.

Оба процесса помогают решить главную задачу менеджера - достигнуть максимального соответствия специалиста и его рабочего места (деятельности).

Основными процессами персонал-менеджмента являются:

- стиль руководства;
- мотивирование;
- коммуникация;
- принятие решений (технология);
- установление целей;
- контроль.

Возможно выделить три ключевые задачи руководителя:

- управление профессиональной активностью;
- контроль стоимости труда;

- мотивация персонала к решению проблем предприятия.

Выполнение этих трех взаимосвязанных задач обеспечит динамичное развитие предприятия.

## **2.2. Персонал-менеджмент и кадровый аудит**

Кадровый аудит - это оценка соответствия кадрового потенциала стратегии, целям и задачам развития организации. В качестве основных элементов процедуры организационно-кадрового аудита можно назвать следующие:

- аудит организационной структуры;
- аудит кадрового состава;
- аудит кадровых процессов.

### ***Результаты аудита организационной структуры***

#### *Оргструктура:*

- элементы и связи (соответствие деятельности предприятия внешней среде, персоналу, эффективным образцам и стратегии);
- изменения (стагнация, дублирование, гипердинамичность);
- расчет потребности в персонале;
- ожидания к результатам деятельности подразделений и сотрудников.

#### *Содержание элементов:*

- организационная структура - состав и связи между отдельными элементами предприятия;
- кадровый состав - профессиональные характеристики персонала и оценка их соответствия требованиям, задаваемым содержанием технологии деятельности, внутренних и внешних условий работы предприятия;
- кадровые процессы - тенденции в развитии персонала и коллектива предприятия, которые могут существенным образом отразиться на условиях и эффективности работы фирмы.

### ***Аудит кадрового состава***

Элементы:

- цели кадрового аудита, вытекающие из стратегии развития предприятия и типа организационной культуры;
- нормативно заданная или проектируемая организационная

структура, расчет потребности в персонале, конкретизированный с учетом стратегии развития и тактики функционирования предприятия;

- профессиональные профили или профессионально-важные качества персонала, конкретизированные с учетом целей кадрового аудита, типа профессиональной позиции специалистов, сферы деятельности и уровня должности оцениваемого персонала;
- технология оценки персонала, построенная с учетом целей аудита, особенностей корпоративной культуры, специфики бизнеса и других важных параметров предприятия;
- сформированная группа управленцев предприятия, способная выступать в качестве экспертов при проведении оценки персонала.

#### ***Результаты аудита кадрового состава***

Оценка:

- укомплектованности кадрового состава в целом, по направлениям деятельности и по уровням управления, обеспеченность персоналом технологического процесса;
- соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности предприятия;
- структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам и психологическим характеристикам;
- инновационного потенциала предприятия;
- проблемных зон в сфере кадрового обеспечения деятельности предприятия.

#### **Аудит кадровых процессов организации:**

- в отношении типа профессиональной социализации (развития персонала): профессионализация - специализация - деградация (деятельностная составляющая группы);
- в отношении способа включения в процесс деятельности предприятия, типа связей, особенностей процесса поддержания общности: интеграция - независимость от предприятия - дезинтеграция (социо-эмоциональная составляющая группы);
- в отношении доминирующего в рамках предприятия способа управления - тип и способ принятия решений.

#### ***Комплексная оценка кадрового потенциала организации:***

география предприятия;



- коммерческое направление - связанное с реализацией продукции предприятий;
- экономическое направление - связанное с обеспечением;
- внешняя инфраструктура - обеспечивающая успешное позиционирование предприятия во внешней среде;
- производственное направление - непосредственное создание продукта (услуги);
- внутренняя инфраструктура - обеспечение эффективной деятельности предприятия.

Таблица 2.1. Кадровый потенциал организации

<i>Интеллектуальный потенциал</i>	<i>Организационный потенциал</i>	<i>Коммунальный потенциал</i>
<p>Аналитические способности и системность мышления.</p> <p>Оперативность внимания и динамичность мышления.</p> <p>Навыки формулирования проблем.</p> <p>Нестандартность и вариативность мышления</p>	<p>Навыки прогнозирования, проектирования и планирования.</p> <p>Ответственность в принятии решений.</p> <p>Ориентация на достижение результата.</p> <p>Умение поставить задачу подчиненным и проконтролировать ее выполнение</p>	<p>Эффективность взаимодействия с людьми.</p> <p>Гибкость в общении и навыки ведения переговоров</p>

Таблица 2.2. Параметры комплексной оценки персонала предприятия

Внешняя среда	Организационная структура	Технология деятельности
<p>Анализ соотношения цены и качества персонала на рынке труда.</p> <p>Оценка перспектив развития персонала</p>	<p>Количественная потребность</p>	<p>Требования к образованию.</p> <p>Оценка этапа и уровня профессионального развития</p>
<i>Интегральные характеристики кадрового состава</i>		
<p>Конкурентоспособность</p>	<p>Укомплектованность</p>	<p>Подготовленность</p>

### **2.3. Содержание функции персонал-менеджмента предприятия**

Существенные различия в подходах к реализации персонал-менеджмента на предприятиях в разных странах и разных культурах не являются препятствием для разработки некоторых общих подходов. Такие схожие взгляды на проблемы персонал-менеджмента С.К. Мордовиной называет аксиомами [44].

#### **Аксиома 1**

Любая проблема предприятия - это проблема управления человеческими ресурсами.

#### **Аксиома 2**

Персонал предприятия - это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покинет.

#### **Аксиома 3**

Понимание и сближение целей работодателя и работника - кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.

#### **Аксиома 4**

Любая проблема управления человеческими ресурсами - это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

#### **Аксиома 5**

В управлении работниками всегда присутствует как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты.

В силу понимания стратегии развития предприятия только руководитель видит комплекс требований к персоналу, к любому новому сотруднику и совместно с консультантом-технологом может грамотно осуществить подбор и отбор персонала. В настоящее время эффективное управление - это метод налаживания связи между целями предприятия и людьми, которые их выполняют. Образ идеального менеджера определяется на основе его способности реализовать цель, стоящую перед предприятием. Исходя из всего вышесказанного, в рамках персонал-менеджмента основным является принцип «результатов» деятельности, который реализуется с помощью квалификационной системы. Квалификационную систему можно определить как систему, основными целями которой являют-

ся классификация и систематизация кадрового состава предприятия по способностям, стажу, совокупности служебных обязанностей, результатам деятельности и другим критериям, на основе которых осуществляется в отношении всего персонала или отдельных его членов ряд мер по управлению людскими ресурсами, как то: вознаграждение, внутрифирменное размещение персонала, служебное продвижение, воспитание и подготовка кадров, оценка.

В настоящее время понятие «квалификация» заменяется более широким понятием «компетенция». Под компетенцией понимается совокупность потенциальных способностей работника, основанных на знаниях, умении и навыках, организационном поведении. На предприятии должна осуществляться связь между стратегией и персонал-менеджментом, при этом выбранная стратегия должна соответствовать как общей компетенции персонала, так и организационной структуре предприятия в целом.

Важнейшим элементом персонал-менеджмента является соотношение централизации и децентрализации функций. Кадровое подразделение решает задачу персонал-менеджмента при помощи создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих эффективной реализации потенциала каждого сотрудника и контроль за его продвижением по службе (централизованная функция). Линейные менеджеры осуществляют ежедневное оперативное управление кадрами, т.е. заставляют эти системы работать (децентрализованная функция).

В общем виде персонал-менеджмент является одной из важнейших функций общего управления предприятием и включает:

- \* анализ содержания функций каждого работника предприятия;
- \* планирование потребности в персонале;
- \* подбор, создание базы данных на кандидатов, отбор персонала;
- \* наем и увольнение работников;
- \* ориентацию, адаптацию и обучение новых работников;
- \* управление оплатой и стимулированием работников;
- \* оценку работника;
- \* коммуникации в организации;
- \* обучение, развитие, планирование карьеры работников.

Сравнительный анализ функций кадровых служб, работающих по старым и новым технологиям, дан в таблице 2.3 [44].

Таблица 2.3. Сравнительный анализ функций кадровых служб, работающих по старым и новым технологиям

<b>Работающие по-новому</b>	<b>Работающие по-старому</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование трудовых ресурсов - определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии развития производства</li> <li>2. Создание резерва персонала, подбор в кандидаты, определение фупп резерва</li> <li>3. Отбор персонала из группы резерва</li> <li>4. Оформление трудовых контрактов</li> <li>5. Оценка трудовой деятельности каждого работника</li> <li>6. Перевод, повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов труда</li> <li>7. Профорентация и адаптация - введение новых работников в коллектив, в процесс производства</li> <li>8. Определение заработной платы и льгот в целях привлечения, сохранения и закрепления кадров</li> <li>9. Обучение кадров</li> <li>10 Подготовка руководящих кадров</li> <li>11 Управление дисциплиной</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ведение личного стола: прием, перевод, увольнение, отпуска и т.д.</li> <li>2. Разноска по личным карточкам, трудовым книжкам, личным делам</li> <li>3. Ознакомление с приказами под расписку</li> <li>4. Выдача справок</li> <li>5. Ведение карточек на военнообязанных</li> <li>6. Переписка с райвоенкоматом</li> <li>7. Составление отчетов</li> <li>8. Оформление пенсий</li> <li>9. Оформление документов для назначения пособий детям</li> <li>10 Составление описи дел, формирование дел в архивы</li> <li>11 Подготовка приказов о поощрении и наказании</li> <li>12 Переписка с райсобесом</li> <li>13 Оформление больничных листов</li> <li>14. Ведение табельного учета</li> <li>15. Ведение личных дел сотрудников</li> <li>16 Техническое обучение, подготовка и повышение квалификации ИТР</li> <li>17 Подготовка договоров на повышение квалификации</li> <li>18 Ознакомление руководства организации с предложениями по повышению квалификации</li> <li>19 Организация повышения квалификации рабочих, обучение учеников</li> <li>20 Контроль за студентами, обучающимися в вузах и техникумах</li> <li>21. Оформление оплаты руководителей групп, находящихся на производственной практике от института.</li> <li>22. Участие в работе квалификационной комиссии</li> <li>23. Консультирование сотрудников</li> <li>24. Подготовка списков сотрудников на премии за выслугу лет и по итогам года</li> <li>25. Переписка со сторонними организациями, биржей труда, редакциями газет</li> <li>26. Подготовка приказов руководителя по личному составу</li> </ol>

Важнейшим подходом в персонал-менеджменте является подход с позиции «роли». Роль в менеджменте - это набор определяю-

ших норм и правил, присущих данной должности или данной организации. Десять управленческих ролей по определению Минцберга представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Управленческие роли по определению Минцберга

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
<b>Межличностные роли</b>		
Главный руководитель. Лидер.	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера. Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства. Фактически все управленческие действия с участием подчиненных.
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
<b>Информационные роли</b>		
Приемник информации.	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей на предприятие.	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки).
Распространитель информации.	Передаёт информацию, полученную из внешних источников, или от других подчиненных, членам предприятия; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов предприятия.	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы).
Представитель	Передаёт информацию для внешних контактов предприятия относительно планов, политики, действий, результатов работы предприятия, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
<b>Роли, связанные с принятием решений</b>		
Предприниматель.	Изыскивает возможности внутри самого предприятия и за его пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов.	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности.
Устраняющий нарушения.	Отвечает за корректировочные действия, когда предприятие оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений.	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы.
Распределитель ресурсов.	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов предприятия - что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в рамках предприятия.	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных.
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство предприятия на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

На наш взгляд, основные задачи службы персонал-менеджмента возможно представить следующим образом:  
Набор служащих.

- Вознаграждение - система, которая бы мотивировала труд и ограничивала бы стоимость.
- Профессиональная подготовка.
- Управление социальными отношениями.
- Управление карьерой, рабочими местами.
- Администрирование (программа увольнений).
- Обеспечение экономического и социального развития предприятия.

Основные направления персонал-менеджмента разработаны Г.Э. Слезингером (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Основные функции персонал-менеджмента предприятия

Исходя из этого, персонал-менеджмент предприятия включает:

- планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах;

- набор персонала (создание резерва по всем должностям);
- отбор (оценку);
- определение заработной платы и льгот;
- профориентацию и адаптацию;
- обучение;
- оценку трудовой деятельности: разработка методик оценки и доведения их до каждого работника;
- повышение, понижение, перевод, увольнение;
- подготовку руководящих кадров, управление продвижением по службе.

Принципиальную схему персонал-менеджмента можно представить также в виде следующих четырех блоков:

- Разработка и проведение кадровой политики.
- Оплата и стимулирование труда.
- Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с государственно-общественными организациями.
- Социально-психологические аспекты управления.

Сочетание параллельного распределения ролей и поиск требуемых компетенций является результативным инструментом персонал-менеджмента.

Персонал-менеджмент на современном этапе становится важнейшим элементом корпоративной стратегии любого предприятия. Сегодня на рынке в условиях жесткой конкуренции победит тот, кто сможет привлечь наибольшее количество талантливых людей высшей квалификации, которых потом необходимо удержать на предприятии. Поэтому предприятиям придется предлагать этому персоналу полный набор аспектов развития карьеры и мотивации труда, в котором зарплата является лишь одним из элементов.

Основными факторами мотивации персонала на предприятии являются:

- Достижения в работе.
- Признание.
- Исполнение служебных обязанностей.
- Рост профессионального мастерства.
- Политика и стиль управления фирмой.
- Система проверки.
- Взаимоотношение с руководством, коллегами, подчиненными.
- Условия работы.
- Размер заработной платы.
- Фактор личной жизни.

Проведенные рядом авторов исследования позволили сделать вывод о том, что один и тот же фактор может усиливать как неудовлетворенность, так и удовлетворенность перемен (рис.2.9).

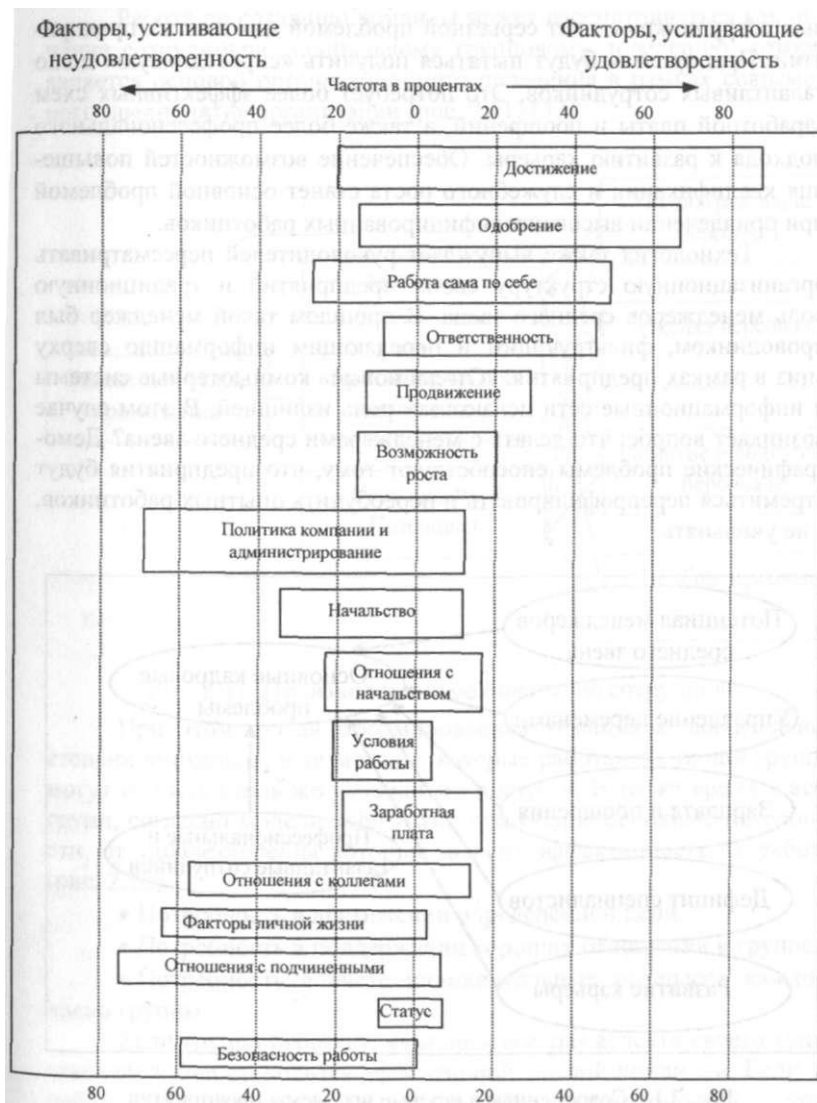


Рис. 2.9. Факторы мотивации персонала предприятия



Например, по мнению С.К. Мордовина, основные кадровые проблемы современного предприятия можно представить следующим образом (рис.2.10).

Поиск высокооплачиваемых профессиональных и талантливых сотрудников станет серьезной проблемой для многих предприятий. Предприятия будут пытаться получить «справедливую» долю талантливых сотрудников. Это потребует более эффективных схем заработной платы и поощрений, а также более профессионального подхода к развитию карьеры. Обеспечение возможностей повышения квалификации и служебного роста станет основной проблемой при привлечении высококвалифицированных работников.

Технология также вынуждает руководителей пересматривать организационную структуру своих предприятий и традиционную роль менеджеров среднего звена. В прошлом такой менеджер был проводником, фильтрующим и передающим информацию сверху вниз в рамках предприятия. «Он-лайновые» компьютерные системы и информационные сети делают эту роль излишней. В этом случае возникает вопрос: что делать с менеджерами среднего звена? Демографические проблемы способствуют тому, что предприятия будут стремиться перепрофилировать и переобучить опытных работников, а не увольнять.



Рис.2.10. Современные кадровые проблемы предприятия

#### 2.4. Современные проблемы формирования эффективной команды и практики делегирования полномочий на предприятии

Работа по созданию команды может рассматриваться как обучение сотрудников специальному групповому поведению, которое является основой организационного поведения в рамках современного предприятия организации (рис. 2.11) [37].

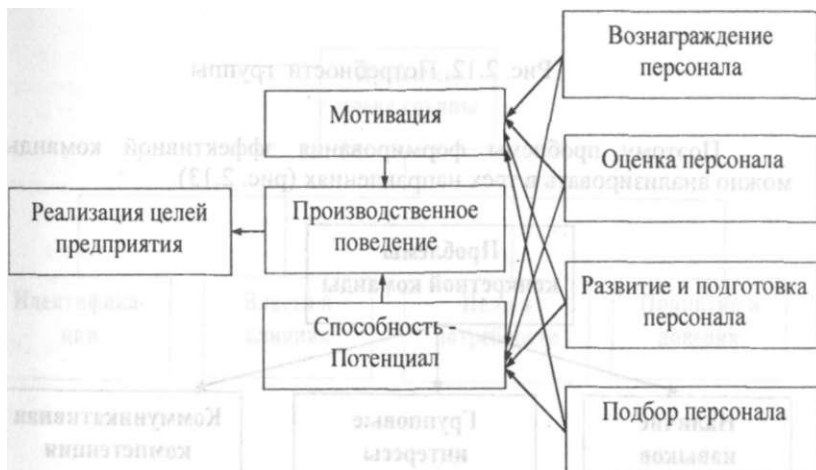


Рис. 2.П. Производственное поведение сотрудника

При этом любая сформированная команда в значительной степени уникальна, и те методы, которые работают в одной группе, могут не быть столь же успешными в другой. В то же время у всех групп, согласно модели John Adair, три общие основные потребности, от удовлетворения которых зависит эффективность их работы (рис. 2.12).

- Потребность в достижении определенной цели.
- Потребность в поддержании хороших отношений в группе.
- Потребность в учете индивидуальных интересов каждого члена группы.

Если группа работает, учитывая все три аспекта своего существования, она становится эффективной, зрелой командой. Если же наблюдается пренебрежение какой-либо из потребностей, группа перестает развиваться и продуктивность ее работы падает.



Рис. 2.12. Потребности группы

Поэтому проблемы формирования эффективной команды можно анализировать в трех направлениях (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Проблемы формирования эффективной команды

На наш взгляд, к навыкам, необходимым для выполнения работ, можно отнести те, которые помогают обеспечивать достижение цели и выполнение обязательств, которые берет на себя команда.

Для развития группы и ее выживания в жестких конкурентных условиях требуются навыки, позволяющие устанавливать и поддерживать хорошие отношения с сотрудниками, отслеживать и корректировать процессы, происходящие в группе. Только наличие доброжелательной, открытой атмосферы может гарантировать использование потенциала каждого сотрудника и ресурсов всей группы.

У каждого сотрудника как у личности есть свои потребности и интересы, связанные с работой или не связанные с ней. Это те потребности, которые наиболее сложно найти, часто их не видно за

задачами группы и за хорошо развитыми стереотипами поведения. Если команда не умеет учесть эти интересы и потребности, трудно ожидать полной отдачи от сотрудника. Опыт доказывает, что умение давать отчет в собственных желаниях и умение видеть потребности других - важнейший фактор эффективной работы команды.

Недоучет личных потребностей в группе приводит к напряженности в отношениях, фрустрации и беспокойству. На наш взгляд, каждый член группы решает для себя четыре основные проблемы (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Проблемы члена группы

1. Проблема идентификации.
2. Проблема власти и влияния.
3. Проблемы цели и потребности.
4. Проблемы принятия и доверия.

Проблема достижения подходящего уровня доверительности и близости отношений часто решается сама собой по мере выполнения группой своей задачи. Помочь каждому члену команды найти свое место в группе и реализовать собственный потенциал может осознание распределения ролей в группе.

**Распределение ролей в команде.** Одна из основных предпосылок эффективности работы команды лежит в сочетании различных способностей и талантов. По-настоящему эффективная команда способна учитывать разнообразие опыта, знаний, умений и подходов к реше-

нию задач, чтобы справиться с разными ситуациями, однако это возможно только при сбалансированном составе команд. Часто рабочие команды формируются на основе профессиональных и личностных качеств сотрудников без учета их взаимодополняемости. Эффективная команда начинается с профессионального отбора.

Последние исследования дают возможность понять, почему некоторые команды функционируют успешно, а другие терпят неудачу при анализе ролей, которые необходимы успешной команде.

На наш взгляд, под той или иной ролью следует понимать определенную функцию, которая вносит свой уникальный вклад в работу команды. При анализе работы команды с точки зрения распределения ролей имеет смысл помнить о следующих двух составляющих:

- чаще всего эти роли распределены между разными членами команды, но бывают ситуации, когда сотрудник выполняет различные ролевые функции или несколько сотрудников одну роль;
- все эти роли несут функциональную нагрузку, т.е. один и тот же член команды может выполнять разные роли в зависимости от задачи и состава команды.

На рис. 2.15, представлена схема взаимодействия ролей в команде, в которой явно выделяются две группы ролей. Одна группа - это роли, расположенные в круге и они непосредственно связаны с реализацией задачи, с ее содержанием. Их всего пять.

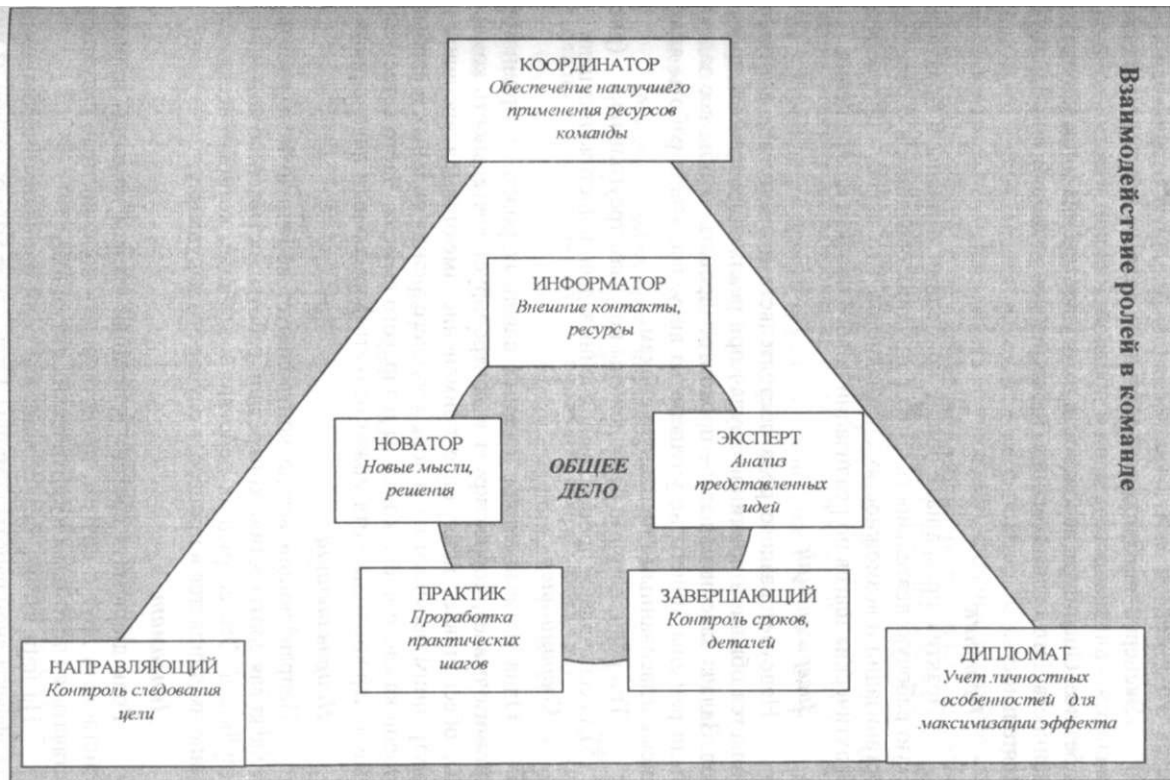
#### ***Информатор***

Задача информатора - находить внешние ресурсы и развивать контакты, которые можно будет использовать для развития предприятия. В этой роли легко чувствует себя сотрудник, интересующийся всем инновационным (методами, идеями, технологиями), читающий специализированную литературу, умеющий контактировать. Чаще всего это экстраверты, энтузиасты, любознательные, коммуникабельные люди. Важно обращать внимание на желание делиться полученной информацией с остальными членами команды.

#### ***Новатор***

Сотрудник предприятия, способный постоянно формулировать и предлагать новые идеи и пути решения проблем. Часто это некая информация извне, которую новатор использует, чтобы предложить свежее решение. Функция новатора - предлагать идеи, не задумываясь над реальностью их реализации. Чаще всего это индивидуалисты, серьезные личности.

Рис. 2.15. Взаимодействие ролей в команде



### *Эксперт*

Эксперт - необходимый сотрудник рядом с новатором. Задача эксперта - анализировать идеи и предложения при участии команды и без нее. Оценивать вероятность их осуществления и практическую ценность. Это судья команды, наименее вовлеченный в командную деятельность.

### *Практик*

Практик превращает общие концепции и планы в практическую рабочую деятельность. Этот сотрудник осведомлен о ресурсах организации и возможностях специалистов. Его задача - проработка практических шагов по реализации нового проекта или решения.

### *Завершающий*

Недоучет разного рода обстоятельств и отсутствие контроля является обычной причиной неудач при реализации лучших проектов. Задача завершающего - проконтролировать, чтобы все задачи были решены, ничего не упущено из виду, все этапы работы являлись согласованными по плану и срокам.

Три роли, которые расположены по углам треугольника (рис. 2.15), обеспечивают процесс выполнения задачи и достижения цели.

### *Координатор*

Одна из важнейших и самых сложных ролей. Координатор организывает, корректирует и контролирует деятельность команды, обеспечивает наилучшее применение имеющимся внешним и внутренним ресурсам на основе хорошего знания сильных и слабых сторон каждого члена команды и здравого смысла. Часто естественный лидер команды, хотя может не быть формальным начальником.

### *Направляющий*

Направляющий всегда контролирует конечную цель работы, отслеживая соответствие конкретной работы достижению конечного результата. Это сотрудник действия в команде, который всегда активно вмешивается в процесс, в случае его нарушения.

### *Дипломат*

Роль дипломата состоит в помощи членам команды взаимодействовать друг с другом, предотвращать конфликтные ситуации, оставаться спокойным в критических ситуациях.

На наш взгляд, безусловно, все роли одинаково необходимы для эффективной работы команды. Отсутствие хотя бы одной из них приводит к сбоям. При иерархической структуре управления в роли формального руководителя, как правило, можно видеть сотрудника,

выполняющего функции направляющего. Как правило, это яркая, сильная личность и легко ассоциируется с образом начальника. При этом его, прежде всего, заботит результат, выполнение работы, и он легко пренебрегает отношениями и потребностями членов команды. При работе в команде мы рекомендуем вариант, когда в роли формального руководителя находится координатор. Сильная сторона координатора - умение видеть и учитывать сильные и слабые стороны членов команды, что позволяет ему вовремя сориентироваться при решении конкретной задачи и перераспределить ресурсы в соответствии с конкретными потребностями.

При этом роль лидера очень важна в любой группе и, особенно на этапе ее формирования и построения команды. Отличие работы в команде от просто группы связано еще и с тем, что функции лидера часто оказываются, распределены между другими членами команды в зависимости от того, на чем нужно сделать акцент в данной конкретной ситуации. Поэтому следует рассмотреть не функции лидера, а функции лидерства в команде.

#### ***Функции лидерства в команде***

Из положения о том, что для эффективной работы команды должны удовлетворяться три основные потребности группы, следует, что есть две основные категории функций лидерства: те, которые требуются, чтобы помогать в решении задачи, и те, которые требуются, чтобы работать на уровне поддержания функционирования группы (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Функции лидерства в команде

#### ***/.* Функции лидерства для работы над задачей**

Эти функции поддерживают и координируют работу группы на этапе постановки задачи и достижения цели.

- Инициация.
- Работа с информацией на этапе поиска мнений группы.



- Работа с информацией на этапе получения мнений.
- Прояснение и развитие идей.
- Суммирование.
- Проверка консенсуса.

## 2. *Функции лидерства для поддержания работы группы*

Функции этой категории описывают действия лидера, которые необходимы, чтобы поддержать взаимодействие в команде, развивая доверительные отношения друг к другу и к команде в целом.

- Поощрение и поддержка.
- Роль лидера.
- Выражение чувств группы.
- Поддержка общения.
- Установление стандартов.

Отметим, что обе категории функций лидерства взаимно дополняют одна другую. Максимальной эффективности группа достигает, когда обе функции лидерства являются ответственностью каждого члена группы, а не только формального лидера.

Далее следует уделить внимание очень важной теме для любого лидера или менеджера - проблеме делегирования полномочий.

### *Делегирование полномочий и функций*

Делегирование означает передачу части своих функций и/или полномочий другому. Управление невозможно без делегирования. В то же время редко встречается предприятие, в котором в той или иной степени отсутствовали бы признаки плохого делегирования функций и полномочий менеджерами:

- часть сотрудников занята больше, чем остальные;
- часто нарушаются сроки выполнения работ;
- сотрудники не уверены в своих полномочиях;
- изменения в планах не сразу доходят до непосредственных исполнителей;
- менеджеры слишком заняты, чтобы поговорить с подчиненными;
- менеджеры часто вынуждены брать работу домой.

При этом свое нежелание передать часть функций подчиненным менеджеры объясняют самыми разными причинами. Как правило, эти причины связаны или с убеждениями относительно себя, или с убеждениями относительно подчиненных, или с интерпретацией обстоятельств.

#### *Препятствия, связанные с убеждениями относительно себя.*

В то же время речь идет не о сравнении качества работы, которую может выполнить менеджер или его подчиненный. Речь идет о том, что выигрывает менеджер, поручая выполнение функцио-

нальной работы своему подчиненному и занимаясь сам вопросами планирования, мотивации, контроля и развития предприятия или соответствующего отдела.

*Препятствия, связанные с убеждениями относительно подчиненных.*

При всей очевидности причин подобного рода важно убедиться, что за ними не стоит боязнь потерять уважение подчиненных и контроль над ними, если другие будут выполнять часть обязанностей менеджера. С другой стороны, если подчиненные не в состоянии выполнять функциональную работу, это может лишь означать, что на работу приняты недостаточно компетентные сотрудники или их недостаточно обучают. В любом случае необходимо предпринять срочные меры для повышения компетенции подчиненных.

*Препятствия, связанные с интерпретацией обстоятельств (без комментариев).*

***Рассмотрим основные правила делегирования полномочий.***

*Определение круга обязанностей, которые можно делегировать.*

Делегирование связано с освобождением времени менеджера на выполнение сложных задач управления, повышения производительности и развития предприятия. Ниже перечислены типы работ, которые имеет смысл делегировать.

- Решения, которые принимаются наиболее часто и на основе отработанных процедур.
- Технические функции.
- Задачи и проекты, в которых менеджер хуже разбирается, чем его подчиненные. Если подчиненный может сделать часть работы лучше, чем менеджер, - надо ему это поручить.
- Работа, которую менеджер не любит делать.
- Работа, которая поможет подчиненному получить важный для его профессионального роста опыт.
- Задание, которое заставляет подчиненного думать и использовать творческий потенциал.

Менеджеру имеет смысл внимательно присмотреться к своим обязанностям и разделить их на пять групп:

- Работа, которую должны делать другие.
- Работа, которую следовало бы делать другим, но менеджер может помочь, если необходимо.
- Работа, которую может делать менеджер, но и другие сделают, если им это поручить.
- Работа, которую следует делать менеджеру, но и другие могут помочь.
- Работа, которую только менеджер может сделать.

Примерно один раз в полгода имеет смысл пересматривать этот список.

Процесс выбора подчиненного, которому можно и нужно делегировать определенные полномочия сопровождается рядом вопросов, касающихся конкретной работы и личности подчиненного:

- Насколько работа связана с конкретной должностью. Если работа или задача имеет прямое отношение к уже имеющейся должности, будет логично передать эту работу соответствующему подчиненному.
- Кого эта работа может заинтересовать и/или кто способен эту работу выполнить? Во время аттестаций подчиненных желательно фиксировать их пожелания, интересы и возможности.
- Кому эта работа даст дополнительные возможности для профессионального роста?
- У кого есть время?
- Кого предполагается повысить или перевести на более ответственную работу?

#### *Этапы передачи полномочий.*

После отбора подходящей кандидатуры необходимо подчиненному и всей команде предоставить наиболее полную информацию о предстоящей деятельности.

- Опишите по возможности полно проект или задачу, а также результат, который ожидается.
- Организуйте информацию относительно всех вовлеченных в проект или в решение задачи сотрудников, их роли и обязанности.
- Оговорите условия выполнения работ и сроки.
- Оговорите всю необходимую помощь сотруднику, которому будут переданы функции и полномочия, включая обучение и консультации.
- Определите необходимые ресурсы, включая бюджет, которые будут доступны для реализации проекта.
- Установите необходимую отчетность по проекту, задаче и ее сроки.
- Оговорите четко полномочия, которые передаются в связи с передачей функций.
- Объявите официально остальным членам группы о своем решении.

При этом отметим, что в ряде случаев у менеджеров, которые стараются более подробно и неоднократно объяснить все детали работы подчиненных, возникает ощущение неустойчивости, и как следствие неуправляемости ситуаций.

На наш взгляд, для того, чтобы организовать рабочую группу

до уровня сплоченной команды, следует проанализировать работу конкретной группы с нескольких точек зрения, каждая из которых обязательно должна быть учтена при консультировании или создании тренинговых программ для менеджеров.

***Анализ поведения группы.***

- *Прежде всего, это история группы.*

Какова история группы? Каким образом эта история влияет на отношения между членами группы? Каким образом эта история влияет на работу группы?

- *Степень участия каждого члена группы в работе и принятии решений.*

Особенно надо обратить внимание на то, существуют ли особые факторы, которые влияют на участие сотрудников - формальный и неформальный статус людей, говорливые люди, внешнее давление.

- *Качество группового общения.*
- *Привлекательность группы для ее членов.*
- *Атмосфера работы в группе.*
- *Существование подгрупп.*
- *Стандарты и правила работы группы.*
- *Принятие решений в группе.*
- *Цели группы.*
- *Функции лидерства в группе.*

Авторы считают, что наступает время системного мышления и время команд менеджеров, совместная работа которых позволит обрести профессионализм, недостижимый каждым членом команды в отдельности.

***Диагностический тест стиля команды. Инструкция к методу нахождения командного консенсуса.***

Существует восемь ключевых аспектов, по которым можно оценить команду, так называемые командные критерии (рис. 2.18):

- энтузиазм и приверженность ЦЕЛИ;
- количество и качество СОУЧАСТИЯ;
- качество СОВЕЩАТЕЛЬНОСТИ;
- объем ТВОРЧЕСТВА;
- улаживание конфликтов и РАЗНОГЛАСИЙ;
- качество и характер ЛИДЕРСТВА;
- метод принятия РЕШЕНИЯ;
- командный диагноз и ОЦЕНКА.

Для каждого из этих критериев существует восемь МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ КОМАНДЫ, которые связаны с соответствующими УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ СТИЛЯМИ в теории 3-D.



Настоящий тест, основывающийся на вышеупомянутых КРИТЕРИЯХ и МОДЕЛЯХ, может быть использован для получения обоснованного стиля работы команды любого предприятия.

Лучше всего использовать этот тест непосредственно после командных обсуждений, подлежащих диагнозу, или после серии таких обсуждений. Команда выбирает конкретные обсуждения, на примере которых и оценивает свое поведение. Обычно это одни из последних обсуждений.

Существует процедура из 10 этапов для использования данного теста. Первые четыре этапа выполняются ИНДИВИДУАЛЬНО каждым членом команды.

**ПРОЧИТАЙТЕ ЭТАПЫ С 1 ПО 4** и затем пройдите их применительно к вашей ситуации.

***Индивидуальные этапы.***

**ЭТАП 1.** Изучите рис. 2.18. Таблица начинается с восьми положений, возглавляемых **ЦЕЛЬЮ**. Прочтите восемь характеристик по **ЦЕЛИ**. Подумайте, как каждая из этих характеристик соотносится с вашей командой.

**ЭТАП 2.** Чтобы отразить степень соответствия характеристики по **ЦЕЛИ** вашей команде, **РАСПРЕДЕЛИТЕ ДЕСЯТЬ ОЧКОВ СРЕДИ НЕ БОЛЕЕ ЧЕМ ТРЕХ ХАРАКТЕРИСТИК**. Например, если вы думаете, что характеристика «А» в точности описывает вашу команду, ставьте все 10 очков в прямоугольник **ЦЕЛИ «А»**. Если три характеристики «А», «Б», «В» подходят с примерно одинаковой силой и «Б» лишь слегка доминирует, то распределите очки следующим образом: 3 в прямоугольник **ЦЕЛИ «А»**, 3 в «Б» и 4 в «В». Нельзя использовать дробные показатели.

**ЭТАП 3.** Прделайте то же самое с оставшимися семью характеристиками, начиная с **СОУЧАСТИЯ**.

**ЭТАП 4.** Сложите все очки по колонкам и строкам. Сумма должна быть равна 80.

***Командная работа по достижению консенсуса.***

**ЭТАП 5.** Расположите **ТАБЛИЦУ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ТЕСТА СТИЛЯ КОМАНДЫ (ДТСК)** на стене или доске.

**ЭТАП 6.** Заполните **АНАЛИТИЧЕСКУЮ МАТРИЦУ КОМАНДЫ** на основе **ТАБЛИЦЫ ДТСК**. Чтобы сделать это, проставьте в каждый прямоугольник по характеристике **ЦЕЛЬ («А,Б,В...»)**

значения, присвоенные им каждым членом команды. Затем то же самое делается по остальным характеристикам во всех 64 прямоугольниках.

ЭТАП 7. Начиная с ряда «ЦЕЛЬ» команда на основе консенсуса решает, как распределить 10 очков по восьми прямоугольникам. Распределение очков по прямоугольникам каждой из характеристик может быть самым разным. Например, все 10 очков могут быть в одном прямоугольнике либо в разных прямоугольниках (по одному в шести прямоугольниках, по два в оставшихся и т. п.).

ЭТАП 8. Когда вся команда достигнет согласия по распределению 10-ти очков в ряду ЦЕЛЬ, то количество очков в каждом прямоугольнике умножается на число членов команды. Полученный результат называется КОНСЕНСУСОМ КОМАНДЫ, он вписывается в прямоугольник и обводится.

ЭТАП 9. Осуществите эти же операции с оставшимися семью критериями.

ЭТАП 10. Осуществить подсчет общего результата.

На рис. 2.19 представлена матрица Эйзенхауэра, которая позволяет оценить все работы по двум критериям: важность и срочность.

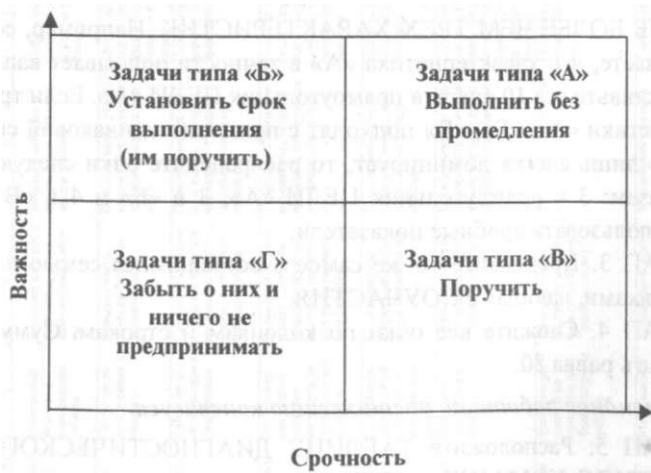


Рис. 2.19. Матрица Эйзенхауэра

### ГЛАВА 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТА И СПОСОБЫ ЕГО РАЗРЕШЕНИЯ

#### 3.1. Механизмы групповой динамики в практике персонал-менеджмента предприятия

Тема групповой динамики - одна из самых актуальных в практике персонал-менеджмента любого предприятия, поскольку любое предприятие неизбежно имеет в своем составе самые различные группы. При этом любое предприятие - это целенаправленно созданные структуры, находящиеся под контролем руководителя. Вместе с тем предприятие - это и учреждение, где сотрудники, члены предприятия строят свои взаимоотношения и психологически взаимодействуют друг с другом. Характер этих отношений и взаимодействия оказывает самое существенное влияние на эффективность деятельности предприятия в целом.

*Групповая динамика* - это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Деятельность любой группы не является неподвижной, и под влиянием как внешних, так и внутренних причин в группе возникают изменения, которые сами по себе могут быть либо небольшими, неспособными поставить под угрозу существование группы в целом, либо значительными, ведущими к нарушению равновесия и, в конечном счете, к распаду группы. Последнее имеет место тогда, когда группе не удастся реорганизоваться («перестроиться») и обрести новое состояние равновесия.

Отметим то обстоятельство, что деятельность группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой группе можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям. При этом характер групповой динамики существеннейшим образом зависит от эмоционального состояния группы. Действительно, каждый участник группы узнает непосредственно от других, как он влияет, воздействует на ее жизнь и какое влияние (воздействие) он сам испытывает со стороны других ее членов. И этот опыт глубоко переживается личностью. Он способствует реальному изменению социального поведения и лучшему пониманию условий жизни группы.



Вместе с тем, работа группы зависит от качества и объема взаимовлияний, взаимоотношений членов группы. Кроме того, группа - это одно целое, от структуры которого зависит поведение его членов и каждая группа имеет свою динамику. Наряду с этим на работу группы особое влияние оказывают следующие факторы:

- мотивация (то, чего ждут члены группы);
- структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы и ее подгрупп);
- сложности коммуникации (когда кто-то остается непонятым);
- ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе;
- представление о цели (четкое или нечеткое) группы;
- ответственность за результаты работы;
- свобода деятельности (как условие успеха группы).

Следует учитывать, что моральная атмосфера в группе и способ управления должны способствовать успеху деятельности группы. Управленческая практика свидетельствует, что групповые решения лучше, чем единоличные, ибо рационально направленная энергия группы всегда больше энергии одного человека.

#### ***Механизмы групповой динамики***

Существует несколько подходов к описанию психологических особенностей взаимодействия субъектов группы. Одну из таких моделей предложили американские психологи М. Вудкок и Д. Фрэнсис. Их представление об основных этапах развития группы сводится к следующему.

*Первая стадия развития группы - «притирка».* На этой стадии члены группы присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой группе. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Искреннего и заинтересованного обсуждения целей и методов работы практически нет. Члены группы не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

*Вторая стадия - по терминологии авторов - «ближний бой».* Это период борьбы и переворотов. Период, когда оценивается вклад лидера, когда образуются кланы и группировки, а разногласия выражаются более открыто. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы все более отчетливо выявляются. Иногда происходит силовая борьба за лидерство. Группа начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

*Третья стадия - «экспериментирование».* На этой стадии члены группы осознают свой потенциал, который в целом возрастет. Все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов группы. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать. Принимаются меры к реальному повышению эффективности работы группы.

*Четвертая стадия - «эффективность».* Группа приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управленческие функции могут постепенно делегироваться то одному, то другому члену группы в зависимости от конкретной задачи.

*Пятая стадия - «зрелость».* На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальными общими целями, в которые конвергированы (сведены) цели индивидуальные. Действуют прочные связи между членами группы. Сотрудники оцениваются по достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный, психологически комфортный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения. Группа демонстрирует отличные результаты и устанавливает высокие стандарты своих достижений. Расширяется делегирование полномочий, и все больше членов группы участвует в планировании и принятии решений.

Вместе с тем, на наш взгляд, психолог И.П. Волков предложил достаточно интересную модель эмоциональной динамики группообразования как последовательность фаз развития межличностного контакта. В соответствии с мнением И.П. Волкова, структура эмоциональной динамики выглядит следующим образом.

*Фаза первичного восприятия* - формирование первого впечатления о членах группы.

*Фаза сближения* - формирование оценки и самооценки, развитие рефлексивных отношений, формирование установки на совместное действие.

*Фаза совместного действия* - принятие межличностных ролей и определение социального статуса в процессе общения.

*Фаза «сцепления»* - укрепление чувства общности, чувства «Мы», формирование психологически комфортных норм общения и включение механизмов взаимовлияния [56].

Так, например, ряд финских психологов, специалистов по управлению (Тимо Сангалайнен, Эро Воутилайнен, Пертти Поренне, Иоуко Ниссинен и другие) предложили свою оригинальную конструкцию, описывающую поведение групп. По их мнению, стадиями развития группы являются:

- формирование новой группы - индивиды ищут свои роли;
- приобретение навыков - выяснение форм деятельности;
- упрочение групповой работы - участники начинают действовать как группа;
- разделение на клики - «критиканы» находят друг друга;
- внутренняя гармония - «счастливая семья - любой ценой»;
- дробление - критическая стадия, на которой рушится творческое равновесие;
- идеальная группа - гибкая и эффективная группа, работа которой основывается не только на общих делах, но и на общих чувствах [56].

Помимо этого существуют и другие модели групповой динамики, как сближающиеся с описанными, так и отличающиеся от них, что в немалой степени зависит от особенностей самой группы. В качестве примера можно назвать группы, специально создаваемые (в том числе с помощью психологического отбора) для работы либо в экстремальных условиях (команды спасения), либо в условиях социальной изоляции (экспедиции). Здесь в качестве стадий развития группы различают следующие:

- *период ознакомления* (относительно короткий даже для интернационального состава группы, характеризующийся ориентировочными и исследовательскими реакциями членов группы. Имеют место повышенный интерес друг к другу, сдержанность и корректность поведения);
- *фаза дискуссий* (достаточно продолжительная, в ходе которой члены группы интенсивно общаются, выясняют позиции друг друга по значимым вопросам. В результате возникает структурный контур группы с признаками функционально-ролевой дифференциации и микрокоалиций);
- *фаза ролевой ориентации* (завершается складывание группы в целостную систему, обладающую определенными социально-психологическими характеристиками).

Нередко развивающиеся деструктивные процессы носят, как правило, непродолжительный характер и достаточно жестко пресекаются извне.

Значительный интерес представляет, по мнению авторов, изу-

чение динамики неформальной группы и ее использование в сфере управления. При этом реально управлять неформальной группой можно при условии, что субъект управления располагает точной информацией о наличии такой группы и ее структуре.

Следует отметить, что получить точную информацию позволяет групповая социометрия, суть которой на операциональном уровне анализа определяется понятием «выбор». Исходя из особенностей группы, моделируют обстоятельства (создают мотивации), побуждающие членов группы выбирать членов группы в качестве партнеров, как для эмоционального общения, так и для делового взаимодействия. Здесь возможен широкий спектр оценок, обусловленный реальным положительным или отрицательным выбором, положительным или отрицательным предполагаемым выбором. Анализ высказываний дает весьма полезную информацию о количестве предпочтений или отрицаний, полученных каждым членом группы, количестве взаимных предпочтений или отрицаний, количестве оправдавшихся или не оправдавшихся предположений о выборе со стороны других членов группы. В конечном счете, социометрия выявит лидеров группы, отвергнутых, микрогруппы и даст другую информацию. Кроме того, социометрию можно проводить и с учетом мотивов выборов, что существенно обогатит анализ групповой дифференциации. При этом отметим, что неформальные группы, существующие в рамках организации, могут действовать в направлении интересов и целей организации, против ее интересов и целей и безразлично (индифферентно) по отношению к ним.

### **3.2. Причины возникновения и социальная роль конфликтов**

В отечественной и зарубежной литературе существуют различные взгляды на конфликты, их природу, социальную роль. Противоположные позиции представлены, с одной стороны, теориями бесконфликтного гармоничного развития социальных групп (такова, например, позиция основателя социометрии Д. Морено) и, с другой стороны, воззрениями на конфликты как явление естественное, неизбежное и даже необходимое, поскольку они представляют собой одно из проявлений всеобщего закона диалектического развития - единства и борьбы противоположностей.

Многие годы учеными мира активно разрабатывается теория и практика разрешения конфликтов. Так, во многих американских университетах учащиеся не только изучают конфликты - межличностные, групповые, производственные, экологические, этические,

международные, но и участвуют в их практическом разрешении. Институт Джона Мейсона осуществляет подготовку студентов по специальности «менеджер по конфликтам». В 1986 г. Австралийская ассоциация содействия ООН основала организацию по разрешению конфликтов как часть ее Программы Мира. Ее задача - выработать и внедрять навыки разрешения конфликтов, в личной жизни, на работе и в международных отношениях.

**Конфликт** - это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных проблем социальной и личной жизни. В конфликте одна из сторон требует, ждет изменения поведения, мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Однако противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии. И все же конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.

Положительная роль конфликта может также заключаться в росте самосознания участников конфликта, если последний преследует социально значимую цель; во многих случаях конфликт формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций.

**Причины конфликтов** можно объединить в пять групп и соотнести с обуславливающими их факторами - информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

Вместе с тем можно считать, что основой возникновения многих конфликтов является *информация*, приемлемая для одной стороны, и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий

**Структурные факторы** возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организационно-социальной группы. К ним могут быть отнесены

проблемы, связанные с собственностью, социальным статусом, властными полномочиями и отчетностью, различными социальными нормами и стандартами, традициями, системой безопасности, поощрения и наказания, географическим положением (добровольная или вынужденная изоляция либо открытость, интенсивность контактов), распределением ресурсов, товаров, услуг, доходов.

*Ценностные факторы* - это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

*Факторы отношений* связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

*Поведенческие факторы* неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Типы конфликтов представлены на рис. 3.1 [75].



Рис. 3.1. Типы конфликтов

Причины конфликта представлены на рис. 3.2.

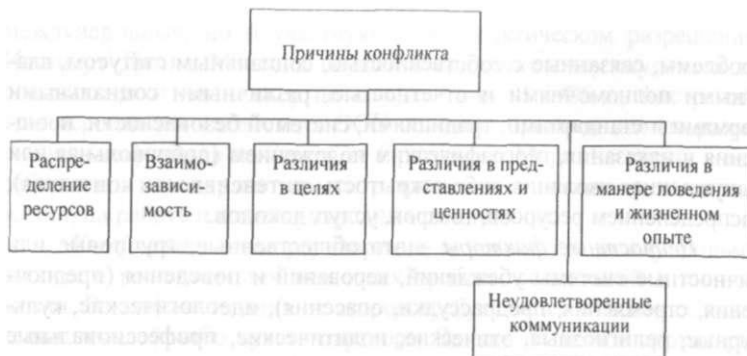


Рис. 3.2. Причины конфликта

Рисунок 3.3 отражает последствия конфликта [75]. На наш взгляд, у всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования:

- распределение ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- различия в целях;
- различия в представлениях и в ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворенные коммуникации.



Рис. 3.3. Последствия конфликта

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь значительно разнообразнее любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте. Модель конфликта как процесса можно представить следующим образом (рис. 3.4).

В соответствии с приведенной структурной схемой модели конфликта очевидно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы в дальнейшем усугублять ситуацию.

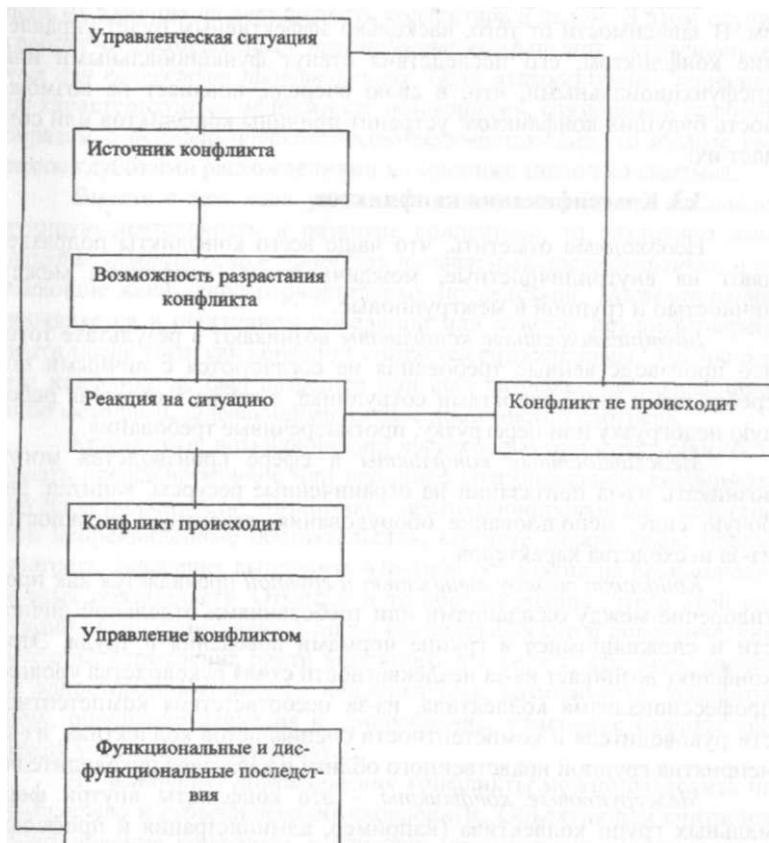


Рис.3.4. Структурная схема модели конфликта

Исследования подтверждают, что в большинстве случаев человек не реагирует на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые он считает малоопасными. Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели.



Поэтому настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника: «вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью таких средств, как принуждение, вознаграждение, обращение к традициям, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Следующая стадия конфликта как процесса - это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

### 3.3. Классификация конфликтов

Необходимо отметить, что чаще всего конфликты подразделяют на внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые.

*Внутриличностные конфликты* возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

*Межличностные конфликты* в сфере производства могут возникать из-за притязаний на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использование оборудования, вакантную должность, из-за несходства характеров.

*Конфликт между личностью и группой* проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню профессионализма коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

*Межгрупповые конфликты* - это конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрация и профсоюз), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами.

По длительности протекания конфликты можно подразделить на *кратковременные* и *затяжные*. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-

психологическими травмами или с объективным трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров конфликтующих сторон. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызывать глубокую и длительную напряженность отношений.

Критерием группирования конфликтов можно считать и степень их влияния на деятельность коллектива в целом. В этом случае говорят о «*лихорадящих*» *предприятии конфликта*, *разрушительных для коллектива противоречиях*. Если «*лихорадящие*» конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными главным образом с психологической несовместимостью лиц то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях **членов** коллектива.

Вместе с тем, если учитывать влияние конфликта на последующую деятельность и развитие коллектива, то различают *конфликты, дающие осложнения* (так называемый *послеконфликт*) и не имеющие каких-либо отрицательных последствий. *Послеконфликт* проявляется в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт считается разрешенным. Это значит, что конфликт не был разрешен или был разрешен несправедливо, либо методами, задевающими личное достоинство партнера.

Кроме того, возникновению *послеконфликта* могут способствовать преждевременное или неполное урегулирование конфликта, неудовлетворенность интересов, несанкционированные действия или непредвиденные обстоятельства, которые можно было предусмотреть, заверения выполнить что-либо без взятия на себя определенных обязательств. Отметим и то обстоятельство, что в этой ситуации очень существенны также психологические и поведенческие факторы: стремление найти виновного, а с себя снять вину, расчет на одностороннюю выгоду, недостаточные возможности сохранить лицо, ощущение давления и принуждения, изменение баланса сил между участниками конфликта.

*По источнику возникновения* конфликты можно разделить на *объективно* и *субъективно* обусловленные. *Объективным* считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, а именно плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности - такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтных, то есть объективно оказываюая основанием, на котором легко возникает напряженная обстановка. В этом случае независимо от настроения, характеров, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероят-

ность возникновения конфликтов довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. При этом конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Наряду с этим возникновение конфликта может быть связано с субъективными факторами в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения стремлений, желаний, интересов. При этом принятое решение кажется ошибочным, оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым.

В зависимости от того, сталкиваются ли положительные или отрицательные ценности или интересы, конфликты бывают трех видов: конфликт *«плюс-плюс»* (выбор из двух благоприятных альтернатив); конфликт *«минус-минус»* (оба варианта нежелательны); конфликт *«плюс-минус»* (сталкиваются хороший и плохой варианты).

Безусловно, что поведение в конфликтных ситуациях неодинаково: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие - жестко отстаивают свою точку зрения. Так, например, Н.Н.Обозов выделяет три типа поведения в конфликте: поведение «практика», «собеседника», «мыслителя». В зависимости от типов включенных в конфликт личностей он может протекать по-разному.

*«Практик»* действует под лозунгом «Лучшая защита - нападение». Самое важное для него - преобразование среды и завершение всяких действий. При этом «действенность» личностей практического типа способствует увеличению длительности конфликта. Постоянная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях. При решении проблем, возникающих в системе «руководитель - подчиненные», конфликт неизбежен, если их отношения определены официальной инструкцией. Вместе с тем, «практик» менее чувствителен к мелким недомолвкам, поэтому в результате конфликта отношения нарушаются очень сильно.

Для *«собеседника»* характерен лозунг «Лучше плохой мир, чем справедливая война». Главное для него - процесс общения. Эти «собеседники» более поверхностны в отношениях, круг знакомства и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются, а также они не способны на длительное противостояние в конфликте. Кроме того, они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства. Этот

тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. Вместе с тем, «собеседники» более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество. Поэтому очень часто они становятся неофициальными «эмоционально-исповедальными» лидерами коллектива.

«Мыслителям» свойственна позиция «Пускай думает, что он победил!» «Мыслитель» ориентирован на познание себя и окружающего мира и в конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. Однако вывести конфликтующие стороны из тупика может только третий соучастник или изменение жизненных обстоятельств. «Мыслитель» хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем «собеседник». В общении «мыслители» предпочитают дистанцию, поэтому реже попадают в конфликтные ситуации, но больше уязвимы в близких личных отношениях, где и степень участия в конфликте будет очень высокой.

Следует отметить, что по-разному проявляется чувствительность к противоречиям и конфликтам. Так, «мыслители» более всего чувствительны к противоречиям и конфликтам в сфере духовных ценностей или идей. «Практику» важнее единство практических исходов, целей совместной деятельности. «Собеседники» сильно реагируют на оценку их эмоционально-коммуникативных способностей, оценка же их интеллектуальных качеств или практической хватки затрагивает их значительно меньше.

Некоторые специалисты считают, что в каждом достаточно большом предприятии есть свой «склочник» и «антисклочник». Склочник - это универсально конфликтный тип личности, для которого состояние конфронтации так же естественно, как для «антисклочника» - сотрудничество. В том случае если склочник способствует конфликту, то «антисклочник» любыми способами пытается разрешить его.

#### **3.4. Современные методы и правила разрешения конфликтов**

В настоящее время для устранения конфликтов используют две группы методов - структурные и межличностные.

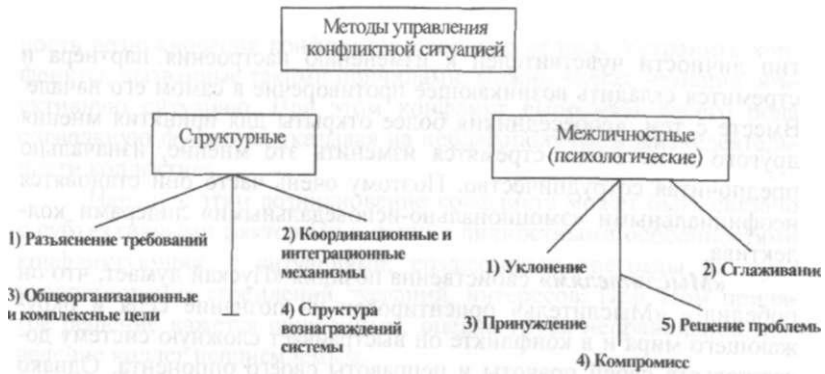


Рис. 3.5. Управление конфликтной ситуацией

Межличностные (психологические) стили разрешения конфликтов представлены в модели Томаса-Килмана (рис. 3.6).

**К структурным методам** разрешения конфликтов относятся следующие:

- разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности);
- координационные и интеграционные методы (один из них - цепь команд. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри предприятия. Начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта. При этом конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);
- направление усилий всех участников на достижение общих целей;
- создание системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, премией, признанием или повышением по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

**Межличностные методы** разрешения конфликтов обычно подразделяют на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

*Уклонение* - это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов,

незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Девиз такого поведения «Не стоит делать из мухи слона». Цель обвиняемой стороны - отложить решение конфликта (как-нибудь само собой урегулируется), дать противнику возможность обдумать свои претензии.

*Сглаживание* - это удовлетворение интересов другой стороны через «приспособление», чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть». Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне «противника». Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

*Компромисс* - это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода - взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

*Конкуренция* - привести к доминированию и в конечном итоге «уничтожению» одного партнера другим: «Чтобы я победил, ты должен проиграть». Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Конкуренция также может быть вызвана потребностями защитить свои интересы, жизнь, семью, желанием всегда брать верх, пренебрежением к другим.

*Сотрудничество* - это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его затянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон. В идеальном случае конфликт сам подскажет стиль поведения в конфликте. Если ни цель, ни отношения не особо важны, благоразумнее уклониться от конфликта. Когда важна цель, а взаимо-

отношения имеют меньшее значение, наилучшим выходом из конфликта может оказаться доминирование. Вместе с тем, когда отношение намного важнее, чем цель, разумнее прибегнуть к тактике «сглаживание». Это та ситуация, о которой говорят: «Стоит ли ссориться из-за пустяков?» И все же в самом единственном варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентами, без сотрудничества в том или ином виде не обойтись.

В том случае если выбирается сотрудничество, то первое, что нужно сделать - это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет.

Отметим, что видов сотрудничества множество. На наш взгляд, следует рассмотреть вариант, предложенный Н.Н. Обозовым. Так, в соответствии с мнением Н.Н. Обозова, «...процедура разрешения конфликта включает семь этапов и на каждом требуется соответствующее усилие для достижения успеха, а именно:

1. *Признайте наличие конфликта.* Это зачастую бывает очень непросто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, вы тем самым очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам. Вспомним, что конфликты неизбежны; главное - как с ними справляться.

2. *Договоритесь о процедуре.* Если конфликт признан и очевиден, то он не решается оперативно. Договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

3. *Определите конфликт.* Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме - это сразу утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности - как каждая оценивает свой «вклад» в конфликтующую ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает, намеренно или случайно. Насколько возможно, постарайтесь исключить «скрытые интересы», личные амбиции или обиды, которые могут затемнить суть конфликта и усложнить его разрешение. С этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности.

4. *Исследуйте возможные варианты решения.* На этом этапе целесообразно использовать тактику «мозговой атаки», поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения. Даже абсурдная идея может после обсуждения стать плодотворной или, наоборот, может объединить стороны в ее отрицании, т.е. поспособствует взаимопониманию и сближению позиций.

5. *Добейтесь соглашения.* Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т.е. прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.

6. *Воплощайте план в жизнь.* Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее: отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.

7. *Оцените принятое решение.* Даже при самом удачном соглашении могут оставаться недоговоренности. Это может проявиться в беседах, в намеках и жестах участников. Дайте возможность всем участникам высказаться открыто, а именно спросите у каждого: «Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Не кажется ли вам, что готовое решение попросту навязывается? Как вы думаете, были ли обеспечены обоюдные выгоды? Что вам понравилось в решении больше всего, а что меньше всего? Что, по вашему мнению, следует включить, в решение дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы улучшить положение вещей?...» [82].

На наш взгляд, необходимо найти объективные критерии, а для того, чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. При этом решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их. Вместе с тем, объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то соглашение будет наиболее стабильным и длительным, а если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

В некоторых случаях применяют голосование, которое может быть и тайным, - это снижает конформизм участников обсуждения по отношению к групповому мнению. При этом после урегулирования разногласий целесообразно составить какой-либо документ. Это может быть резолюция, меморандум о сотрудничестве или соглашении, чтобы документально зафиксировать обязательства сторон. Иногда составляют поэтапные резюмирующие документы. Так, на-



пример, договор - это не просто добрая воля, он раскрывает отношения партнеров или спорящих друг с другом. При этом договор должен быть сбалансированным независимо от того, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на компромисс, предполагающий уступки. Это значит, что для каждого участника договор должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой, но договор должен побуждать каждого выполнять в будущем свою часть соглашения, а несбалансированное соглашение недолговечно.

Обычно конфликтующим сторонам, преодолевающим разногласия, бывает трудно отделить свои обязанности от обязанностей другого. Отметим, достаточно успешно разграничивает ответственность поведенческое соглашение. В том случае, если соглашение подробно характеризует поведение, каждый участник должен выполнять свои четко определенные обязанности - а это гораздо результативнее. Вместе с тем, если договор удовлетворяет интересы каждого партнера, оба участника получают стимул к ответственному выполнению своих функций.

Необходимо отметить и то, что процесс переговоров зависит от самых разнообразных факторов, многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию (человеческие предубеждения, предрассудки, стереотипные представления). Однако наука и практика выработали и здесь некоторые общие рекомендации. Для того, чтобы минимизировать конфликт или сделать его конструктивным, психологи советуют руководствоваться следующими правилами.

1. *Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта.* Инициатор конфликта выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждет, что партнер прислушается к нему и изменит свое поведение. Но как обычно партнер реагирует на инициатора конфликта? Зачастую сугубо отрицательно и при этом обвиняет его в том, что тот «снова чем-то недоволен, опять затеял ссору по пустякам», «вечно ему чего-то не хватает, всегда что-то не так». Роль обвиняемого всегда неприятна, поэтому, естественно, каждый человек готовится дать отпор инициатору.

Следует помнить, что инициатор конфликта (за редким исключением, когда это капризный, неуживчивый, склочный человек) всегда имеет основание «затевать ссору». За его недовольством скрыта существенная причина - какое-то положение вещей, которое его тяготит и мучает.

Необходимо помнить, что всякий другой - тоже индивидуальность. Он просто отличается от нас, и это может вызвать несогласие. Сталкиваясь с другими людьми, мы обнаруживаем сходство

или различие точек зрения, эмоциональных состояний, поведения. Сходство вызывает удовлетворенность, но временную, а затем может наступить равнодушие и даже раздражение. Различие порождает напряженность, но затем возможен и интерес к личности другого. Сотрудничеству способствует поиск сходства между «я» и «он».

2. *Создавайте атмосферу сотрудничества.* В начале встречи несколько минут следует провести в неофициальной беседе, «растопливающей лед» отчуждения. При этом представителям обеих сторон следует предоставлять одинаковое время для выступлений, чтобы не возникло доминирования одной из них. Следует подчеркивать моменты, по которым удалось сблизить позиции. И главное условие - спокойный тон и постоянно подчеркиваемая уверенность в неизбежности сотрудничества.

Даниэль Дэна указывает на то, что «... в конфликтной ситуации мы действуем зачастую под влиянием «ложных инстинктов». В древнейшие времена лучшим способом избежать опасности было бегство, которое избавляло от угрозы и, если бегство было невозможным, лучшим способом самозащиты был ответ на силу силой в надежде уничтожить противника. Этот механизм реагирования на опасность постепенно стал нашим инстинктом, но сегодня мы должны уметь обуздывать инстинкты. Опасность, исходящая от наших сотрудников и друзей, - это очень редко физическая опасность. Разрыв отношений - слишком радикальная мера разрешения конфликта. Это наши инстинкты заставляют нас действовать так, будто мы столкнулись с тигром. Такая реакция бессознательна, хоть и универсальна. Сознательно же мы используем современные формы борьбы. Физическое нападение уступило место такой тактике, как, например, сокращение доходов, неприятие возражений и выдвижение ультиматумов. Физическое бегство уступило место попыткам уклониться от встречи, не отвечать на телефонные звонки. Поэтому всем нам необходимо, преодолевая свои порывы, стремиться к установлению сотрудничества» [92].

3. *Стремитесь к ясности в общении.* Заранее следует приготовить заявления, схемы, чертежи, диаграммы, таблицы с тем, чтобы вся информация дошла до противоположной стороны быстро и без искажений. При этом очень важно уметь выслушать партнера. Полезно пояснять и обобщать сказанное оппонентом. Это помогает контролировать правильность понимания. Вопросы тоже полезны, но когда их слишком много, партнер может перейти к обороне.

4. *Будьте сдержанны.* Чтобы не пострадала логика, эмоции нужно держать под контролем. Вместо того, чтобы эмоционально убеждать противника в его неправоте, следует объяснить, почему вы воспринимаете его так, а не иначе, и что, по-вашему, он может сделать.

Нередко конфликтующие партнеры в состоянии верно определить предмет конфликта, справедливо отнестись к праву инициатора, высказать свои требования, наметить выходы из конфликта, но весь тон разговора сводит на нет эти достижения. При этом партнеры категоричны, безапелляционны и требовательны, говорят в повышенных тонах, не выбирая выражений.

5. *Не переходите «на личности»,* не оскорбляйте чувство собственного достоинства другой личности. Многие люди, однако, конфликты с другими людьми воспринимают как сугубо личное. Каждый конкретный обидчик становится для них воплощением зла, а недовольство им распространяется на его пол, возраст, профессию, образование, национальность. Поэтому всемерно старайтесь отвлечься от обсуждения личных качеств как ваших собственных, так и другого.

6. *Будьте открыты для новой информации.* Простейший способ получить информацию - задавать вопросы. Другой способ - давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Поэтому в ответ на вашу информацию они, скорее всего, захотят поделиться своей.

7. *Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях сторон.* Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение - это компромисс. Смысл же компромисса в том, что никто не получит того, чего он хочет. Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если, вместо того чтобы спорить по поводу позиций, исследовать лежащие в их основе интересы (свои и другие), то может появиться взаимовыгодный вариант решения.

Обобщая изложенное, подчеркнем еще раз, что умение управлять конфликтами - важнейшее профессиональное качество менеджера, без которого невозможно эффективное осуществление функций управления в современных условиях.

Типы поведения в конфликтных ситуациях описаны в модели Томаса-Килмана (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Конфликтная модель Томаса-Килмана

**Тест (Модель Томаса-Килмана).**

1. А. Случается, что я позволяю другим взять на себя ответственность за решение проблемы.

Б. Охотнее вместо вещей, с которыми мы не согласны, я подчеркиваю те, по которым мы оба согласны.

2. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь вникать во все ее/его дела.

3. А. Обычно я тверд в достижении своих целей.

Б. Я могу пытаться оберегать чувства других и сохранять наши отношения.

4. А. Я пробую найти компромиссное решение.

Б. Я иногда жертвую своими собственными желаниями в пользу желаний других людей.

5. А. Я последовательно ищу помощь извне в работе над решением.

Б. Я пытаюсь делать все необходимое, чтобы избежать ненужных напряжений во взаимоотношениях.

6. А. Я пытаюсь избежать создания неприятностей для себя.

Б. Я пытаюсь отстоять свою позицию.

7. А. Я пытаюсь отсрочить решение разногласия до тех пор, пока я имел бы время на его обдумывание.

**Б.** Я стараюсь уступать по некоторым позициям в обмен на другие.

8. **А.** Я обычно тверд в достижении моих целей.

**Б.** Я пытаюсь разрешить все проблемы и разногласия немедленно и в открытую.

9. **А.** Я чувствую, что разногласия не всегда заслуживают беспокойства о них.

**Б.** Я прилагаю некоторые усилия для отстаивания своего мнения.

10. **А.** Я тверд в достижении моих целей.

**Б.** Я обычно пытаюсь найти компромиссное решение.

11. **А.** Я пытаюсь выявить все проблемы и разногласия немедленно и в открытую.

**Б.** Я стараюсь оберегать чувства других и сохранять наши взаимоотношения.

12. **А.** Я иногда избегаю занимать позицию, которая будет создавать противоречивость.

**Б.** Я предоставлю людям занимать ту или иную позицию, если они дадут мне возможность занимать свою собственную.

13. **А.** Я предлагаю усредненную точку зрения.

**Б.** Я показываю давление для принятия моей точки зрения.

14. **А.** Я говорю с другими людьми о моих идеях и спрашиваю об их идеях.

**Б.** Я пытаюсь показать другим людям логику и преимущества своей позиции.

15. **А.** Я стараюсь оберегать чувства других и сохранять наши взаимоотношения.

**Б.** Я пытаюсь делать все необходимое, чтобы избежать ненужных напряжений во взаимоотношениях.

16. **А.** Я пытаюсь не наносить ущерба чувствам других людей.

**Б.** Я пытаюсь убедить других в достоинствах своей позиции.

17. **А.** Я обычно тверд в достижении своих целей.

**Б.** Я пытаюсь делать все необходимое, чтобы избежать ненужных тенденций.

18. **А.** Если это делает других людей счастливыми, я могу позволить им отстаивать свои взгляды.

**Б.** Я предоставлю людям занимать ту или иную позицию, если они дадут мне возможность занимать свою собственную.

19. **А.** Я пытаюсь выявить все проблемы и разногласия немедленно и в открытую.

**Б.** Я пытаюсь отсрочить решение разногласия до тех пор, пока я имел бы время на его обдумывание.

20. **А.** Я пробую работать немедленно над нашими разногласиями.

**Б.** Я пытаюсь находить справедливую комбинацию уступок и без потерь для нас обоих.

21. **А.** В подходе к переговорам я пытаюсь быть внимательным к желаниям другого человека.

**Б.** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. **А.** Я пытаюсь найти позицию, которая является промежуточной между чьей-либо и моей.

**Б.** Я отстаиваю свои желания.

23. **А.** Я очень часто обеспокоен возможностью удовлетворения всех наших желаний.

**Б.** Случается, что я позволяю другим взять на себя ответственность за решение проблемы.

24. **А.** Если позиция других кажется очень важной для них, я бы попытался пойти навстречу их желаниям.

**Б.** Я пытаюсь настроить других людей на компромисс.

25. **А.** Я пытаюсь показать другим людям логику и привлекательность своей позиции.

**Б.** В подходе к переговорам я пытаюсь быть внимательным к желаниям других людей.

26. **А.** Я предлагаю усредненную точку зрения.

**Б.** Я почти всегда обеспокоен возможностью удовлетворения наших желаний.

27. **А.** Я иногда избегаю занимать позицию, которая будет создавать противоречивость.

**Б.** Если это делает других людей счастливыми, я могу позволить им отстаивать свои взгляды.

28. **А.** Я обычно тверд в достижении своей цели.

**Б.** Я обычно ишу чью-либо помощь в работе над решением.

29. **А.** Я предлагаю усредненную точку зрения.

**Б.** Я чувствую, что разногласия не всегда заслуживают беспокойства о них.

30. **А.** Я пытаюсь не наносить ущерба чувствам других людей.

**Б.** Я всегда делю проблему с другими людьми для того, чтобы мы могли работать над ней.

**КОНФЛИКТНАЯ МОДЕЛЬ ТОМАСА-КИЛМАНА  
(ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ВАШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ)**

Обведите кружком буквы, которые вы отметили в каждом пункте теста.

	<b>Конкуренция</b>	<b>Сотрудничество</b>	<b>Компромисс</b>	<b>Уклонение</b>	<b>Приспособление</b>
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	Б			А	
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Общее количество обведенных букв в каждой колонке:

Конкуренция    Сотрудничество    Компромисс    Уклонение    Приспособление

**YOUR SCORES ON THE TOMAS-KILMANN CONFLICT MODE  
INSTRUMENT**

	Competing	Collaborating	Compromising	Avoiding	Accommodating
100%	12		12	12	12
	11		11	10	11
	10	12	10	9	10
90%		11			8
High					7
25%	9	10		8	
	8		9		
80%		9			6
	7		8		
70%				7	
60%	6			6	5
		8			
Middle			7		
50%	5	7			
			6		4
40%	4			5	
		6	5		
30%					3
		6			
Low					
25%	3			4	
		5	4		
20%					
	2	4		3	
10%		3	3		
		2	2	2	2
	1	1	1	1	1
0%	0	0	0	0	0

Scores are graphed in relation to the scores of the original norm group composed of managers at middle and upper levels of business and government organisations.



### *Интерпретация результатов*

Обычно после получения результатов тестов прежде всего, возникает вопрос: «Какие же были правильные ответы?». В случае поведения в конфликтных ситуациях, безусловно, универсального решения нет. Все пять моделей полезны в определенных ситуациях, каждая представляет собой набор полезных социальных умений, навыков. Опыт доказывает, что «две головы лучше, чем одна» (Сотрудничество), но при этом существуют рекомендации «Убивай врагов любезностью» (Приспособление), «Сглаживай различия» (Компромисс), «Одному тоже неплохо (от добра добра не ищут)» (Избегание), «Должно быть сделано правильно» (Конкуренция). Эффективность данных моделей поведения в конфликтных ситуациях зависит от условий в конкретных ситуациях и от умения использовать той или иной модели.

На наш взгляд, каждый способен использовать любую из пяти моделей поведения, никто не характеризуется как имеющий только один негибкий стиль разрешения конфликтов. Однако некоторые специалисты используют отдельные модели лучше других и поэтому имеют тенденцию использовать в основном именно такие модели (в связи с темпераментом, привычкой и т.п.).

Конфликтные модели поведения, являются, следовательно, результатом как собственной предрасположенности, так и требований ситуации, в которой оказываются участники. Конфликтная модель Томаса-Килмана разработана для того, чтобы оценить взаимодействие моделей улаживания конфликтов.

Авторы считают, что для того, чтобы помочь оценить, как подходит использование пяти моделей поведения в конкретных индивидуальных ситуациях, можно предложить перечень возможных использований для каждой модели. Этот перечень основывается на мнениях руководителей ряда предприятий, в рамках которых авторами были проведены соответствующие исследования. Оценки, высокие или низкие, выявят полезность модели в индивидуальной ситуации. Однако имеется вероятность, что индивидуальные социальные умения заставят опираться на некоторые модели поведения больше или меньше, чем необходимо. Чтобы помочь разобраться в этом, можно использовать ряд диагностических вопросов, сигнализирующих о переиспользовании или недоиспользовании каждой модели.

#### **А. Конкуренция используется:**

1. Когда быстрое и решительное действие жизненно необходимо, то есть в экстренных случаях.

2. По важным вопросам при необходимости применения непопулярных мер: уменьшение затрат, усиление непопулярных правил, дисциплины.

3. По вопросам, жизненно важным для предприятия, в случаях полной уверенности в своей правоте.

4. Для защиты себя от людей, которые получают преимущества от вашего неконкурентного поведения.

#### ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ ВЫСОКИ:

1. *Вы окружены людьми, всегда говорящими «да»?* (Если так, то, возможно, они просто понимают, что спорить с вами неразумно либо отказались от попыток повлиять на вас. Это закрывает вас от поступления информации).

2. *Боятся ли подчиненные высказывать незнание и неуверенность перед вами?* (В конкурентных условиях каждый борется за влияние и уважение, что заставляет людей стараться выглядеть более уверенными и определенными, чем они чувствуют на самом деле. В результате эти люди менее способны к спрашиванию информации и мнений других и поэтому они менее способны к развитию).

#### ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ НИЗКИ:

1. *Вы часто ощущаете бессилие в различных ситуациях?* (Возможно, это потому, что вы не осознаете масштабы власти, которой вы обладаете, не имеете навыков по ее использованию или же просто чувствуете себя неудобно при мысли о необходимости использовать ее. Это уменьшает вашу эффективность, ограничивая ваше влияние).

2. *Вы испытываете затруднения в занятии твердой позиции, даже если вы видите ее необходимость?* (Иногда забота о чувствах других или беспокойство по поводу использования власти ведут к колебаниям и нерешительности, что может означать откладывание решения и увеличения неприятностей и/или негодования других).

**Б.** Сотрудничество используется, когда необходимо:

1. Найти интегрированное решение, когда обе точки зрения слишком важны, чтобы можно было найти компромисс.

2. Когда вашей целью является изучение, то есть проверка ваших собственных предположений, понимание точек зрения других.

3. Понять взгляды людей на проблему в различных аспектах.

4. Достичь согласия, объединив все точки зрения в консенсусальное решение.

5. Снятие напряженности, возникающей в межличностных отношениях.

### ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ ВЫСОКИ:

1. *Вы тратите много времени на углубление в проблему, которая не заслуживает этого?* (Сотрудничество занимает много времени и усилий, то есть самых ценных ресурсов организации. Тривиальные проблемы не требуют рассмотрения всех точек зрения. Переиспользование метода сотрудничества и консенсуальных решений иногда означает желание минимизировать риск - распределением ответственности за решение или откладыванием решения).

2. *Ваше «сотрудническое» поведение не вызвало аналогичного отклика от окружающих?* (Исследовательский и изобретательский характер «сотруднического» поведения заставляет многих пренебрегать инициативами по сотрудничеству; возможны реплики, показывающие наличие закрытости, неприязни, конкуренции или конфликтных интересов).

### ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ НИЗКИ:

1. *Вам трудно рассматривать различия во мнениях как возможность для совместного успеха, как возможность для изучения и разрешения проблемы?* (Хотя часто действительно имеются пугающие или непродуктивные аспекты конфликтов, но необоснованный пессимизм может отвлечь вас от рассмотрения возможностей сотрудничества и, следовательно, лишить вас совместных выгод, которые являются результатом успешного сотрудничества).

2. *Подчиненные не расположены следовать вашим решениям или политике?* (Возможно, их собственные точки зрения не входят в эти решения или политику).

### В. Компромисс используется:

1. *Когда цели достаточно важны, но не стоят чрезмерных усилий и потенциальных разрушений от более напористых мер.*

2. *Когда два оппонента с равной силой сильно заинтересованы в достижении общей цели (например, при управлении персоналом).*

3. *Для достижения временного устройства сложных проблем.*

4. *Для прихода к терпимому решению под давлением времени.*

5. *Как крайнее средство при провале сотрудничества и конкуренции.*

### ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫСОКИ:

1. *Вы так сильно концентрируетесь на основах и тактике компромисса, что вы иногда теряете из вида большие аспекты - принципы, стоимость, долгосрочные цели, благосостояние компании?*

2. *Создается ли упор на необходимость торговаться, циничную атмосферу интриганства?* (Такая атмосфера подрывает меж-

личностное доверие и уводит внимание от аспектов обсуждаемой проблемы).

#### ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ НИЗКИ:

1. *Вы чувствуете себя неуверенно и приходите в замешательство при необходимости торговаться?*
2. *Тяжело ли вам идти на уступки?* (Без этого клапана безопасности вам будет трудно благоприятно разрешить деструктивные споры, силовую борьбу).

#### Г. Избегание используется:

1. Когда проблема тривиальна или если поджимают более важные проблемы.
2. Когда вы не видите возможности для победы своей точки зрения, т. е. когда вы не чувствуете достаточной уверенности или если вы ограничены чем-либо, что очень трудно изменить (национальная политика, чей-либо характер).
3. Когда потенциальный ущерб от конфронтации перевешивает выгоды от разрешения конфликта.
4. Чтобы позволить людям остыть, чтобы уменьшить напряжение до производительного уровня и достичь хладнокровия и перспектив.
5. Когда сбор информации даст больше преимуществ, чем немедленное решение.
6. Когда другие могут решить конфликт более эффективно.
7. Когда проблема касается или связана с другой, более глобальной проблемой.

#### ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫСОКИ:

1. *Ваше координирование слабо, так как люди не могут узнать ваших точек зрения на проблемы?*
2. *Часто случается, что люди «гуляют по яичной скорлупе»?* (Иногда непропорциональное количество энергии посвящается осторожности и избеганию проблем, показывая тем самым, что необходимо рассмотреть проблему и решить ее).
3. *Решения по важным проблемам принимаются случайно?*

#### ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ НИЗКИ:

1. *Чувствуете ли вы, что раните чувства других людей и раздаете враждебность?* (Возможно вам необходимо проявлять большую осторожность в конфронтальных проблемах и больше такта при разрешении проблемы в не угрожающем виде. Такт - это

часть искусства избегать разрушительных потенциальных аспектов конфликтов).

2. *Часто ли вы ощущаете спешку и перегруженность количеством проблем?* (Возможно, вам нужно уделить больше внимания установке приоритетов - решить, какие проблемы относительно менее важны, и возможно делегировать их другим).

Д. Приспособление используется:

1. Когда вы понимаете, что вы неправы, чтобы позволить более правильной позиции быть услышанной, чтобы учиться у других и доказать свою рациональность, разумность.

2. Когда проблема намного важнее для других людей, чем для вас, чтобы удовлетворить нужды других, сделать жест доброй воли, поддержать кооперируемые взаимоотношения.

3. Чтобы создать социальные предпосылки для благоприятного разрешения проблем, важных для вас.

4. Когда продолжение конкуренции только навредит вам.

5. Когда установление гармонии и избежание разногласий особенно важно.

6. Помочь управленческому развитию подчиненных, позволяя им экспериментировать и учиться на собственных ошибках.

#### ЕСЛИ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫСОКИ:

1. *Чувствуете ли вы, что ваши собственные идеи и точки зрения не получают того внимания, которое они заслуживают?* (Слишком сильное принятие чужих точек зрения лишает вас влияния, уважения и признания. Это также лишает организацию вашего участия).

2. *Слаба ли дисциплина?* (Хотя дисциплина может быть невелика для собственной же пользы, но часто есть правила, процедуры и предписания, выполнение которых является необходимым для вас и вашей организации).

#### ЕСЛИ ВАШИ ПОКАЗАТЕЛИ НИЗКИ:

1. *Трудно ли вам устанавливать доброжелательные отношения с другими?* (Приспособления в мелких конфликтах, которые важны для других, т. е. жесты доброй воли).

2. *Часто ли о вас отзываются как о неразумном человеке?*

3. *Трудно ли вам признавать собственную неправоту?*

4. *Признаете ли вы законность исключений из правил?*

5. *Вы знаете, когда стоит сдаться?*

## **ГЛАВА 4. ПРАКТИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **4.1. Переговоры как образ мышления в практике персонал-менеджмента**

Переговоры, как образ мышления характерны вовсе не для всех социально-экономических и политических моделей общества. В административно-командных системах, например, переговоры лишь исключительная форма взаимодействия и то на самых высоких межгосударственных уровнях. Во внутригосударственных структурах - армии, предприятиях, учреждениях, органах управления, учебных заведениях, как правило, существует единственный принцип взаимодействия, определяемый формулами: «Приказ начальника - закон для подчиненного», «Приказы выполняются, а не обсуждаются». Безусловно, данный принцип в значительной степени ограничивает сферу межличностного взаимодействия, превращая ее, по сути дела, в постоянно действующий стресс-фактор.

Совершенно иначе выглядит роль переговорного процесса в условиях демократически развивающейся системы, где отчетливо осознается взаимозависимость всего того, что определяется понятием «мир» и где постепенно формируется и развивается культура переговорного процесса.

Отметим, что переговорный процесс понимается как совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения. При этом субъектами переговорного процесса в таких обществах являются любые социальные группы - партии, общественные движения, политики, дипломаты, деловые люди, любые юридические и частные лица.

Однако и в цивилизованных обществах не все благополучно в этом смысле. И дело не в недостатке понимания социальной значимости переговоров как средства урегулирования споров и конфликтов или заключения экономических сделок. Трудности - в осознании характера переговоров, в ответе на вопрос «как наилучшим образом справиться с разногласиями?» Ежедневно семьи, соседи, супруги, служащие, начальники, бизнесмены, потребители, продавцы и адвокаты оказываются перед одной и той же дилеммой - как сказать другу другу «нет», не вызывая при этом конфронтации и конфликта.

Обобщая сказанное, можно утверждать, что переговоры всегда там, где рынок - в экономике, многопартийность - в политике,

плюрализм - в общественной жизни. В свою очередь, там, где рынок, многопартийность и плюрализм - там, на первом месте всегда переговоры.

Рассмотрим наиболее типичные *модели поведения* на переговорах. В общей системе конфликтных взаимодействий между двумя сторонами, будь то личности, партии, государства или группы государств, в большинстве случаев, прежде всего, применялось силовое давление для достижения односторонней победы. Причем переговорам в этой системе всегда отводилось и до сих пор еще отводится место «запасного выхода», когда продолжение конфликта силовыми средствами либо бесперспективно, либо невыгодно. Однако и в этом случае на переговоры не ложится вся тяжесть поисков урегулирования спора, они лишь дополнение к борьбе за победу.

Наряду с этим отметим, что конфликт оставался конфликтом, хотя и решался уже не военными, а политическими средствами. При этом любой конфликт характеризуется рядом существенных признаков, к числу которых можно отнести следующие:

- противоположность и несовместимость интересов;
- стремление к достижению односторонних выгод;
- принципиальная невозможность длительного компромисса;
- установка на полный разгром и капитуляцию противника.

На протяжении длительного исторического периода, вплоть до времен «холодной войны», господствовало представление о переговорах как о временном перемирии в длительной войне или конфронтации. Такое понимание роли переговоров определило и соответствующие их модели, точнее - модели поведения сторон на переговорах. Таких моделей традиционно было две - с позиции силы и с позиции слабости.

Приведем основные характеристики, присущие каждому из этих видов переговорного процесса.

#### *Переговоры с позиции силы.*

Участники переговоров - противники. Цель переговоров - победа. Средства - любые, то есть для достижения поставленной цели «любые средства хороши», в частности:

- требование уступок в качестве условий для продолжения отношений;
- выражение недоверия;
- жесткое отстаивание своей позиции;
- неприкрытые угрозы;
- сокрытие своих истинных намерений;
- требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;

- явное стремление выиграть состязание волею;
- всевозможное давление;
- поиск единственного решения - того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.

*Переговоры с позиции слабости.*

Участники переговоров - друзья. Цель переговоров - соглашение. Средства - те, которые обеспечивают соглашение, в частности:

- сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения соглашения;
- изменение позиции;
- выработка и представление предложений;
- раскрытие своих намерений;
- способность поддаваться давлению;
- поиск единственного решения - того, которое охотно примет другая сторона;
- стремление избежать состязания волею.

Естественно возникает вопрос: «Какая же из этих двух моделей поведения на переговорах лучше?» Отметим, что о любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью трех критериев:

- метод должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно;
- метод должен быть эффективным;
- метод должен улучшить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон; справедливо регулирует сталкивающиеся интересы; является долговременным; принимает во внимание интересы общества. Эффективными считаются переговоры, которые ведут к разумному соглашению; проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Понятно, что и переговоры с позиции силы, и переговоры с позиции слабости неэффективны, хотя и в разной степени. Подобный вывод, возможно, очевиден по отношению к первым и менее очевиден по отношению ко вторым, тем не менее, это так. Однако при этом существует эффективная технология ведения переговоров - *метод принципиальных переговоров.*

На наш взгляд, для того, чтобы понять психологическую природу эффективного переговорного процесса, следует иметь в виду то



обстоятельство, что любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела; на другом оно сосредоточивается на процедуре обсуждения. При этом, как правило, на первом уровне обсуждения отвечают на вопрос «Что является предметом переговоров?». На втором уровне отвечают на вопросы «Как, каким образом Вы будете обсуждать предмет переговоров?» Именно поэтому в сущности *метод принципиальных переговоров* сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

*Первое - люди.* Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе и разбираться с проблемой, а не друг с другом. «Проблему людей» необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

*Второе - интересы.* Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

*Третье ~ варианты.* Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Сказывается подсознательное стремление отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

*Четвертое - критерии.* Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо сопротивление, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

Итак, метод принципиальных переговоров основывается на совершенно иных принципах, в частности:

- (1) участники переговоров - не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему;
- (2) цель переговоров - не победа и не хорошие отношения, а разумный компромисс.

При этом тактика переговоров такова:

- быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;

- продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;
- концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;
- анализировать и обсуждать все предложения;
- предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;
- разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения;
- настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех стадиях переговорного процесса:

- на стадии анализа (оценка ситуации);
- на стадии планирования процедуры переговоров;
- на стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению.

Далее, на наш взгляд, необходимо уделить внимание рассмотрению психологических основ деструктивной переговорной тактики и способов ее преодоления. Отметим, что *деструктивность* в переговорном процессе возникает тогда, когда одна из сторон считает, что имеет более выгодные позиции, например, более мощные финансовые возможности, обширные связи в значимых сферах, военную силу и т.п. Действительно, принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные партнеры, военная мощь.

Однако в любых переговорах есть реальности, изменить которые чрезвычайно трудно. Психологи полагают, что в ситуациях, когда партнер вынужден отвечать на вызов силы, он может достичь две цели: первая - защитить себя от принятия такого соглашения, которое следовало бы отвергнуть; вторая - достичь такого соглашения, которое по возможности учитывало бы как можно больше интересов «слабой» стороны.

Вместе с тем, один из наименее удачных способов защиты сводится к установлению «пределов», до которых сторона готова пойти. При этом установление пределов снижает степень восприятия одним партнером другого (в самом деле, если предел установлен, дальнейшие доводы и аргументы уже плохо доходят до сознания и проигравшего и выигравшего); подавляет воображение (лишает стимулов к поиску таких решений, которые могли бы соответствовать интересам сторон). Кроме того, предел почти всегда бывает слишком жестким, то есть слишком *низким* или слишком *высоким*.

К тому же установленный предел в дальнейшем трудно изменить. Помимо этого, вряд ли жестко выбранный предел когда-либо устроит обе стороны. Таким образом, хотя установление предела может и защитить от принятия невыгодного соглашения, этот способ защиты может одновременно сковать творческое воображение, а значит помешать принятию разумного решения.

Какова же наиболее эффективная тактика поведения, способная предотвратить нежелательную договоренность и одновременно отказ от договоренности? Психологи полагают, что такая тактика существует. Она сводится к тому, чтобы найти наилучшую альтернативу обсуждаемому на переговорах.

Как известно, повод для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с тем, что можно получить и без переговоров. Если какая-либо из сторон тщательно не продумала, что будет делать в случае провала переговоров, то она ведет их интуитивно, не подготовив никакой альтернативы возможному решению, а также она необоснованно пессимистически оценивает ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров, и оказывается психологически готовой к тому, чтобы принять невыгодный вариант соглашения.

Чем привлекательнее для одной стороны альтернатива предложениям на переговорах, тем больше ее возможности, тем больше у нее пространства для маневра. В итоге, сильная позиция сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Наилучшие альтернативы предложениям на переговорах следует тщательно разрабатывать заранее, а технология этого процесса сводится к четырем операциям:

- 1) обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено;
- 2) проанализировать несколько из многообещающих идей и разработать их план и воплощение;
- 3) выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим;
- 4) рассмотреть наилучшую альтернативу предложениям другой стороны.

Итак, чем сильнее физически или экономически выглядит одна из сторон по сравнению с другой, тем больше преимущества получит слабая сторона, если будет вести речь по сути дела. Особенность ситуации, когда у одной стороны есть мускулы, а у другой только принципы, такова: чем большее значение на переговорах

придавать принципам, тем в лучшем положении окажется отстаивающая их сторона.

Завершая тему, следует сказать, что исследование психологических основ эффективного переговорного процесса отнюдь не исчерпывается всем изложенным выше. Мы не рассматривали эффективные стратегии переговорного поведения в ситуациях, когда одна из сторон не желает ничего обсуждать, а ведет жесткую силовую борьбу, используя недопустимые приемы и методы. Однако технология принципиальных переговоров целиком и полностью применима и в этих ситуациях. Детали использования этой стратегии достаточно полно раскрыты в специальной литературе.

#### **4.2. Подходы к принятию решений. Классификация решений. Этапы выработки решений**

Принятие решений - центральный элемент управления, присутствующий в планировании (процесс поиска и принятия решений относительно выбора целей, задач и средств их достижения), в организации (решение, направленное на объединение различных видов ресурсов и совместной деятельности персонала), оперативном управлении, мотивации, контроле.

Отметим, что изучает процесс принятия решений - теория принятия решений, наука рассматривающая процессы управления как сложные системы различной природы. При этом место теории решений в системе наук определить довольно сложно. Становление теории принятия решений неотделимо от развития компьютерной техники, формирования таких научных направлений, как исследование операций, системный анализ, создание искусственного интеллекта. Теория принятия решений активно использует методы философии, математики, психологии, информатики.

В современной экономической литературе можно встретить различные формулировки понятия «решение». Решение понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Неоднозначность трактовки объясняется тем, что каждый раз авторами в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретной направленности исследований. Решение, как процесс характеризуется тем, что этот процесс осуществляется в несколько этапов: подготовка, принятие и реализация решения. При этом решение как результат выбора представляет собой предписание к действию.

На наш взгляд, выделяя существенные черты понятия «решение», его можно определить как процесс и результат выбора цели и способа ее достижения. Вместе с тем, принятие решений является

мыслительным процессом, предполагающим предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов. Кроме того, важнейшую особенность этого процесса составляет его волевой характер. Помимо этого в принятии решений интегрируются знания, интересы, мировоззрение человека.

Решения следует классифицировать следующим образом:

- по широте охвата (общие и частные);
- по срокам действия и степени воздействия на будущие решения (оперативные, тактические и стратегические);
- по функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации, контроля);
- по содержанию (политические, технические, технологические);
- по степени новизны (рутинные, стандартные, творческие, уникальные);
- по уровню определенности проблем, которые эти решения призваны разрешить (решения, принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, то есть вероятностной определенности, и в условиях неопределенности);
- по степени обращенности к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере личности (интеллектуальные, волевые, эмоциональные);
- по числу лиц, принимающих решения (индивидуальные и групповые).

Процесс формирования решения состоит из следующих этапов: принятие решения, его реализация и оценка результатов. При этом принятие решения - психологический процесс, в котором различают три подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный. *Интуитивное* решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против».

Решения, *основанные на суждениях*, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что он не всегда применим в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя.

*Рациональное* решение, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически. Рациональное решение проблемы принимается в несколько стадий: диагностика

ка проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор.

*Диагностика проблем* предполагает осознание и установление симптомов ситуации (например, низкая прибыль, очень большие издержки производства, конфликты, текучесть кадров). На этой стадии проблема формулируется в достаточно общем виде. Далее руководитель должен *определить суть ограничений*, зависящих как от него самого, так и от конкретной ситуации. Факторами, ограничивающими возможности принятия решений, могут быть недостаток финансовых средств и ресурсов, низкий уровень квалификации рабочих, отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий, этические соображения.

*Вырабатываются критерии принятия решения:* экономичность, надежность, дизайн и ряд других. На последующих этапах выдвигаются альтернативные решения, дается их оценка *и делается выбор*. Суть каждого принимаемого решения состоит в выборе наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным, установленным заранее критериям.

Переход к хозяйствованию в условиях рынка требует переосмысления личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений. Современные социально-экономические условия в России, в частности, требуют:

- конкретных формулировок целей и задач организации в виде результата и его показателей;
- прогнозирования последствий риска;
- концентрации внимания не столько на поиске виновных или причин недостатков, сколько на мобилизации временных и интеллектуальных ресурсов на поиск способов выхода из кризисной ситуации (если она возникла);
- системного подхода к выработке решений, предполагающих учитывать многообразные взаимосвязанные факторы (организационные, экономические, психологические, экологические и другие последствия);
- консенсуса, как принципа принятия решений (Консенсус - это результат согласования спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений, достигаемый посредством обсуждений и консультаций, а также применением различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. Относительно принципа большинства, широко распространенного в парламентской борьбе,

то следует отметить, что в сфере бизнеса он имеет весьма ограниченное применение. Принцип большинства не обеспечивает принятие высококачественного решения, поскольку лучшая альтернатива может принадлежать меньшинству);

- всеобщего мозгового штурма при выработке решения, что обеспечивает всестороннюю и глубокую проработку предлагаемых вариантов решения;

- использования главным образом *партисипативных*, групповых методов принятия решений.

Следует отметить, что необходимость перехода от единоначалия в принятии решений к *партисипативным* методам диктуется возрастанием социальной роли человека, его гражданской зрелости; усложнением технико-экономических условий принятия решений, что требует всесторонней проработки каждой идеи; все большей популярностью и целесообразностью делегирования прав и ответственности, связанных с принятием решений; необходимостью обогащения содержания труда работников; все большим осознанием ими своей причастности к результатам деятельности организации. При этом основные преимущества группового принятия решения заключаются:

- в лучшем понимании существа проблем и путей их решения;
- в более быстром и профессиональном воплощении принятых решений в практическую деятельность;
- в эффективном взаимодействии, в установлении атмосферы сотрудничества;
- в росте самосознания, в самоутверждении членов коллектива;
- в возможности оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом.

Наряду с этим для реализации партисипативного управления необходимо наличие определенных условий:

(1) наличие ситуаций, которые для их решения требуют вовлечения многих или всех работников (важно найти способ побудить их внести свой вклад в решение проблемы);

(2) готовность работников всех уровней к решению проблем (там где бытует философия «начальству виднее», партисипативный стиль - не лучший метод решения проблем, так как групповая деятельность для большинства людей не представляется естественной);

(3) соответствующие организационные структуры (партисипативное управление требует перехода к гибким, динамичным структурам. При этом основной структурной единицей при партисипативном управлении являются группы, бригады («кружки качества»,

«бригада результативности» и другие);

(4) методы управления межгрупповыми процессами принятия решений (есть ситуации, которых следует избегать во имя эффективного вовлечения работников в управление: защита чести мундира, политические соображения, дух групповщины, синдром отчуждения всего, что «придумано не здесь», и т.п.).

Кроме того, ориентация на использование преимущественно партисипативных методов выработки решений не отрицает решений, принимаемых руководителем индивидуально. Однако применение партисипативного стиля неприемлемо в ситуациях, когда один человек обладает значительно большими знаниями о предмете, чем все другие; те, кого эти решения затрагивают, признают и принимают это превосходство; решение «самоочевидно»; решение является частью должностных прерогатив работника, и не ясно, согласится ли он с другими методами решения проблем; время, отведенное на принятие решения, ограничено; большинство людей работают охотнее и продуктивнее в одиночку.

К настоящему времени накоплено достаточно большое число методов выработки управленческих решений. Известен ряд классификаций методов, предложенных З. Янчан, М. Естроном, Г. Добровым, В. Глюшинским, В. Лисичкиным. Так, В. Лисичкин выделяет три класса методов:

- 1) *общенаучные* (методы логического и эвристического характера - наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, индукция и дедукция, экспертные оценки, коллективная генерация идей);
- 2) *интернаучные* (методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для широкого круга объектов из разных сфер деятельности: математическая статистика, моделирование);
- 3) *частные* (методы, специфичные для одного объекта или отрасли знаний).

Отметим, что ряд авторов подразделяют методы, используемые при принятии решений, по признаку формализации используемого аппарата и выделяют:

- 1) *формальные методы* (статистические и экономико-математические, а также экономико-математические модели);
- 2) *эвристические методы* (включая методы аналогии и имитационного моделирования);
- 3) *методы экспертных оценок*, которые относятся к числу наиболее применяемых в настоящее время. Считается, что при исследовании сложных объектов экспертные оценки, по существу, обязательный инструмент анализа либо как самостоятельный метод,



либо в сочетании с другими методами.

Исследования психологов, в частности К. Левина и его единомышленников, доказали эффективность использования групповой дискуссии при принятии решений.

Групповая дискуссия позволяет ее участникам чувствовать себя включенными в процесс принятия решений, что ослабляет сопротивление различным нововведениям. Вместе с тем дискуссия позволяет сопоставить противоположные позиции и тем самым помочь ее участникам увидеть разные грани проблемы. При этом, в том случае, если решение инициировано группой, поддержано присутствующими, то его значение возрастает и оно превращается в групповую норму.

Существуют различные формы групповых дискуссий: совещание, «брейнсторминг», «круглый стол», «метод 635», «метод синектики» и ряд других.

Процессу организации совещаний в научной литературе уделяется достаточно много внимания. Отметим лишь типичные ошибки при выработке решений на совещаниях. Как показывают исследования, 80% времени «аварийного» совещания, например, расходуется на выявление причин и виновных в возникновении критической ситуации, то есть преобладает взгляд в прошлое, тогда как прежде всего необходимы поиск путей решения проблемы и перераспределение временных и интеллектуальных ресурсов, направленных на достижение цели. Именно обсуждению предстоящих задач и действий должно уделяться основное время совещания.

Иногда совещание является лишь формальной данью коллективным методам выработки решений, так как некоторые руководители, выслушав все мнения, принимают решение, противоречащее высказанным идеям. Новые модели управленческой деятельности предполагают переход от единоначалия к партисипативным методам принятия решений, от элементарного подхода к выработке решения к системному подходу, от принятия решений главным на основе жизненного опыта к выбору на основе теории принятия решений.

Одной из эффективных форм групповой дискуссии является предложенный А. Осборном *брейнсторминг*. Исследования выявили тот факт, что количество и качество альтернативных идей возрастает, когда начальная генерация их отделена от окончательной формулировки. На этом и основывается брейнсторминг. Дискуссия проходит в два этапа: на первом действуют «генераторы идей», задача которых - выдвинуть как можно больше предложений, пусть даже

самых фантастических и на первый взгляд неприемлемых, а на втором этапе инициатива переходит к «критикам», чья роль состоит в анализе высказанных идей, выборе «рациональных зерен» и выработке на их основе нового решения либо в определении наилучшей альтернативы. Такой ход дискуссии плодотворен, поскольку позволяет избежать критического разбора идей сразу после их высказывания и тем самым позволяет преодолеть скованность, вызванную возможной негативной реакцией участников дискуссии, создает творческую атмосферу.

Можно выделить следующие стадии подготовки и проведения брейнсторминга (мозговой атаки):

- (1) подготовка помещения, размещение участников дискуссии;
- (2) характеристика анализируемой проблемы;
- (3) выработка максимального количества ее решений;
- (4) отбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки;
- (5) разработка альтернативных решений проблемы.

Рассмотрим подробнее ход организации работы менеджером на каждом из обозначенных этапов.

*На первом этапе* организатору мозговой атаки следует, прежде всего, позаботиться о том, чтобы правильно выбрать место и оборудование. Участников целесообразно разместить за столом в форме латинских букв U или V лицом друг к другу, но так, чтобы они видели стенды с таблицами и прочими демонстрационными материалами, с записью высказанных идей и правил ведения дискуссии. Участники могут и вставать во время обсуждения.

Подбирается группа участников не более 10-12 человек, обладающих широким кругозором. Не рекомендуется приглашать «мыслящих крайне категорически», посторонних наблюдателей, а также работников, сильно различающихся по служебному положению. На дискуссию следует приглашать и неспециалистов, поскольку они способны подходить к решению нестандартно. Далее ведущий знакомит участников с правилами ведения дискуссии, например:

- все, даже самые на первый взгляд абсурдные, идеи и предложения принимаются во внимание независимо от их авторства;
- никто никого не критикует;
- высказывать как можно больше идей;
- представление о том, что правильное решение всего одно, - неверно.

Кроме того, сам ведущий должен воздерживаться от коммен-

тариев и замечаний, не допускать давления на группу.

*На втором этапе* излагается суть проблемы, разъясняются цели, имеющиеся ограничения, дается характеристика тому, что в этой области уже сделано, анализируются смежные проблемы, определяются магистральные подходы к рассматриваемому вопросу, с тем, чтобы сосредоточиться на самом главном, отбросить второстепенное. Это позволяет точнее сформулировать цели решения проблемы, обозначить, какого конечного результата нужно добиваться. Этот этап длится не более 15 мин.

*Третий этап* - этап генерации идей. Создается атмосфера свободного высказывания различных идей и мнений. Сначала обеспечивается индивидуальная работа каждого участника (каждый думает самостоятельно), а затем групповая работа - высказывание самых различных идей. При этом все идеи фиксируются секретарем на стенде, что провоцирует через вновь возникающие ассоциации с этими идеями в процессе обсуждения - появление новых идей.

Ведущий должен знать особенности протекания брейн-сторминга: после вспышки идей зачастую наступает затишье. Это не значит, что «родник» идей иссяк - идет обдумывание. Чтобы вновь активизировать аудиторию, ведущий может предложить еще раз прочесть записи на доске или раздает карточки с заранее сформулированными вопросами по обсуждаемой проблеме. После непродолжительной задержки обычно вновь наступает подъем активности. Иногда за один час работы предлагается до 100-120 идей.

*Четвертый этап* - этап критической оценки идей и выбор альтернативных вариантов. Этот этап может быть организован двумя способами.

Первый способ - «классический». Ведущий благодарит участников за проделанную работу, сообщает, что высказанные идеи будут доведены до специалистов, которые оценят их с точки зрения возможности применения на практике. Если у участников брейн-сторминга возникнут новые идеи - можно передать их в письменном виде руководителю дискуссии.

Второй способ - оценка идей осуществляется самими участниками. При этом используются различные приемы, например:

- участники разрабатывают критерии оценки идей и все идеи записываются;
- выдвинутые идеи группируются по соответствующим основаниям, которые определяются содержанием идей;
- определяется наиболее перспективная группа идей, причем каждая идея в этой группе оценивается в соответствии с принятыми

критериями оценки;

- идеи тестируются методом «от противного»: почему данная идея, если ее реализовать, провалится;
- определяются наиболее абсурдные идеи, которые невозможно переделать в практически возможные;
- каждый участник как бы вновь осуществляет «мозговую атаку», но свою личную, создавая на основе уже зафиксированных идей нечто новое;
- группа выбирает наиболее ценные идеи, располагая их по степени важности и предлагает для внедрения в практику;
- наиболее ценные идеи распределяются по блокам (планирование и прогнозирование, оперативное управление производством, маркетинг, управление персоналом и другие).

*Пятый этап* - разработка альтернативных решений проблемы. На этом этапе работают специалисты и руководители организации, эксперты. К выполнению решения приступают сразу после его принятия. Определяются этапы, сроки и конкретные исполнители решения, задания доводятся до каждого привлеченного к делу работника. Исполнителей обеспечивают всем необходимым, создают требующиеся для успешного труда условия, устанавливается контроль за сроками и качеством выполнения работы, в случае необходимости, осуществляется дополнительная корректировка планов.

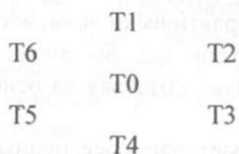
Разновидностью брейнсторминга является «метод 635». Это метод с фиксированным числом участников и определенной процедурой взаимодействия (рис.3.7). Шесть участников выдвигают три идеи, которые поступают к другим участникам, дополняющим их новыми тремя идеями, и так пять раз. Составляется бланк сбора идей по «методу 635».

Как решить проблему?	В чем суть проблемы?					
	В каком направлении развивать идеи?					
	1-й член группы	2-й член группы	3-й член группы	4-й член группы	5-й член группы	6-й член группы
Первая идея	1	4	7	10	13	16
Вторая идея	2	5	8	11	14	17
Третья идея	3	6	9	12	15	18

Рис. 3.7. Схема «метода 635»

Примечание: 1–18 – это предложения по реализации идей.

Размещаются участники обсуждения по «методу 635» следующим образом:



T0 – организатор;

T1–T6 – члены группы.

На первом этапе реализации «метода 635» каждый из участников записывает в свой бланк основные идеи решения поставленной проблемы. Основные идеи ( $6 \times 3 = 18$ ) по очереди поступают к членам группы, каждый из которых дополняет их еще тремя предложениями. Таким образом, после заполнения шестью участниками бланки содержат 109 идей. Затем в работу включаются критики.

Практика применения «метода 635» показывает, что предъявленные в письменной форме идеи отличаются большей обоснованностью и четкостью, чем высказанные устно, хотя зачастую бывают менее оригинальными.

Далее отметим, например, У. Гордон предложил «метод синектики», что означает буквально соединение разнородного. Суть метода состоит в том, что дискуссию начинают пять - семь *синекторов* - участников, определенных заранее и занимающих противоположные позиции. Группа, уяснив эти крайние точки зрения, [сесторонне их оценивает и принимает взвешенное решение.

Стремление группы отбросить крайние позиции и выбрать (средний) вариант не распространяется на решения, включающие элемент риска. Американский исследователь Дж. Стонер показал, что групповое решение в этом случае содержит больше элементов риска, чем принятое индивидуально. Этот феномен получил название «сдвиг риска». Происходит «поляризация группы» и ярко обнакаются противостоящие точки зрения, а средние как бы перестают существовать. При этом трудно предсказать, какая из полярных позиций ляжет в основу решения.

В Японии в практике принятия управленческих решений широко используется метод «ринги». Термин «ринги» трактуется как «получение согласия на решение проблемы посредством опроса без со-  
быва заседания». При этом процедура «ринги» состоит из пяти этапов:

> выдвижение общих соображений (руководителем перд-

приятия вместе с привлеченными специалистами) о проблеме, по которой должно быть принято решение;

2) передача проблем вниз, в секцию, где организуется работа над проектом;

3) «отсечение корней» («намаваси»), то есть детальное согласование с исполнителями готовящегося проекта (в сущности, это «сглаживание углов», а именно ослабление разногласий, отбрасывание противоположных точек зрения, подобно тому, как при пересадке дерева садовник продельвает подготовительную работу, обрубая лишние и далеко уходящие в сторону корни. Вместе с тем, принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению);

4) проведение целенаправленных совещаний и конференций (на которых обсуждается конкретный способ или метод решения проблемы);

5) доработка документа (эта стадия называется «рингисе» - визирирование решения его исполнителями: каждый должен поставить свою подпись или печать), утверждение документа руководством предприятия.

В Японии процедуру «ринги» относят к разряду управленческой философии, исповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. И хотя сами японцы часто критикуют этот метод за его чрезмерную громоздкость, за то, что «ринги» часто перегружают каналы информации, об отказе от него нет и речи. Японцы считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений о тех или иных проблемах.

#### **4.3. Модели поведения руководителя предприятия в процессе принятия решения**

Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттен выделяют пять стилей руководства, которые можно использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений.

(1)  $A^1$  - руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию.

(2)  $A^2$  - руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно. Подчиненные выступают только как источник информации, а руководитель может им и не говорить, зачем она ему нужна.

(3)  $K^1$  - руководитель сообщает о возникновении проблемы

соответствующим подчиненным, выясняет их мнения об этом, но по одиночке. Затем принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать мнение подчиненных.

(4)  $K^2$  - руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным на собрании группы. Выясняет их мнения на этот счет. Затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных.

(5)  $\Gamma^2$  - руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным уже как группе. Совместно выдвигаются и обсуждаются альтернативы. Руководитель добивается консенсуса относительно решения. При этом руководитель скорее выступает в роли председателя, координатора обсуждения и не пытается «навязать» группе свое мнение, а готов принять любое решение, в пользу которого выскажется группа.

Таким образом, поведение руководителя по типу  $A^1$  и  $A^2$  представляет собой авторитарный стиль взаимодействия с подчиненными. Этот стиль не предполагает реального участия подчиненных в выработке и принятии решений. Стили  $K^1$  и  $K^2$  являются консультативными. Здесь степень вовлечения подчиненных в процесс выработки решений выше.  $\Gamma^2$  - групповой, партисипативный, стиль руководства.

На выбор поведения руководителя при принятии решений влияет целый ряд факторов.

Во-первых, это *личность самого руководителя*. Имеют значение и индивидуально-психологические особенности его личности (темперамент, характер), и жизненный опыт, и его ценностные ориентации.

Каждый обладает системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Согласно исследованию Джорджа Ингланда, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего, не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное - внимание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение зарплаты, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов.

На наш взгляд, на принятие решения влияют и межличностные внутриорганизационные отношения. Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или в зависимости от предполагаемой реакции вышестоящего начальника.

Во-вторых, это *свойства самого решения*, и в частности степень структурированности проблемы.

В-третьих, *информационные ограничения*. Бывают ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники предприятия, нужно получить на стороне. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько она стоит и стоит ли ее получать. Если выгоды от полученной информации выше расходов на нее, то информацию следует приобретать.

В-четвертых, *среда принятия решения*, то есть в условиях определенности, риска или неопределенности. Важно также и время принятия решения.

Решения принимаются в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого варианта выбора. Так, руководитель с достаточной точностью должен установить, какими будут затраты на производство определенного изделия в ближайшей перспективе, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны и могут быть рассчитаны с высокой точностью.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результат которых не является определенным, но вероятность каждого результата известна.

Решения, принимаемые в условиях неопределенности, - это такие, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель пытается найти дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему либо действовать в соответствии с прошлым опытом, по интуиции, на основе своего предположения о ходе событий.

С течением времени ситуация может измениться настолько, что критерии для принятия решений станут недействительными. Поэтому решения должны воплощаться в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, сохраняют свою силу.

В-пятых, *взаимосвязанность решений*. На предприятии все решения некоторым образом взаимосвязаны. Принятие единичного важного решения может потребовать принятия сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия. Так, если предприятие решает приобрести новое, более производительное, оборудование, оно должно найти способ увеличить сбыт своей продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но, и даже главным



образом, на отделе сбыта. При решении проблемы необходимо также учитывать возможные негативные последствия его. К примеру, установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего возрастут прогулы и текучесть кадров и снизится производительность труда.

**В-шестых, отношение подчиненных к принимаемым решениям.** На выбор поведения при принятии решения влияет зрелость подчиненных, степень их участия в решении проблем, их одобрение или неприятие решения, наличие у подчиненных стимула к достижению общей цели, вероятность возникновения разногласий относительно предлагаемых решений.

Исходя из ситуационных характеристик, можно сформулировать ряд правил, обеспечивающих верный выбор модели поведения руководителя при выработке и принятии решения.

**Правило информации:** если руководитель не располагает необходимой и достаточной информацией, опытом и знаниями, использование стиля  $A'$  недопустимо (велик риск получить решение низкого качества);

**Правило структуризации:** если руководитель не располагает необходимой и достаточной информацией, опытом и знаниями относительно проблемы (проблема неструктурирована), то процедура выработки решения должна обеспечить не только получение информации, но и экономичный и действенный способ сбора и обработки информации. Это становится возможным при вовлечении в этот процесс большого числа сотрудников. В этих условиях предпочтителен стиль  $K^2$  и  $\Gamma^2$  ( $A^2$  не обеспечивает руководителю необходимой информации,  $A^2$  и  $K^1$  громоздки, менее действенны и экономичны).

**Правило приоритетности одобрения:** если одобрение подчиненных очень важно и оно не обеспечивается при авторитарном решении и если подчиненным можно доверять, то только стиль  $\Gamma^2$  имеет преимущественное значение. Этот стиль, обеспечивающий равноправное участие в процессе принятия решений, дает более высокую степень одобрения, не создавая угрозу качеству решения. Другие же стили ведут к ненужному риску, связанному с тем, что решение не будет полностью одобрено или же подчиненные не будут ему привержены должным образом.

**Правило справедливости:** если согласие подчиненных важно, но неизвестно, будет ли одобрено авторитарное решение, то

стили  $A^1, A^2, K^1, K^2$  неприемлемы, так как они не гарантируют того, что все важные замечания и предложения будут восприняты. При этом у ряда подчиненных создается впечатление, что к ним не прислушиваются и несправедливо относятся.

**Правило совместимости целей:** если подчиненные не одобряют общих целей, которые будут достигнуты при решении проблемы, то стиль  $\Gamma^1$  неприемлем (велика вероятность того, что решение не будет принято, а отсутствие контроля за реализацией решений ставит его под угрозу срыва или инициирует снижение качества реализации).

**Правило разногласия:** если в коллективе может возникнуть конфликт или существенные разногласия относительно реализации определенного решения, то стили  $A^1, A^2, K^1, K^2$  неприемлемы для выработки и принятия решения. Стили  $A^1, A^2, K^1$  предусматривают только контакты «один на один» и не обеспечивают поэтому преодоления разногласий.

Стиль  $K^2$  при решении групповых проблем не дает уверенности в том, что руководитель поступит в соответствии с групповым мнением.

Авторы считают, что выбор той или иной модели поведения определяется ситуацией и индивидуальными чертами руководителя, его приверженностью тому или иному стилю. Успешнее всего работает руководитель, использующий разные стили, умело меняющий их в зависимости от ситуации. При этом любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно. В теории менеджмента обычно выделяют два основных фактора эффективности решения:

1) качество (К) решения, связанное:

- с выбором наилучшей альтернативы из тех, что предлагает проблемная ситуация;

- с учетом возможностей исполнителей решений;

2) степень принятия (П) этого решения (ЭР) подчиненными.

Отсюда эффективность решений можно представить формулой  $ЭР = П \times К$

Обобщая, отметим, что принятие управленческих решений - это сложный интеллектуально-волевой процесс, требующий от руководителя не только соответствующих личностных качеств, но и глубокого овладения теорией принятия решений.

## ГЛАВА 5. ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА

### 5.1. Цели и алгоритм диагностики персонал-менеджмента

При изучении диагностики персонал-менеджмента необходимо, прежде всего, определить цели этого специфического анализа, его ход и последовательность.

Цели диагностики персонал-менеджмента можно выразить следующим образом: необходимо, во-первых, провести анализ и определить достигнутые результаты, чтобы впоследствии измерить социальное процветание или упадок, и, во-вторых, оценить человеческий потенциал предприятия и перспективы его развития. На самом деле, это, прежде всего, понимание человеческой деятельности на предприятии, а уже затем - осуществление действий для улучшения сложившейся ситуации. Действительно, предприятие, желающее процветать с целью выживания и развития, должно повысить продуктивность своих материальных и человеческих ресурсов. Причем, отметим, что улучшение продуктивности материальных ресурсов зависит от организации работ и от инвестиций и является в каком-то роде «механическим процессом»; увеличение продуктивности человеческих ресурсов более сложно и зависит, в первую очередь, от так называемой «тонкой химии», состоящей из различных элементов.

Первоначально длительное время считалось, что экономическое процветание определяет прямым образом социальное процветание, как изображено на рис. 5.1.

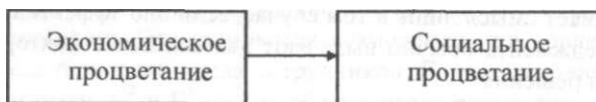


Рис. 5.1. Схема «экономическое-социальное процветание»

Теперь же все более и более допускают, что данные отношения могут менять направление и взаимообогащаться, поэтому возникает необходимость изучить уже другую схему, представленную на рис. 5.2.

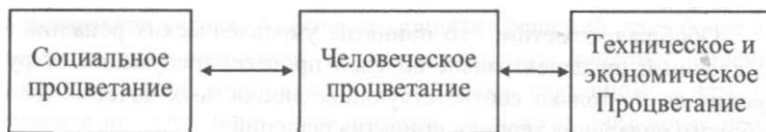


Рис. 5.2. Схема «социальное-человеческое-техническое и экономическое процветание»

Некоторые авторы, такие как, например, О. Гелинье [148], часто употребляют термин «социальный маркетинг», или такие как Б. Матори и Д. Крозе в их книге «Управление человеческими ресурсами» [148], для объяснения того, что уровень достигнутых социальных результатов зависит от взвешенного использования различных составляющих «политики персонала».

Конечно, здесь речь не идет о том, чтобы впасть в такие крайности, как патерналистическая политика или демагогия, касающаяся разговоров о сверхэффективности, чрезмерных заработных платах и социальных льготах, сверхтерпимости и отсутствии контроля; эти способы не являются элементами динамической политики персонала, способными обеспечить длительное развитие предприятия.

Теперь следует сказать несколько слов о последовательности действий при осуществлении диагностики персонал-менеджмента. При этом напомним, что используемые нами методологические принципы были освещены в предыдущих книгах авторов [22,23,25,26,27, 28, 30] наша цель будет достигнута, когда мы определим, зачем и как использовать эти действия применительно к функции персонала.

Если мы хотим проанализировать и пояснить результаты, достигнутые на уровне кадровой функции (кадровой составляющей) и измерить социальное процветание, характеризующее качество управления персоналом, прежде мы должны понять функционирование человеческих ресурсов на предприятии и взаимосвязь причин (или поводов), составляющих отношение людей к работе. Они могут быть схематизированы и, соответственно, несколько упрощены, согласно модели, упомянутой в теории систем, и учитывая, что внутренние действия, называемые еще «входной переменной», повлекут за собой внешние действия, называемые «выходной переменной» или «результатирующим поведением». В соответствии с вышесказанным попытаемся представить в виде схемы производственные обязанности и «функционирование» человеческих ресурсов на предприятии (рис. 5.3).

Для осуществления диагностики персонал-менеджмента, которую можно с определенными допущениями назвать «социальной диагностикой», начинают с анализа различных категорий достигнутых результатов, так как результаты этой функции характеризуют, как уже было отмечено, качество реализации функции управления персоналом. Это, во-первых, социальные результаты и, во-вторых, экономические результаты, связанные с персоналом. Далее изучают политики, применяемые в сфере управления персоналом. Затем рассматривают способы организации персонала, их компетенцию и потенциал. После чего осуществляется аудит методов управления, анализируется воздействие окружающей среды и взаимодействие между

службами и персональной деятельностью. Все это позволит выявить в форме дихотомического анализа причинно-следственные связи.

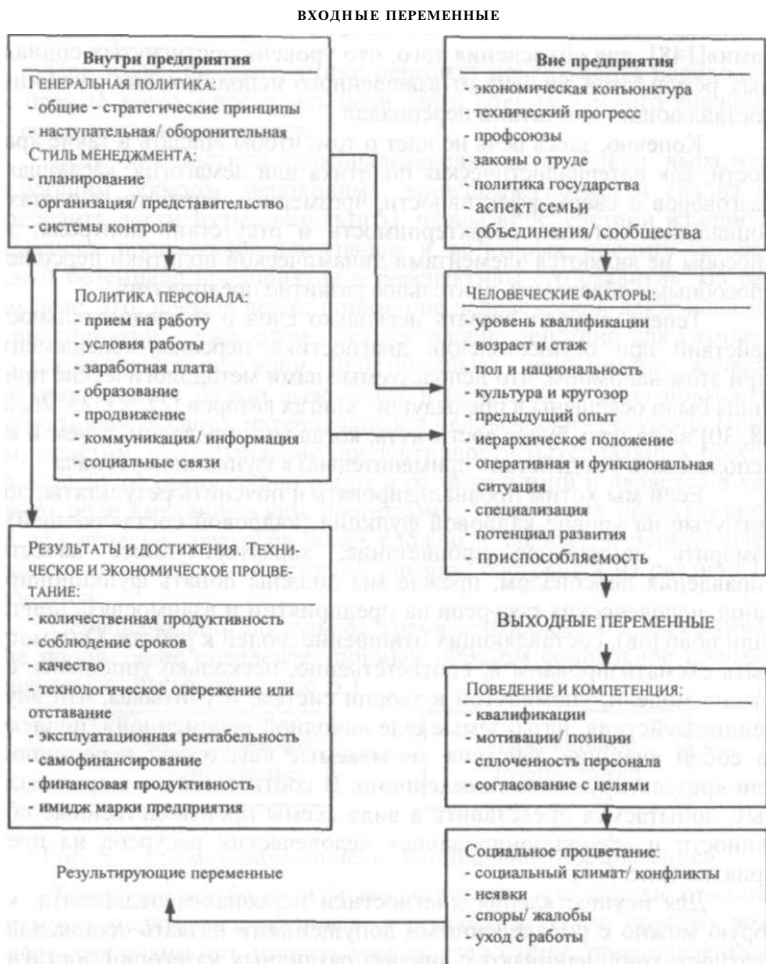


Рис. 5.3. Схема производственных обязанностей и «функционирования» человеческих ресурсов на предприятии

И, наконец, для более успешного проведения диагностики персонал-менеджмента необходимо вспомнить, используя систематический и нормативный методы, задачи и цели персональной функции, а также средства информации об этой функции. Далее, в связи с вышеизложенным, следует рассмотреть источники информации, необходимые для проведения диагностики персонал-менеджмента.

При этом, для лучшего освещения проблемы, следует принять во внимание ту специфическую количественную и качественную информацию, которая характерна для наиболее развитых в этой области стран, таких, например, как Франция.

Во Франции существует правовая обязанность для важнейших предприятий той или иной отрасли публиковать каждый год свой социальный баланс (здесь речь идет о Законе от 08.12.77.). Этот баланс представляет собой очень интересный источник информации, который следует использовать, хотя этой информации для диагностического обследования данной функции все-таки недостаточно, особенно для представления картины будущего этой функции.

В табл. 5.1 представлены основные категории информации, находящейся в этом документе. Эти категории будут рассмотрены в деталях на разных фазах исследования данной функции. Французский консультант-эксперт, проводящий социальную диагностику для предприятий, на которые распространяется обязательство о социальном балансе, должен, таким образом, воспользоваться этой, уже обобщенной, информацией в своей аналитической работе. Но как уже отмечалось, этой информации недостаточно, поэтому в таблице 5.2 определяются другие категории информации и соответствующие ее документарные источники.

#### **Задачи кадровой (или социальной) функции**

Задачи функции персонал-менеджмента заключаются в следующем.

Во-первых, управлять человеческими ресурсами, то есть обеспечить предприятие необходимыми по количеству и квалификации штатами персонала для того, чтобы оно могло достигнуть своей цели деятельности в наименьшие сроки.

Во-вторых, обеспечить удовлетворение как материальных, так и моральных нужд различных категорий работников.

И, наконец, в-третьих, наблюдать за выполнением предписаний и закона о труде, регламентирующих трудовую деятельность в данной стране, в том, что касается найма на работу, включения в трудовую деятельность, оплаты, производства, оценки, продвижения, информации и взаимообогащения.

Цели функции персонал-менеджмента заключаются в том, чтобы:

- а) развить индивидуальную и коллективную компетенцию персонала;
- б) увеличить удовлетворение в работе каждого сотрудника предприятия;
- в) достигнуть благоприятного социального климата на предприятии.

Обязанности функции персонал-менеджмента связаны с соблюдением сбалансированности между штатами различных подразделений, уровнем их занятости, а также заработной платы (системы оплаты труда) и продуктивностью (производительностью).

Таблица 5.1. Состав социального баланса

Занятость	Заработная плата и дополнительные выплаты	Условия гигиены и безопасности	Другие условия работы	Образование	Профессиональные связи	Другие условия жизни предприятия
1.1. Штат	2.1. Сумма заработных плат	3.1. Несчастные случаи на работе и в пути	4.1. Продолжительность и планировка темпов работы	5.1. Имеющееся профессиональное образование	6.1. Профессиональные представители и представители профсоюзов	7.1. Социальные работы
1.2. Внешние работники	2.2. Иерархия заработных плат	3.2. Распределение несчастных случаев по величине ущерба	4.2. Организация и содержание темпов работ	5.2. Отпуск для повышения квалификации	6.2. Информация и связь	7.2. Другие социальные расходы
1.3. Наем рабочих	2.3. Способ исчисления	3.3. Профессиональные заболевания	4.3. Физические условия работы	5.3. Промышленно-техническое обучение	6.3. Различия связанные с применением законодательства о труде	
1.4. Увольнение	2.4. Дополнительные выплаты	3.4. Комитет гигиены и безопасности	4.4. Трансформация организации работы			
1.5. Повышение	2.5. Глобальные выплаты заработных плат	3.5. Расходы на безопасность	4.5. Расходы на систематические улучшения условий труда			
1.6. Безработица	2.6. Финансовое участие работников		4.6. Медицинское обслуживание на работе			
1.7. Заболеваемость			4.7. Непригодные работники			
1.8. Неявки (прогулы)						

Таблица 5.2. Источники информации, необходимые для проведения диагностики персонал-менеджмента

Элементы	Природа информации	Источники
<b>А. Внутренний анализ</b>		
Политика	Наем на работу. Образование. Зарботная плата	Внешние оценки. Опросы, интервью. Встречи с делегированными представителями предприятия
Человеческие ресурсы	Иерархия персонала. Структура штата. Квалификация	Картотека персонала. Статистика. Личные карточки (дела)
Методы управления	Создание штатных должностей. Назначения на должность. Оценка и контроль	Внутренние оценки. Вопросник по аудиту
Текущая деятельность	Взаимосвязи между функциями	Внутренние оценки. Вопросник по аудиту
Социальные результаты	Неявки. Уходы с работы. Дни забастовки	Статистика персонала
<b>Б. Внешний анализ</b>		
Рынок занятости	Ситуация по занятости. Уровень оплаты труда	Статистика. Тарифная сетка по отраслям
Профсоюзы	Образ действия и отношения	Выступления/дискуссии. Профсоюзная пресса. Брошюры
Ведомственные кадровые службы	Регламентация работы и занятости	Своды правил. Коллективные договора

В заключение, следует рассмотреть схему проведения (хода) диагностики функции персонал-менеджмента, предложенную на рис. 5.4.





Рис. 5.4. Схема проведения диагностики функции персоналоманеджмента

## 5.2. Анализ результатов и оценка социальных достижений

Социальные результаты - это результаты, достигнутые во взаи-

модействии с человеческими ресурсами, экономическими и техническими результатами предприятия; качество, соблюдение уровня цен, рентабельность, производственные достижения персонала.

Проблема состоит в том, как измерить эти социальные результаты и определить объективные показатели результатов. Это делается очень просто - меняется направление исследования (так как было бы сложно определить объективный показатель социального процветания, т.е. удовлетворения и поведения индивидов), определяя показатели недовольства и упадка.

Б. Матори и Д. Крозе в своей работе указывают два критерия показателей поведения персонала [148].

Это, во-первых, показатели индивидуального поведения: пропуски и передача своей работы другому.

Во-вторых, показатели конфликтности: коллективные конфликты на работе и забастовки. Кроме того, в эту систему следует включить категорию генеральных показателей: несчастные случаи на работе. Мы добавили бы к ним вытекающие экономические показатели, зная их связь с продуктивностью персонала и с ценой деятельности персонала.

Наша задача состоит не в том, чтобы теоретически оправдать этот выбор, а просто объяснить его значение, так как в основу исследования будет положен именно этот подход. Теперь остановимся подробнее на этих показателях:

### **1. Показатели индивидуального поведения**

Они могут быть легко выражены в отсутствии согласия и мотивации труда; некоторые были уже проанализированы в ракурсе диагностики технической деятельности (производственной диагностики): речь идет о снижении продуктивности, проблемах качества, браке, сверхплановых возвратных отходах. Но здесь мы ограничимся только поведением индивидов в связи с работой.

Проявлениями индивидуальной незадействованности в работе являются неявки и уходы с работы.

**А. Неявки.** Их можно выразить или в форме коэффициентов (процент неявок), или в абсолютной величине (общее число часов или дней отсутствия, а также в разрезе причин неявок).

Эти показатели следует рассчитывать в динамике как в целом по предприятию, так и по структурным подразделениям, профессиям, возрасту и половому признаку. Таким образом, их так много, что в целях сокращения объема в данном учебнике они приводятся не будут, тем более, что об этом достаточно подробно изложено в авторских монографиях, которые должны рассматриваться как допол-

нительная литература к предлагаемому курсу [22, 26, 28].

Отметим, при этом, что при анализе неявок в абсолютной величине мы выделяем следующие их причины: болезни, несчастные случаи на работе, в том числе в пути, семейные события (смерти, свадьбы, рождения детей), материнство, учебные отпуска, персональные уважительные причины, отсутствие по неуважительной причине.

**Б. Увольнения.** То же может быть выражено в форме коэффициентов или в абсолютной величине как в целом по предприятию, так и в разрезе структурных подразделений, профессий, возраста и пола работающих, а также с выделением причин увольнения [22, 26, 28].

## 2. Показатели конфликтности

### А. Коллективные формы

Составляется сводная табл. 5.3, дающая представление о масштабах коллективных форм протеста персонала.

Таблица 5.3. Коллективные формы конфликтности (за месяц)

Природа показателей	Временной период		
	N1	N2	N3
I	2	3	4
Число забастовок	1	2	2
Число дней забастовки (продолжительность забастовки X число бастующих)	170	352	266
Уровень важности забастовки число бастующих работников среднесписочная численность работающих	0,1	0,15	0,11
Уровень интенсивности забастовки общее число дней забастовки число бастующих	6	7	5
Уровень склонности к забастовке число дней забастовки среднесписочная численность работающих	0,031	0,032	0,022
Локальный показатель число бастующих служащих отдела или службы общий штат отдела или службы	0,2	0,3	0,1

### Б. Индивидуальные формы

Составляется табл. 5.4, характеризующая индивидуальные формы конфликтности, которые также необходимо подвергнуть анализу, для выявления их причин и последствий.

Таблица 5.4. Индивидуальные формы конфликтности

Показатели	Временной период		
	N1	N2	N3
1	2	3	4
Число споров, нуждающихся в участии инспектора по работе с персоналом	2	3	1
Число споров, предшествующих обращению в юридические инстанции с иском	1	2	1

### 3. Показатели несчастных случаев по работе и профессиональных заболеваний

Эти показатели выражаются в абсолютной величине как в целом по предприятию, так и с разбивкой по профессиям и причинам несчастных случаев и профессиональных заболеваний. При этом, рассчитываются также и относительные показатели. Это – уровень частоты несчастных случаев на работе, уровень серьезности несчастных случаев и индекс серьезности несчастных случаев.

Уровень частоты несчастных случаев на работе =  $\frac{\text{Число несчастных случаев с остановкой работы за период}}{\text{Общее количество человеко-часов, отработанных всеми рабочими за тот же период}}$

Уровень серьезности несчастных случаев =  $\frac{\text{Число дней, потерянных из-за несчастных случаев за год, включая забастовки по этой причине}}{\text{Полезный (рабочий) фонд времени в днях}}$

Полезный (или рабочий) фонд времени = Календарный фонд времени - Нерабочие дни (праздничные и выходные) - Невыходные на работу и потери за год.

Индекс серьезности несчастных случаев =  $\frac{\text{Количество человеко-часов, потерянных из-за несчастных случаев за период}}{\text{Общее количество человеко-часов, отработанных всеми рабочими за тот же период}}$

Все вышеуказанные показатели изучаются за достаточно длительный период, как правило, не менее чем за трехлетний период, с

определением темпов роста (или падения) по каждому параметру.

**4. Обобщающие экономические показатели функции персонал-менеджмента.** Прежде всего, отметим, что детализированные технико-экономические показатели, характеризующие эту функцию, - это показатели производственной функции.

В качестве показателей общей продуктивности персонала в этом разделе следует рассмотреть следующие параметры:

Средняя трудоемкость производства (зарплатоемкость), в процентах	=	$\frac{\text{Расходы на оплату труда с учетом социальных выплат за период}}{\text{Добавленная стоимость или объем выпущенной продукции в стоимостном выражении за тот же период}} \times 100$
Доля добавленной стоимости в общем производственном результате в процентах	=	$\frac{\text{Добавленная стоимость за период}}{\text{Производственный результат за тот же период в стоимостном выражении}} \times 100$
Показатели эффективности затратного типа (в процентах или коп./руб.)	=	$\frac{\text{Финансовый результат (бухгалтерская прибыль, прибыль от реализации продукции, чистая прибыль, маржинальный доход) за период}}{\text{Добавленная стоимость или объем выпущенной продукции в стоимостном выражении за тот же период}} \times 100$
Эволюция массы заработной платы сравнительно с эволюцией роста объема выпуска продукции	=	$\frac{\text{Темп прироста расходов на оплату труда с учетом социальных выплат за период}}{\text{Темп прироста объема выпущенной продукции за тот же период}}$

#### 5. Затраты функции персонал-менеджмента

Для реализации функции персонал-менеджмента, так же как и для реализации любой другой функции, требуются затраты, которые также необходимо изучать в динамике как в абсолютном, так и в относительном выражении. Для этого составляется табл. 5.5.

Таблица 5.5. Стоимость обслуживания персонала, тыс. руб.

Затраты на обслуживание персонала	Временной период		
	№ 1	№ 2	№ 3
1	2	3	4
Затраты на работников, обслуживающих персонал	38,9	39,5	40,6
Издержки на управление обслуживания персонала	15,1	17,2	18,3
Медицинские издержки	35,2	36,7	40,1
Издержки на транспорт	20,1	22,0	23,5
Другие издержки	17,2	18,4	19,1
<b>Всего</b>	<b>126,5</b>	<b>133,8</b>	<b>141,6</b>
Цена обслуживающего персонала на работника (руб./чел.):			
Всего затрат на обслуживание персонала	211,1	217,6	227,3
Среднесписочная численность работников			

### **5.3. Изучение политики в различных областях, касающихся персонала предприятия**

При изучении политики, касающейся функции персоналоманеджмента, мы должны исследовать следующие ее аспекты:

- а) найм на работу и вовлечение работников в производственный процесс;
- б) улучшение условий работы, гигиены и безопасности;
- в) оплата труда;
- г) обучение;
- д) оценка персонала (например, аттестация), повышение по службе;
- е) политика социальных взаимоотношений;
- ж) политика информации и выявления мнения персонала;
- з) социальная деятельность.

#### **А. Найм на работу и вовлечение работников в производственный процесс**

Касательно найма на работу, предприятие может проводить ограничительную (лимитированное замещение вакантных мест), открытую (найм на работу в связи с потребностями, связанными с деятельностью и перспективами) или перспективную (найм для усиления своего потенциала на длительные и средние сроки при помо-

щи молодежи («молодая кровь»)) политику.

При этом, при поиске кандидатов на рынке труда предприятие может привлекать либо молодых дебютантов, либо опытных профессионалов.

Кроме того, чтобы уточнить проводимую предприятием в этой области политику, следует ответить на ряд вопросов:

- как производится набор кандидатов (устная информация, анонсы в прессе, национальные агентства по трудоустройству, набор в школах и университетах, рекрутские агентства);

- производят ли на предприятии систематически обновление должностных инструкций, предназначенных для занятия вакантного места соответствующего профиля деятельности, в частности, устанавливают ли специфические критерии при подборе кандидатов на вакантные должности, то есть это могут быть профессиональные навыки, инициатива, чувство ответственности или какие-либо иные критерии;

- как поступают на предприятии при выборе кандидатов на занятие соответствующей должности (беседа, графологический экзаме́н, заполнение вопросника или теста, беседа с психологом);

- окончательный выбор кандидата зависит ли от профессиональных критериев или от других элементов (например, рекомендации, семейного положения, принадлежности к какой-либо школе);

- информируют ли непригодных кандидатов о причинах отказа или просто говорят им, что они не приняты?

Далее, изучается политика, действующая на предприятии при принятии на работу и введении в курс дела нового работника, выясняется, кто занимается при назначении нового работника на вакантную должность разъяснением ему должностных обязанностей, вводит его в курс дела - персонально руководитель отдела или коллеги по работе.

Здесь следует задать еще ряд вопросов:

- для новых работников, какой уровень ответственности предусмотрен, и контролируют ли их на весь период испытательного срока, систематически или в зависимости от случая;

- в том случае, если на предприятии практикуется испытательный срок при принятии на работу, точно ли указывается кандидату его продолжительность;

- точно ли определен и обговорен с кандидатом критерии оценки в течение этого испытательного срока или предпочитают ему дать «выкрутиться» и посмотреть, на что он способен;

- в случае неудачного испытания, объясняют ли кандидату подробно причины отказа;

- помогают ли кандидату в случае отказа найти другую работу?

После ответа на вышеуказанные вопросы составляется таблица, где за три года исследуется структура найма на работу управляющих, прорабов, служащих и рабочих с выделением: приема на работу с бессрочным контрактом, по срочным контрактам, сезонных рабочих и т.п. [22, 26, 28].

#### **Б. Улучшение условий работы, гигиены и безопасности**

Мы должны выяснить, как поступают на предприятиях в период увеличения деловой активности (или в период сезонной активности для сезонных работ). Это могут быть сверхурочные (дополнительные) часы, работа в ночную смену, временный наем или внешний субподряд.

Кроме того, изучается план мероприятий предприятия по улучшению условий труда, гигиены и безопасности (коллективные или индивидуальные меры). Составляются соответствующие таблицы и анкеты [22, 26, 28].

В качестве примера приведена табл. 5.6.

Таблица 5.6. Условия труда, гигиены и безопасности, тыс. руб.

Показатели	Временной период		
	№ 1	№ 2	№ 3
Число рабочих мест, где на людей направлены акции такого типа	43	57	73
Ежегодное увеличение расходов по улучшению условий труда	17,5	21,0	37,0
Ежегодное увеличение расходов на гигиену и безопасность:			
- коллективное оборудование	18,5	20,8	25,6
- индивидуальное оборудование	25,0	30,7	35,0

К данной таблице прилагается подробное пояснение, где содержится суть мероприятий, связанных с улучшением условий труда, гигиены и безопасности.

#### **В. Оплата труда**

Прежде всего, нас должен интересовать средний уровень оплаты труда промышленно-производственного персонала на обследуемом предприятии, при этом, необходимо уточнить, он выше, идентичен или ниже, чем на других предприятиях. Далее, выясняем, что влияет на повышение уровня заработной платы на предприятии. Связано ли это с повышением цен, изменением стажа работы или повышением по службе, каковы действующие на предприятии сти-



мулирующие системы оплаты труда, нас интересуют основы, система исчисления, категории персонала, подпадающие под действие этих систем.

Составляется таблица основных количественных и стоимостных показателей, связанных с политикой предприятия в области оплаты труда (табл. 5.7).

Таблица 5.7. Основные количественные и стоимостные показатели, связанные с политикой в области оплаты труда, тыс. руб.

Показатели	Временной период		
	№ 1	№ 2	№ 3
Среднемесячная заработная плата всего персонала	736,5	883,8	1060,6
Уровень возрастания заработной платы:			
среднегодовая заработная плата за отчетный год	1,2	1,2	1,2
среднегодовая заработная плата за предыдущий год			
Средний уровень инфляции	1,5	1,4	1,4
Среднемесячная заработная плата:			
- руководящего звена: - мужчины	2362,1	2834,5	3401,4
- женщины	2136,2	2563,2	3075,8
- прорабы: - мужчины	1316,3	1579,6	1895,5
- женщины	1283,2	1539,8	1847,8
- служащие: - мужчины	723,6	868,3	1041,9
- женщины	707,5	849,0	1018,8
- квалифицированные рабочие:			
- мужчины	1036,5	1243,8	1492,6
- женщины	1032,1	1238,5	1486,2
- рабочие низшей квалификации:			
- мужчины	672,8	807,4	968,8
- женщины	658,2	789,8	947,8

Табл. 5.7 можно конкретизировать, сгруппировав различные категории работников по уровню заработной платы, по отделам и службам, по половому признаку, стажу работы и т.п. При этом, нужно рассчитывать соотношение между 10% работников, получающих самую высокую заработную плату, и 10% работников, получающих самую низкую заработную плату, а также определить категории работников, их удельный вес в среднесписочной численности персонала предприятия, заработная плата которых зависит от

результатов их труда и производительности (например, продавцы, рабочие-сдельщики), рассчитав уровень этой заработной платы и сравнив его с уровнем производительности труда по каждой группе таких работников. Для этого составляется таблица, идентичная табл. 5.7, с добавлением в сказуемом таблицы еще трех граф - «в процентах к итогу» для каждого из трех сравниваемых периодов. Кроме того, составляются анкеты, в которых уточняется политика предприятия в области оплаты труда [22, 26, 28].

Таблица 5.8. Финансовое и акционерное участие персонала, %

Показатели	Временной период		
	№ 1	№ 2	№ 3
Часть (%) капитала предприятия, находящаяся в руках работников:			
- бесплатное размещение акций	5,2	4,8	4,6
- покупка по льготной цене	5,0	5,6	6,0

Более подробно, кроме того, выясняется система участия работников в результатах деятельности предприятия и система действующих льгот при покупке работниками акций предприятия (табл. 5.8), для чего составляется соответствующая анкета [22, 26, 28]. Изучив все эти аспекты, становится понятна политика, проводимая на предприятии в области оплаты труда.

В результате бесед с представителями высшего звена управления мы должны выяснить их отношение к обучению персонала, которое можно рассматривать как «стратегические инвестиции в людей» или же как издержки. Строится таблица, в подлежащем которой указываются различные формы обучения, практикуемые на предприятии, в сказуемом - трехлетний период с выделением структуры обучающихся, если их достаточно много, можно ввести дополнительные графы - «в процентах к итогу». Кроме того, следует изучить планы обучения, которые, в зависимости от значимости и обращаемого администрацией внимания, могут быть частью основного операционного плана (могут составляться отдельно), а также рассчитать ряд удельных показателей, характеризующих долю обучающихся в средней списочной численности работающих (и по категориям персонала).

Количество учебных отпусков - важная характеристика, позволяющая раскрыть политику предприятия в этой области. Для

оценки этого показателя составляется табл. 5.9.

Таблица 5.9. Обучение персонала

Отпуска для обучения персонала	Временной период		
	№ 1	№ 2	№ 3
Число работников, прибегнувших к оплачиваемому отпуску для обучения	17	19	18
Число работников, прибегнувших к неоплачиваемому отпуску для обучения			
Ученичество	5	6	10
Число контрактов по ученичеству, заключенных за год	1	2	8

Кроме того, можно рассчитать соответствующие удельные показатели и изучить их динамику. Стажировка представляет также очень важный элемент подготовки и адаптации персонала, особенно, если речь идет о соискателях на замещение вакантных должностей. Она может быть оплачиваемой, а также неоплачиваемой, например, как в приведенном случае (табл. 5.10).

Таблица 5.10. Основные показатели, предусмотренные социальными балансами, относящиеся к политике обучения

Непрерывное профессиональное обучение	Временной период		
	№ 1	№ 2	№ 3
Процент работников, занятых непрерывным обучением			0,1
Сумма, направленная на непрерывное обучение:			
- внутреннее обучение	-		-
- обучение, осуществляющееся во исполнение договора			
- взносы в страховые образовательные фонды		-	
- взносы от заинтересованных организаций			
Число стажеров:			
управляющее звено:			
- мужчины	-	-	3
- женщины			1

Непрерывное профессиональное обучение	Временной период		
	прорабы: - мужчины - женщины квалификационные рабочие и служащие: - мужчины - женщины неквалифицированные рабочие и служащие: - мужчины - женщины	-	-
Всего: - мужчин - женщин	-	-	6 1
Количество часов стажировки: - Управляющее звено: - оплачиваемой - неоплачиваемой - Прорабы: - оплачиваемой - неоплачиваемой - Квалифицированные рабочие и служащие: - оплачиваемой - неоплачиваемой - Неквалифицированные рабочие и служащие: - оплачиваемой - неоплачиваемой	-	-	160 - 160 80 - 80 40 - 40 - -
Всего: - часов оплачиваемой стажировки - часов неоплачиваемой стажировки	-	-	- 280
Разбивка по типам стажировок: - профилактика - адаптация - повышение профессиональной подготовки - повышение уровня знаний	-	-	- + - -

#### Д. Оценка персонала. Повышение по службе

Прежде всего, необходимо выяснить, как часто осуществляются те или иные мероприятия по оценке персонала, в какой мере это происходит, например аттестация, как эта оценка влияет на продвижение

работников предприятия по служебной лестнице, как стимулируется хорошая работа персонала. Здесь следует разъяснить, какие формы материального и морального поощрения используются на предприятии. Кроме того, составляется табл. 5.11, позволяющая дать количественную оценку результатам мероприятий по оценке персонала.

Таблица 5.11. Результаты аттестации, ежегодно проводимой на предприятии

Повышение по службе	Временной период		
	№ 1	№ 2	№ 3
Число работников, повышенных в должности, в течение года:			
а) управляющее звено	—	1	2
б) прорабы	1	3	2
в) служащие	—	2	3
г) рабочие	1	1	2
Перевод по службе			
Число переводов:			
а) управляющее звено	—	—	—
б) прорабы	—	1	—
в) служащие	—	1	1
г) рабочие	—	—	1
Понижение по службе			
Число понижений:			
а) управляющее звено	—	—	—
б) прорабы	1	—	—
в) служащие	—	—	—
г) рабочие	—	—	—

К табл. 5.11 прилагается пояснительная записка, раскрывающая суть аттестации и ее последствия.

#### **Е. Политика социальных взаимоотношений**

При изучении политики социальных взаимоотношений рассматриваются все возможные формы сотрудничества администрации с органами профсоюзов, различными общественными комитетами и организациями, действующими на предприятии, влияние этого сотрудничества на повышение качества функционирования производственной системы. Составляется таблица, идентичная по форме табл. 5.11, где в ее подлежащем перечисляются общественные организации, действующие на предприятии, их численность,

число работников, участвующих в мероприятиях этих организаций, количество заседаний и время, потраченное на них в урочные часы работы и в неурочное время за месяц. Кроме того, следует дать пояснения, связанные с оценкой администрацией деятельности указанных в таблице общественных организаций с позиций повышения эффективности функционирования предприятия, а также указать степень участия администрации в их работе [22, 26, 28].

#### **Ж. Политика информации и выяснения мнения персонала**

Оценивая данную политику, прежде всего, выясняют: информируются ли сотрудники предприятия о достигнутых результатах, обсуждаются ли они в трудовом коллективе, как часто, в какой форме, учитывается ли мнение персонала при определении цели и формировании плана развития предприятия, издаются ли бюллетени или иные информационные издания, каково их содержание и кем они составляются.

### **3. Социальная деятельность**

Чтобы иметь полную картину, следует выяснить ту «социальную роль», которую играет предприятие в районе, городе или регионе, какие оно спонсирует мероприятия, объем спонсорских взносов, например за год, каким спортивным и культурным мероприятиям содействуют и т.п.

Здесь также составляется таблица, где предлагается количественная оценка «социальной деятельности» предприятия, а также заполняются соответствующие анкеты, раскрывающие суть его социальной деятельности [22, 26, 28].

## **5.4. Оценка средств и организации в выполнении персоналом своих функций. Методы оценки организации и окружения функции персонал-менеджмента**

### **1. Человеческие ресурсы предприятия**

Для оценки человеческих ресурсов предприятия составляется таблица, в подлежащем которой предлагается структура промышленно-производственного персонала в разрезе структурных подразделений, профессий работающих, уровня образования и их стажа работы на предприятии. Эти показатели целесообразно рассматривать в динамике за трехлетний период, более подробно об этом речь идет в монографиях [22, 26, 28].

## **2. Материальные ресурсы функции персонал-менеджмента**

Для наглядности, целесообразно составить таблицу, в подлежащем которой мы должны перечислить помещения, их площади, оборудование этих помещений с подробной расшифровкой, информационные системы, средства коммуникации и транспортные средства, используемые в социальной работе предприятия, кроме того, здесь можно дать качественную оценку материальных ресурсов с позиции их достаточности для реализации функции управления персоналом. Для оценки организации функции персонал-менеджмента составляется табл. 5.12, отражающая структуру и масштабы исследуемой функции.

### **Аудит методов управления персоналом**

Напомним, что в качестве метода исследования используется аудитный метод. Так же, как и в предыдущих случаях, аудит методов управления персоналом состоит в анализе различных техник и методов, используемых предприятием для проведения своей социальной политики, реализации своего социального плана и контроля за соответствующими результатами. При этом последовательно исследуются уровень подготовки и квалификация персонала, перспективы социальной деятельности, административное управление персоналом, оплата труда персонала, управление обучением и представительные организации персонала. Для того чтобы осуществить аудит методов управления персоналом, нужно, как уже неоднократно отмечалось ранее, составить вопросник в форме опросного листа, который представлен в приложении учебника.

### **Анализ окружения функции персонала**

При анализе окружения функции персонал-менеджмента выделяют три уровня:

- 1) рынок занятости;
- 2) профсоюзная деятельность;
- 3) регламентация.

Первый уровень: рынок занятости. Мы должны выяснить возможности предприятия с точки зрения обеспечения человеческими ресурсами своей деятельности - в необходимом количестве, а также требуемой квалификации. При этом мы должны знать, какой уровень оплаты труда в отрасли и на предприятиях-конкурентах, лидирующих в отрасли или регионе.

Второй уровень: профсоюзная деятельность. На этом уровне анализируется активность профсоюзной деятельности, степень влияния ее на эффективность функционирования предприятия.

Третий уровень: регламентация. На этом уровне мы выясняем,

руководствуется ли администрация предприятия в своей работе с персоналом трудовым законодательством, имеют ли место случаи, выходящие за его рамки, в какой мере и насколько эти нарушения серьезны.

На рис. 5.5 предложена схема анализа окружения функции персонал-менеджмента.

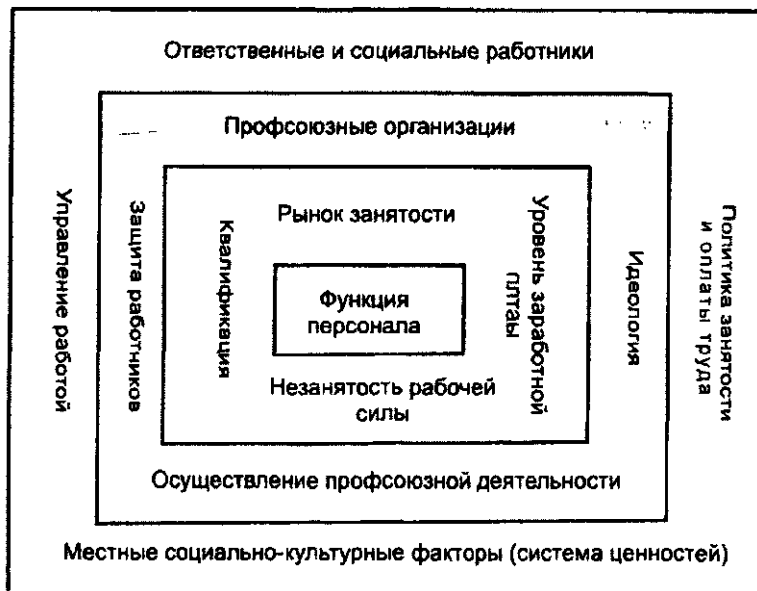


Рис. 5.5. Схема анализа окружения функции персонал-менеджмента

### 5.5. Анализ проблем, связанных с другими функциями

А. Природа проблем, связанных с функцией маркетинга:

- 1) недостаток информации о проводимых стратегиях и прогнозируемых предположениях о будущей деятельности,
- 2) создание новых рабочих мест или слишком быстрый отказ от деятельности, а также «империалистические» взаимоотношения предпринимателей.

Б. Природа проблем, связанных с производственной функцией:

- 1) недостаток информации о программах деятельности и планирования выпуска продукции,
- 2) слишком быстрое изменение технологий или способа изго-



товления,

3) отношения в стиле «маленьких командиров» среди мастеров.

В. Природа проблем, связанных с административной и финансовой функцией:

1) недостаток финансовой информации о деятельности, связанной с функцией персонала;

2) непреклонность и формализация административных процедур и бюджетных работников;

3) «мальтузианские» отношения в сфере «инвестиций» в человеке.

Таблица 5.12. Организация функции персонал-менеджмента (пример)

Схема организационной структуры	Персонал			Материальные средства	Главные работы	Характеризующие объемы
	Дирекция	Менеджеры	Служащие			
Директор персонала	1			Машинное бюро		
Служба заработной платы		1	4	Машинное бюро Картотека Информационные системы	Подсчитывать, проводить выписку заработной платы и социальных выплат	Число платежных ведомостей
Служба обучения		1	2	Материальный отдел аудио-видео	Обучение персонала	Число дней на обучение
Социальные службы		1	1	Отдел пишущих машин	Переработка социальных инцидентов и проблем по зарплате	Число обработанных личных дел
Медицинское обслуживание		1	2	Материальный отдел медицинского кабинета и санчасть	Профилактическое и лечебное медицинское обслуживание работников	Число медицинских проверок и лечений
Транспорт персонала		0	2	Автобусы	Транспорт персонала	Число работников с автотранспортом

Г. Анализ взаимодействия между функциями



Рис. 5.6. Схема анализа взаимодействия между функциями с точки зрения диагностики функции персонал-менеджмента

## 5.6. Заключение о качестве реализации функции персонал-менеджмента

### А. Оценка сильных/слабых сторон

Здесь, так же как и по другим разделам функциональной диагностики, изложенным в публикациях авторов [22, 25, 26, 27, 28, 30], составляется сводная таблица оценки качества реализации функции персонал-менеджмента по следующим параметрам:

- уровень достаточности персонала для реализации функции персонал-менеджмента;
- уровень оплаты труда;
- структура персонала по квалификации, уровню образования, по возрастному и половому признакам;
- социальный климат;
- политика и методы управления персоналом;
- место человека в системе ценностей предприятия.

Оценка осуществляется на основании анализа анкет, вопросов и аналитических таблиц с учетом ситуации, сложившейся в отрасли и в регионе, где функционирует предприятие, по трехмерной оценочной шкале (слабая, средняя, сильная). По результатам данной таблицы и разъясняющих ее материалов (анкет, таблиц) составляется план мероприятий по повышению эффективности функ-

ции персонал-менеджмента.

### **Б. Выявление причинно-следственных связей в функции персонала**

Здесь речь идет о выявлении связи и взаимодействия между политиками и методами управления, чтобы объяснить результаты функции персонала. Пример приведен на рис 5.7.

### **В. Рекомендации по диагностике персонал-менеджмента**

Как и для других функций, рекомендации по функции персонал-менеджмента должны быть подразделены на четыре большие категории (или возможные действия), в которых указываются сильные и слабые стороны. Это могут быть следующие рекомендации.

1. Рекомендации по поводу проводимых политик (пример: политика оплаты труда, установление стимулирующих выплат, политика обучения и развития компетенции).

2. Рекомендации по поводу способов управления и структуры **персонала (пример: возможные наем или увольнения)**.

3. Рекомендации по методам управления и контроля (пример: контроль неявок и система санкций).

4. Рекомендации по условиям труда и использованию рабочей силы (пример: график работ, гибкий график...).

Пример:

Заключение диагностики: выявлены результаты и проблемы.

Продукция сборочного цеха является слабым местом в производстве; более того, в этом цехе «напряженная» социальная обстановка.

Слабая сторона: недостаточная квалификация персонала.

Источник проблем: вытекает из производственной (технической) функции и функции персонал-менеджмента.

Классификация проблемы: речь идет о важной и животрепещущей проблеме.

Природа проблемы: проистекает из внутренних проблем, таких как:

- а) политика найма;
  - б) политика обучения;
  - в) методы управления;
- и из внешних причин:

а) отсутствие квалифицированной рабочей силы на рынке труда,

- б) отсутствие специализированных отделов в образователь-

ных центрах.

Рекомендации:

1. Установить систему прогнозов деятельности цеха; соотнести потребности персонала с уровнем квалификации.

2. Переориентировать политику найма в связи с непосредственными проблемами этого цеха.

3. Ввести ускоренную политику обучения, комбинируя обучение «производственное» и отправление на специализированные стажировки как уже имеющегося, так и недавно нанятого персонала.



Рис. 5.7. Схема выявления причинно-следственных связей в функции персонала

4. Пока, чтобы устранить накопленные опоздания, ввести дополнительные рабочие часы в этом сборочном цехе; изучить возможности внешнего субподряда.

5. Выступить совместно с государственными органами и с профессиональными организациями за создание специализированных отделов в существующих центрах профессионального обучения.

Эти рекомендации позволят рассчитывать на положительный эффект как в количественном, так и в качественном плане.

## ГЛАВА 6. КРЕАТИВНОСТЬ В ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 6.1. Определение креативного потенциала

Любой сотрудник предприятия как объект управления отличается такими характеристиками, как уникальность, изменчивость, незавершенность, несовпадение с самим собой ни в один миг. Все это исключает эффективную работу с персоналом, если она основана на алгоритмизированных рекомендациях и завершенных теориях. Процесс созидания в профессиональном персонал-менеджменте предполагает нестандартные действия и должен носить творческий характер. Креативность как способность к конструктивному нестандартному мышлению и поведению, а также осознанию и развитию своего опыта равно необходима менеджеру в деятельности и в общении. Постоянно взаимодействуя в процессе своей профессиональной деятельности с персоналом, менеджер не может быть достаточно эффективным, не проявляя в полной мере различные качества креативной личности: быстроту, точность, оригинальность мышления, богатое воображение, самообладание, уверенность в себе. При этом именно креативность помогает менеджеру находить оригинальные решения организационных, управленческих проблем.

Организационные и технологические изменения происходят в настоящее время часто и очень быстро. По выражению П. Друкера, предприятие, которое не обновляется, неизбежно стареет и разрушается. В период быстрых изменений, таких, как сейчас, разрушение происходит за очень короткий промежуток времени. Обновление на предприятии, инновационная деятельность требуют от менеджера способности преодолевать различные, прежде всего профессиональные, стереотипы мышления и поведения, то есть быть креативным.

Рассмотрим перечень вопросов для определения креативного потенциала любого сотрудника предприятия.

**Порядок работы.** Участникам выдается опросник с инструкцией. После его заполнения предлагается самостоятельно обработать данные тестирования следующим образом.

1. Напишите в каждой строке балл, соответствующий вашему ответу. Пользуйтесь при этом следующим «ключом».

Ответы на все нечетные вопросы (1, 3, 5 и т. д.) оцениваются так:	
Всегда	- 1
Часто	- 2
Иногда	- 3
Редко	- 4
Никогда	-5
Ответы на все четные вопросы оцениваются так:	
Всегда	- 5
Часто	- 4
Иногда	- 3
Редко	- 2
Никогда	- 1

2. Подсчитайте общий балл для каждого раздела: А, В и С.

3. Определите ваш креативный потенциал, суммировав три оценки:  $A + B + C$

Полученный результат интерпретируется в соответствии со следующим описанием.

*Каков ваш креативный потенциал?*

**Инструкция.** Большинство сотрудников на предприятии гораздо более креативны, чем они думают. Этот опросник поможет узнать личный потенциал и определить, что, возможно, сдерживает на пути к творческому и новаторскому решению поставленных задач.

Необходимо прочитать нижеследующие утверждения, представленные в табл. 6.1. Затем напротив каждого утверждения поставить знак «х» в одну из колонок в зависимости от того, бывает так всегда, часто, иногда, редко или никогда.

Таблица 6.1

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
<p><i>А. Моя личность</i></p> <p>1. Мне не хватает уверенности в себе.</p> <p>2. Я ценю критичность.</p> <p>3. Я боюсь отличаться от других.</p> <p>4. Мои родители поощряли мою креативность.</p> <p>5. Я чувствую себя некомфортно в ситуации неопределенности.</p> <p>6. Мне нравятся новые лица, места.</p> <p>7. Я нуждаюсь в постоянном ощущении порядка в моей жизни.</p> <p>8. Я считаю, что грезы, мечты - дело стоящее.</p> <p>9. Я чувствую себя неловко, когда люди проявляют свои чувства.</p> <p>10. Я получаю удовольствие, играя роли.</p> <p>11. Я достигаю большего, когда следуя правилам.</p> <p>12. Я позволяю моим чувствам руководить мною.</p> <p>13. Мне нравится, когда меня считают независимым.</p> <p>14. Мне нравится быть вместе со свободно мыслящими людьми.</p> <p>15. Я скорее реактивен, чем активен.</p> <p>16. Мне нравится заглядывать далеко вперед</p>						
A=						
<p><i>. Мой подход к решению проблем</i></p> <p>1. Сталкиваясь с проблемой, я делаю поспешные выводы.</p> <p>2. Когда проблема возникает, я становлюсь объективным и анали-</p>						

	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
<p>тичным.</p> <p>3. Необходимы все факты, чтобы принять решение.</p> <p>4. Мое внутреннее чувство помогает мне.</p> <p>5. Я рассчитываю на свои прошлые знания сходных проблем.</p> <p>6. Я ненавижу работать над деталями.</p> <p>7. Секрет успеха - в укомплектованном штате персонала.</p> <p>8. Статистические данные и диаграммы дают искаженную картину.</p> <p>9. К проблемам следует подходить одним и тем же образом.</p> <p>10. Меня воспринимают как человека, решающего проблемы оригинально.</p> <p>11. У меня есть трудности с обнаружением проблем.</p> <p>12. Я использую специальные техники для решения проблем.</p> <p>13. Я впадаю в уныние, если проблема кажется слишком сложной</p> <p>14. Когда другие не берутся за решение, я делаю это, если могу.</p> <p>15. Я люблю читать инструкции, прежде чем начать что-либо новое.</p> <p>16. Я верю, что процесс нахождения решений - творческий</p>						
B=						
<p><i>C. Моя рабочая среда</i></p> <p>1. Сотрудники в моем предприятии думают, что их образ действия - самый лучший.</p>						



	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
2. Вокруг меня креативность рассматривается как ключ к выживанию.						
3. Границы моих полномочий точно определены.						
4. Здесь принимаются стоящие идеи извне.						
5. Время для творческих размышлений ограничено в этой организации.						
6. Соревнование между служащими воспринимается как здоровое явление.						
7. Я мог бы охарактеризовать мою организацию как уютную и ориентированную на сотрудничество.						
8. В этом предприятии мы любим находить проблемы						
9. Здесь, если вы креативны, значит, мечтатель.						
10. В этом предприятии креативным людям дают свободу.						
11. Организационные процедуры убивают идеи.						
12. Я могу свободно рассказывать о моих идеях, не опасаясь, что их украдут.						
13. Меня остановят, если я начну предлагать новые решения.						
14. Здесь хорошие специалисты представляют ценность сами по себе.						
15. Новые идеи должны быть подробно описаны.						
16. Инновации поощряются в этом предприятии						

## **6.2. Оценка лояльности сотрудника предприятия**

«Лояльный» сотрудник означает держащийся в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к предприятию, где работает. Лояльное отношение к предприятию предполагает верность сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранение собственности предприятия. Лояльное отношение можно трактовать как мотивацию сотрудника работать на пользу предприятия, отставив его интересы в различных сферах бизнеса.

Процедура построения шкалы и методика измерения лояльного отношения сотрудника к предприятию были созданы Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой в 1999 году на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна. Чикагский психолог и социолог Л. Терстоун в 1927 году опубликовал статью «Аттитюды могут быть измерены». В ней он впервые изложил общие принципы отношения людей к различным социальным явлениям и создал шкалу «кажущихся равными интервалов». Л. Терстоун применял эту шкалу для изучения отношения различных групп населения к Церкви как социальному институту. В 1930 году другой чикагский социолог Д. Дроуба изучал с ее помощью отношение населения к войне. Шкала Л.Терстоуна стала одним из основных методов в социальной, политической, организационной психологии и использовалась при измерении отношения населения к власти, расизму, национализму, общественным организациям и процессам.

Процедура построения шкалы Л. Терстоуна предполагает сложные приемы и подробно описана в книге Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПб., 2000. Существенным преимуществом измерения установок, построенных согласно шкале Л. Терстоуна, является возможность их широкого применения. Процедура Л. Терстоуна позволяет измерять установки по отношению к любым объектам социальной действительности с учетом тех изменений, которые постоянно происходят вокруг нас. Процедура составления шкалы является доступной любому исследователю и позволяет получить инструмент измерения любой установки, актуальной для конкретного предприятия в данный момент времени. Здесь мы предлагаем готовый вариант шкалы по измерению лояльного отношения сотрудника к предприятию. Каждое суждение о лояльном отношении сотрудника к предприятию выписывается на отдельную карточку.

**Оснащение.** Инструкция, карточки с суждениями о лояльном отношении сотрудника к предприятию, ответный лист.

**Порядок работы-** Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

**Ответный лист**

Профессия \_\_\_\_\_ Пол \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

**Инструкция**

Уважаемый сотрудник предприятия, фирмы, компании! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11. Каждая цифра - это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям. Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 - максимально негативное отношение, а градация 6 - нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

**Карточки с суждениями**

1. Интересы руководства предприятия и его сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить персоналом, нужно быть в курсе проблем каждого.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.

7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе предприятия.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Личности, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками предприятие должно выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство предприятия не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Зарботная плата сотрудника предприятия должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник предприятия не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении предприятием, оно будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Личности, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опоздать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. На предприятии и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

### **6.3. Основы формирования психологического климата на предприятии**

В практике исследования психологического климата коллектива обычно используются методы поперечных срезов, то есть проведение одноразового анкетирования по разным методикам, анализ результатов деятельности. На наш взгляд, существенный недостаток такого подхода состоит в невозможности проследить динамику психологического климата, возникновение, развитие и исчезновение различных его переменных. Динамическую картину можно получить, используя лонгитюдное исследование, направленное на длительное изучение некоторых переменных психологического климата в коллективе. Методика «Психологический климатический круг», или «Климатическое облако», предложенная А. Н. Лутошкиным и апробированная другими авторами, является компактной и несложной процедурой проведения лонгитюда. Сущность методики состоит в оценке психологического климата по двум параметрам: тональности настроения и общей активности. Таким образом, *психологический климат* понимается как общее психическое состояние коллектива, непосредственными составляющими которого являются общая эмоциональная атмосфера, преобладающее настроение и уровень активности.

**Цель занятия.** Овладение методикой экспресс-оценки психологического климата организации.

**Оснащение.** «Психологический климатический круг» (рис. 6.1).

**Порядок работы.** Каждому члену коллектива подразделения предприятия в конце рабочего дня предлагается оценить свое состояние по двум параметрам.

Первый параметр (горизонтальная ось) - тональность настроения. Необходимо ответить на вопрос: «Какое настроение преобладало в течение дня?»

При оценке можно ориентироваться на следующую шкалу:

- +3 - восторженное;
- +2 - радостное;
- +1 - светлое, приятное;
- 0 - спокойное, уравновешенное;
- 1 - грустное, печальное;
- 2 - тревожное, неудовлетворительное;
- 3 - унылое, упадочное.

Второй параметр (вертикальная ось) - преобладающая активность в течение дня. Необходимо ответить на вопрос: «Был я больше пассивен или активен?»

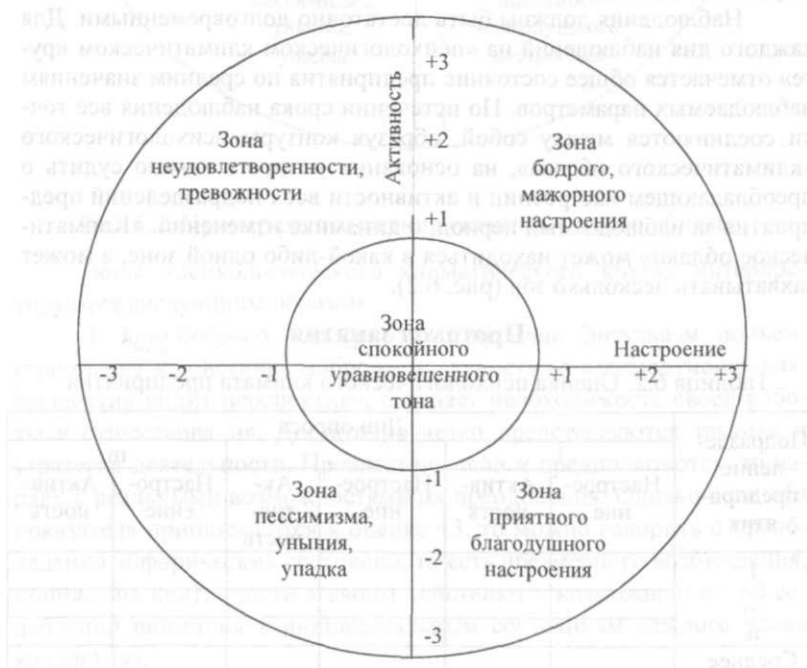


Рис. 6.1. «Психологический климатический круг»

Степень активности может быть определена с учетом следующих критериев:

- 1) интенсивность активности (инициативность, исполнительность, уклонение от деятельности);
- 2) временные характеристики активности (в течение какого времени проявлялась активность);
- 3) результативность действий (каковы эффективность решения коллективной задачи, достижения поставленной цели, индивидуальный вклад каждого члена коллектива).

**Обработка результатов.** Для каждого подразделения предприятия подсчитываются средние значения по обоим параметрам по формуле:

$$M_{\text{ср}} = \frac{\Sigma(+)+\Sigma(-)}{n},$$

где (+) - сумма всех положительных оценок, (-) - сумма всех отрицательных оценок,  $n$  - количество членов подразделения.

После того как получены средние для каждого подразделения предприятия результаты, они заносятся в протокол (занятия) (см. «Протокол занятий»).

Наблюдения должны быть достаточно долговременными. Для каждого дня наблюдений на «психологическом климатическом круге» отмечается общее состояние предприятия по средним значениям наблюдаемых параметров. По истечении срока наблюдения все точки соединяются между собой, образуя контуры психологического «климатического облака», на основании которого можно судить о преобладающем настроении и активности всех подразделений предприятия за наблюдаемый период, о динамике изменений. «Климатическое облако» может находиться в какой-либо одной зоне, а может захватывать несколько зон (рис. 6.2).

### Протокол занятия

Таблица 6.2. Оценка психологического климата предприятия

Подразделение предприятия	Дни опроса					
	l		m		m	
	Настроение	Активность	Настроение	Активность	Настроение	Активность
1						
п						
Среднее						



Рис. 6.2. Пример расположения «климатического облака»

Зоны «психологического климатического круга» интерпретируются следующим образом.

1. *Зона бодрого, мажорного настроения.* Энтузиазм, подъем, стремление к действию, доброжелательность во взаимоотношениях. Коллектив видит перспективу, осознает необходимость своей работы и существования. Достаточно четко представляются тактика и стратегия деятельности. Препятствия если и предполагаются, то наряду с реальными возможностями их преодоления. Однако если оба показателя приближаются к оценке +3, то можно говорить о преобладании эйфорических состояний, то есть чрезмерного возбуждения, понижения критичности к своим действиям и возможностям, об ослаблении внимания к индивидуальным состояниям каждого члена коллектива.



2. *Зона приятного, благодушного настроения.* Пассивное выражение чувств, замедленность в действиях. Конфликты отсутствуют, но активность потеряна, работа в целом не движется. Все друг другом довольны, рабочий день проходит в приятных контактах и общении.

3. *Зона пессимизма, уныния, упадка.* Апатия, пассивное сочувствие, потеря интереса к деятельности, к взаимодействию. Нахождение в этой зоне может быть связано с отсутствием или неприемлемостью целей для коллектива либо с существованием нарушений в межличностных и деловых взаимоотношениях между членами группы.

4. *Зона неудовлетворенности, тревожности.* Повышенная активность не сопровождается переживанием приятных эмоциональных состояний, а вызвана стремлением добиться лучшего результата и дать выход скопившейся энергии. В данных условиях возможны проявление агрессивности друг к другу, конфликты, потеря контроля над собственным состоянием. В этой зоне коллектив может оказаться и в случае, когда он много и активно работает, а результата нет. Много энергии уходит на преодоление барьеров, прямо не связанных с профессиональными задачами, с существованием общего дела.

5. *Зона спокойного, уравновешенного тона.* Преобладает деловой тон взаимоотношений. Конфликты, если они возникают, быстро и продуктивно разрешаются.

## ГЛАВА 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 7Л. Современные подходы к измерению эффективности управления персоналом

Проблема оценки эффективности управления персоналом имеет определенную сложность, так как она не имеет в настоящее время однозначного теоретического и практического решения. Дело в том, что речь идет об измерении эффекта от информационной деятельности, чем и является управление персоналом. Но следует хорошо понимать, что в производственной системе сама по себе информация не столь важна. Важно только ее воздействие на ВЭ-процессы. Выходным результатом такой системы является вещественная продукция, за которую потребитель из окружающей среды готов платить деньги. И, следовательно, эффективными должны признаваться лишь такие информационные усилия, воздействия которых приводят к увеличению выпуска продукции, а если еще точнее, к росту объема реализации, объема прибыли. Какие новейшие информационные технологии и компьютеры не использовались бы специалистами и менеджерами в функциональных отделах, как бы не были убедительны речи начальника цеха, призывающего рабочих трудиться лучше, но если при этом продукцию предприятия не хотят покупать, и объем реализации падает, управление персоналом не может оцениваться, как эффективное.

Второй трудностью в измерении и оценке эффективности управления персоналом являются хорошо известные факты о значительных резервах интенсивности работы любого человека. Результаты его деятельности могут изменяться в широких пределах и, зачастую, вне связи с лучшими условиями труда, но в зависимости от желаний, вдохновения, настроения, удовлетворенности исполнителя трудом. А это, согласимся, очень тонкий мир, который с большими условностями поддается количественному анализу и учету.

Напомним, что эффективность поведения человека и его труда в общем виде может быть измерена соотношением:

$$\mathcal{E}_m = \frac{P_{\text{(результаты)}}}{Z_{\text{(затраты)}}$$

Если полезные результаты превышают уровень произведенных для их получения затрат, то есть  $\mathcal{E}_T > 1$ , трудовое поведение

считается эффективным. При этом будем полагать правильной точку зрения о том, что наиболее общими показателями эффективности управления персоналом, могут считаться главные экономические показатели деятельности предприятия. Среди них, прежде всего, отметим следующие:

**Продуктивность (производительность) труда**, то есть выработка и последующая реализация продукции (работ, услуг) на одного работающего:

$$P_1 = C_1 / R,$$

где:  $P_1$  – продуктивность одного работающего, тыс. руб. / чел.;

$C_1$  – выручка от реализации (объем продаж) продукции за учетный период, тыс. руб.;

$R$  – среднесписочная численность промышленно-производственного персонала за тот же период, чел.

**Зарплатоемкость продукции:**

$$P_2 = C_2 / C_1,$$

где:  $P_2$  – показатель зарплатоемкости продукции, руб. / руб.;

$C_2$  – общая сумма затрат на оплату труда (с отчислениями) всех работающих, выплаченная за учетный период, тыс. руб.;

**Стоимость персонала управления на рубль реализации продукции:**

$$P_3 = C_3 / C_1,$$

где:  $P_3$  – расчетный показатель, руб. / руб.;

$C_3$  – расходы на персонал управления, включающие зарплату с начислениями, премии, социальные выплаты, обучение и повышение квалификации, информационную технику и программные средства, прочие расходы тыс. руб.

**Прибыль на рубль реализации продукции ( $P^*$ ):**

$$P_4 = (C_1 - S_1) / C_1,$$

где:  $S_1$  – себестоимость производства и реализации продукции (издержки) за учетный период, тыс. руб.;

где:  $C_1$  – объем реализации (выручка), тыс. руб.;

$C_4$  – объем производства продукции за тот же период, тыс. руб.

**Процент текучести**

$$P_6 = K_1 / R * 100,$$

где:  $K_1$  – количество уволенных работников за учетный период

(по собственному желанию и по инициативе администрации), чел.

В первые пять, отмеченных показателей входит выручка от реализации  $C_1$ , тыс. руб. Тем самым подчеркивается ее решающая роль для оценки эффективности. Во всех случаях, чем выше эта величина, тем при прочих равных условиях, лучше для предприятия.

Падение объема продаж - самый неблагоприятный фактор для персонала в условиях рынка. Низкий процент текучести персонала отражает социально-экономические факторы, удовлетворенность работника своим положением и условиями труда на предприятии. Это один из важнейших объективных индикаторов состояния персонала.

Представляет интерес - какие причины могут привести к ухудшению рассмотренных показателей  $P_1-P_6$ ? Для этого необходимо произвести ранжирование по степени важности, предлагаемый перечень причин в соответствии с исходными данными и полученными результатами расчетов.

*Главные из них следующие:*

1. Выпуск неконкурентной продукции.
2. Выпуск некачественной и бракованной продукции (будут рекламации).
3. Опережающий рост заработной платы по сравнению с ростом продуктивности труда (обязательно приведет к резкому увеличению себестоимости).
4. Содержание излишнего «балластного» персонала (не оправдывает даже затрат на свою зарплату).
5. Увеличение нерализованных запасов готовой продукции (возрастают затраты на ее хранение, снижается качество).
6. Увеличение затрат на персонал управления без последующей отдачи в виде экономии времени и эффективных инноваций в производстве и реализации продукции (к сожалению, часто относится к приобретению и использованию персональных компьютеров).
7. Высокая текучесть кадров (простой оборудования, снижения производительности, затраты на новый набор, подготовку и обучение).

На наш взгляд, динамика изменения указанных выше показателей во времени, их сравнение с отраслевыми и лучшими зарубежными показателями позволяют оценить эффективность управления персоналом конкретного предприятия или фирмы. Для более тщательного анализа и формулирования соответствующих выводов по окончании практической работы, могут быть привлечены дополнительные показатели и оценки состояния персонала. Назовем их

основные группы.

1. Дополнительные показатели движения персонала (коэффициенты интенсивности оборота по приему, по выбытию, по замещению кадров).

2. Показатели техники безопасности и производственного травматизма (количество травм и несчастных случаев, в том числе с увечьями и смертельным исходом).

3. Показатели состояния здоровья работающих (число профзаболеваний, затраты по листкам нетрудоспособности и т.п.).

4. Показатели дисциплины труда (количество опозданий на работу, число пропусков дней работы без уважительных причин (случаев абсентизма)). В зарубежной литературе понятие *абсентизм* определяется как «невозможность для работника отчитаться за работу, которую он по графику должен был произвести».

5. Показатели удовлетворенности трудом (коэффициенты удовлетворенности, полученные в результате социологического тестирования и анкетирования, количество поданных жалоб за некоторый период, количество конфликтов в отделах и рабочих коллективах). Хорошим показателем удовлетворенности работников своим положением на предприятии или в фирме является рост заключенных браков и числа рожденных детей.

6. Показатели половозрастной структуры персонала (количество мужчин и женщин среди работающих, количество и динамика по возрастным группам, многодетных матерей, неполных семей и т.д.).

7. Показатели квалификационного состава кадров (удельный вес инженерно-технических работников (ИТР) и других работников управления в общем составе работающих, число работников с высшим, средним и другим профессиональным образованием, средний тарифный коэффициент рабочих и выполняемых работ).

8. Показатели творческого потенциала кадров (количество поданных рационализаторских предложений, заявок на открытия и изобретения, количество наград и почетных грамот за инновации).

9. Показатели оценки деятельности непосредственно отдела управления персоналом (ОУП) или другого подразделения структуры управления:

9.1. соответствие норматива численности отдела в общем числе работников аппарата управления предприятия;

9.2. уровень сотрудничества ОУП с другими подразделениями организационной структуры управления; определяется количеством регулярно проводимых мероприятий (исследований, собраний, тестов и т.п.);

9.3. экспертные оценки деятельности структуры управления со стороны линейных руководителей;

9.4. наличие в отделе штатных должностей социальных психологов, менеджеров по персоналу, использование ими современных методов науки управления персоналом; \*

9.5. динамика изменения затрат по отделу на обучение, повышение квалификации, стажировки за границей и т.д.;

9.6. количество разработанных отделом инструкций, положений, методик, докладов руководству с инициативными предложениями по вопросам управления персоналом.

В зависимости от масштабов предприятия, рассмотренная система показателей может быть сокращена или дополнена. Кроме того, система позволяет выделить и учесть как главные, так и второстепенные факторы. В своем единстве эти показатели дают возможность достаточно полно оценить многогранную деятельность по управлению персоналом, сделать необходимые выводы о ее эффективности.

## **7.2. Сущность социологической экспертизы и последовательность ее проведения**

В настоящее время для успешной деятельности предприятия необходимо получение фактической информации о состоянии трудовых ресурсов, о поведении работников и удовлетворенности их своим трудом, об отношении к производственной политике фирмы, общественном мнении по наиболее важным вопросам экономической деятельности, перспективам развития предприятия, так как только на основе постоянной, достоверной и представительной информации обратной связи могут быть разработаны и эффективно реализованы управленческие решения. Практика доказала, что успех сопутствует тем предприятиям, где решения принимаются не келейно, в узком кругу избранных, не навязываются рабочим или «внедряются» силой приказа, а предварительно всесторонне обсуждаются, учитывают мнение и интересы большинства членов коллектива. Одним из методов, помогающих проводить соответствующие исследования, является социологическая экспертиза - простой и достаточно универсальный способ.

*Социологическая экспертиза* представляет собой один из методов экспертных оценок, когда для получения итоговой информации используются мнения - оценки экспертов, чаще всего специалистов по исследуемому вопросу.

В данном случае в качестве экспертов может выступать

группа работников предприятия, цеха, отдела, какой-либо социальной группы персонала, называемые *респондентами*. Им предлагается высказать свое мнение на интересующий руководство вопрос или проблему. В отличие от анкетного опроса для социологической экспертизы разрабатываются не объемные анкеты с многочисленными вопросами, а документ в одну страницу, в котором задан только один вопрос (т.е. названа тема, проблем), а также предлагаются несколько возможных или альтернативных вариантов решения этого вопроса. Такой документ называется *лист экспертизы*. Ответ респондента-эксперта состоит в том, что он выставляет каждому из предложенных вариантов количественные оценки в баллах, высказывая тем самым свое мнение о значимости, предпочтении того или иного варианта решения. После обработки всех заполненных листов экспертизы, получается ранжированный ряд оценок, отражающих коллективное мнение данной группы экспертов по исследуемому вопросу.

Таким образом, процедура подготовки и проведения социологической экспертизы состоит из нескольких последовательных этапов, а именно:

1. Выбор проблемы или задачи для исследования.
2. Подготовка к проведению экспертизы (формулировка вопроса, набор вариантов ответов, разработка формы листа экспертизы, размножения согласованной формы листов в необходимом количестве).
3. Подбор группы экспертов (обычно в количестве 15-25 чел.).
4. Проведение экспертизы.
5. Статистическая обработка оценок.
6. Получение выводов и рекомендаций.

Пример листа экспертизы для одного из конкретных исследований показан в Приложении 2. В нем могут быть выделены четыре информационные части:

- обращение к респонденту с формулировкой вопроса;
- указание о порядке выставления балльных оценок по вариантам ответов;
- предметная часть с вариантами ответов по строкам. Удобно предлагать в этой части 6 вариантов ответов и, соответственно, использовать 6-ти балльную шкалу оценок;
- краткие сведения о личности эксперта.

В предметной части листа экспертизы ответы расположены в виде таблицы следующей формы:

Таблица 7.1.

№ п/п	Наименование ответов	Оценка в баллах

Каждый респондент-эксперт в соответствии с указанием о порядке заполнения листа проставляет оценки в баллах по строкам последовательно от высшей оценки (6 баллов) к низшей (1 балл) на основании личных предпочтений значимости предложенных вариантов.

Очень важным и необходимым условием правильно разработанного листа экспертизы является *однозначность понимания* смысла, содержательной формулировки каждого из предлагаемых ответов на поставленный вопрос. Только в этом случае количественные оценки будут сопоставимы и смогут объективно отражать качественную сторону исследуемого явления.

Заполненные листы экспертизы собираются ответственным социологом (выбранным студентами из состава экспертной группы), проверяются на полноту и правильность заполнения, после чего листам экспертизы присваиваются порядковые номера. Далее составляется «Матрица предварительной обработки оценок экспертизы», имеющая следующую структуру:

Таблица 7.2.

i j	Оценки по номерам экспертов					Σ Б	СРБ	Ранг влияния
	1	2	3	⋯	m			
K <sub>i</sub>								
Номера ответов	1							
	2							
	3							
	⋮							
	⋮				a <sub>ij</sub>			
	п							

В матрице предварительной обработки по столбцам расположены номера экспертов, т.е. листов экспертизы (i-й эксперт; i - 1,



m) по строкам - номера ответов (j-й ответ,  $j = 1, n$ ). В строке K; представляются весовые коэффициенты компетенции, присвоенные каждому эксперту. Баллы суммируются в каждой строке, после чего выставляется средний балл (СРБ) по формуле:

$$СРБ_j = C_{ij} = \sum_{i=1}^m a_{ij} / m \quad (1)»$$

где  $a_{ij}$  – элемент матрицы, т.е. фактическая оценка в баллах, подставленная в листах экспертизы i-м экспертом по j-му ответу;

m – общее количество используемых листов экспертизы, ед.;

n – общее количество ответов, предложенных в предметной части каждого листа экспертизы, ед.

Графа «Ранг влияния» формы 2 заполняется следующим образом. Высший по абсолютной величине средний балл соответствует первому рангу влияния, то есть предпочтения ответов - 1. Следующий ниже по абсолютной величине средний балл - второму рангу - 2, затем третий - 3 и т.д. Одинаковым средним значениям присваиваются одинаковые ранги.

Полученный ранжированный ряд предпочтений интерпретируется на смысловом уровне. По нему делаются предварительные выводы (экспресс-анализ экспертизы), после чего переходят к окончательной обработке.

Можно ограничиться экспресс-анализом экспертизы и выводами, полученными на его основе. Но при проведении экспертизы по достаточно серьезным вопросам, в особенности по решениям, связанным с последующим расходованием ресурсов и капиталовложений, проводится дополнительная статистическая обработка исходных данных. Ее цель — повысить достоверность и обоснованность получаемых результатов. Это достигается за счет введения в полный алгоритм обработки следующих операций:

- учета коэффициента компетентности экспертов;
- статистического выравнивания (очистки) рядов оценок по каждому ответу;
- определения коэффициентов согласия экспертов по ответам и в целом по экспертизе.

*Расчеты проводятся последовательно по нижеприведенным операциям и формулам.*

1. Определение коэффициентов компетентности экспертов и средневзвешенных по этим коэффициентам значений оценок для каждого ответа:

$$C_{2j} = \sum_{i=1}^m b_{ij} / \sum_{i=1}^m K_i \quad (2),$$

где  $C_{2j}$  – средний приведенный балл по  $j$ -му ответу;

$b_{ij}$  – приведенная оценка в баллах  $i$ -го эксперта по  $j$ -му ответу;

$K_i$  – весовые коэффициента компетентности для всех ответов  $i$ -го эксперта. Эти коэффициенты устанавливаются по определенной методике соглашением специальной комиссии на основании сведений о должности, образовании, стаже работы, других компетенций данного эксперта.

Рекомендуется устанавливать в пределах  $1,0 < K_i < 3,0$ , не более.

$$b_{ij} = a_{ij} * K_i \quad (3)$$

Здесь, как и ранее,  $a_{ij}$  – фактические оценки в баллах  $i$ -го эксперта по  $j$ -му ответу.

Если различия в компетентности экспертов неизвестны или трудноустановимы, то для всех экспертов приходится принимать одинаковые коэффициенты  $K_i = 1,0$ . При этом формула (1) оказывается равной формуле (2), т.е.  $C_{1j} = C_{2j}$ , т.к.

$$a_{ij} = b_{ij} \text{ и } \sum K_i = m$$

Принятые коэффициенты заносятся в строку  $K_i$  формы 2.

2. Расчет среднего квадратического отклонения по каждому ряду ответов ( $SKO_j$ ):

$$SKO_j = \sigma_j = \pm \sqrt{1/(m-1) * \sum_{i=1}^m (a_{ij} - C_{2j})^2} \quad (4),$$

3. Определение верхней и нижней границ доверительного интервала рассеяния оценок. При этом используется «правило двух сигм», согласно которому по теории вероятности в интервале, ограниченном пределами

$$C_j \pm 2\sigma_j \quad (5),$$

будет находиться до 95,4% всех возможных оценок экспертов. Тогда верхний предел допустимой оценки [ $b_{maxj}$ ] и нижний допустимый предел [ $b_{minj}$ ] определяются по формулам:

$$\left. \begin{aligned} b_{maxj} &= C_{2j} + 2\sigma_j \\ b_{minj} &= C_{2j} - 2\sigma_j \end{aligned} \right\} \quad (6),$$

4. Получение статистически выравненных рядов по каждому ответу.

Процедура выравнивания состоит в том, что все фактические оценки, выходящие за пределы значений

$$b_{\max j} < a_{ij} < b_{\min j} \quad (7),$$

должны быть вычеркнуты из первоначального ряда. При том необходимо учитывать одно замечание.

В социологической экспертизе речь идет об изменении не физических величин, а о количественной оценке качественных явлений. Выставленные баллы представляют собой интеллектуальные оценки предпочтения экспертов, к ним нельзя походить чисто формально, математически, вычеркивая, например, оценки которых отклоняются от установленного предела на несколько сотых долей единицы. Поэтому здесь целесообразно устанавливать некоторый порог чувствительности к выравниванию. Например, договориться, что оценки будут вычеркнуты только для тех экспертов, у которых они отклоняются от допустимых пределов не менее, чем на 0,3-0,5 ед. при меньшем отклонении фактические оценки не вычеркиваются, а включаются в окончательные расчеты средних величин, чтобы учесть мнение большего числа экспертов.

Процедура выравнивания ряда приводит к изменению числа учитываемых в ряду оценок (величина  $t$ ). Поэтому во вновь полученном ряду необходимо снова произвести расчет статистических характеристик  $C_{1j}$ ,  $C_{2j}$ ,  $\sigma_j$ ,  $b_{\max j}$ ,  $b_{\min j}$ . Так поступают до тех пор, пока не получают удовлетворяющих неравенству (7) рядов, которые не требуют дальнейшей очистки (с учетом принятого порога чувствительности!). Полученные оценки считаются окончательными и по ним вычисляют итоговые средние баллы, а также соответствующие им ранги влияния.

5. Определение коэффициентов согласия экспертов по каждому ответу (параметр  $KS_j$ )  $KS_j = 1 - SKO_j / C_j$  (8),

где  $SKO_j$  и  $C_j$  – среднее квадратическое отклонение и среднее арифметическое значение для каждого  $j$ -го ответа, рассчитанных по окончательным оценкам после выравнивания рядов.

6. Расчет коэффициентов согласия группового по результатам всей экспертизы (параметр  $KSG$ ):

$$KSG = \left( \sum_{j=1}^n KS_j * N_j \right) / \sum_{j=1}^n N_j \quad (9),$$

где  $N_j$  – число оценок по  $j$ -му ответу в каждом из выравненных статистических рядов экспертизы;

$n$  – общее число ответов, включенных в предметную часть одного листа экспертизы.

Нормальный  $KSG$  должен находиться в пределах  $0,5 < KSG < 1,0$ .

7. Составление «Сводной матрицы окончательной обработки оценок экспертизы».

После выполнения всех необходимых расчетов цифровые данные представляются в виде матрицы — таблицы, имеющей структуру, показанную в табл.7.3. (Для сокращения по ширине заголовки таблицы приведенной формы обозначены в виде буквенных идентификаторов с последующей их расшифровкой).

Таблица 7.3.

ПНО	Предварительная оценка		Окончательная оценка						
	СБФ	РВП	СБП	SKO	$b_{\max}$	$b_{\min}$	СБО	РВО	КС
1									
2									
3									
⋮									
⋮									
⋮									
п									
KSG =									

Сокращения в таблице означают:

ПНО – первоначальный номер ответа, т.е. тот порядковый номер, который присвоен вариантам ответов в листах экспертизы;

СБФ – средний балл фактический ( $C_{1j}$ );

РВП – ранг влияния предварительный. Показатели заполняются по данным формы 2;

СБП – средний балл приведенный ( $C_{2j}$ );

SKO – среднее квадратическое отклонение по окончательно выравненным рядам;

$b_{\max}$  – верхний допустимый предел оценок;

$b_{\min}$  – нижний допустимый предел оценок;  
 СБО – средний балл окончательный ( $C_j$ );  
 РВО – ранг влияния окончательный;  
 КСО – коэффициент согласия окончательный по ответам  
 ( $KS_j$ );  
 KSG – коэффициент согласия групповой по экспертизе.

Сводная матрица позволяет сравнить предварительные и окончательные оценки, установить изменились ли ранги влияния в результате выравнивания рядов, оценить степень согласия экспертов.

Полная статистическая обработка оценок экспертизы дает возможность сделать достаточно обоснованные выводы о предпочтениях по тому или иному вопросу в коллективе. В результате устанавливается, так называемый *рейтинг* каждого ответа. А в качестве ответов могут выступать предлагаемые мероприятия, размер инвестиций, качества руководителей, фамилии отдельных людей и т.д. Область эффективного использования этого инструмента достаточно широка.

После получения данных в табл.7.3., на ее основе составляется итоговый документ, который называется «Итоговая таблица результатов экспертизы». В нем уже на содержательном уровне представляется ранжированный ряд ответов, расположенных в порядке убывания значимости каждого ответа, т.е. от 1-го ранга влияния и, последовательно, до максимальной (низшей по смысловому значению) величины. Содержательные ответы дополняются соответствующей величиной окончательного среднего балла и коэффициентами согласия. Структура итоговой таблицы показана в табл.7.4.

Таблица 7.4.

Ранг влияния окончательный	Средний балл оценок	Наименование ответа	Коэффициент согласия по ответу
1			
2			
— — — — — N			
— — — — — Коэффициент согласия групповой =			

## **ГЛАВА 8. ОСОБЕННОСТИ ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Система государственного и муниципального управления Российской Федерации находится в стадии реформирования. На протяжении последних 15 лет происходят изменения как в структуре органов власти, так и в технологии управления государственной и муниципальной службой. Существенно усиливается компетенция органов федеральной власти по отношению к субъектам Российской Федерации, происходит централизация исполнительной власти. В тоже время ведется реформирование органов местного самоуправления с передачей им части государственных полномочий. Все это существенно влияет на формирование кадровой политики в государственных и муниципальных органах. Несмотря на то, что законодательство о государственной и муниципальной службе находится в постоянной трансформации, существуют объективные законы и механизмы развития кадровой службы этих органов, где персонал-менеджмент государственной и муниципальной службы имеет свои особенности кадровой политики.

### **8.1. Кадровая политика на государственной службе**

Под *кадровой политикой на государственной службе* понимается общий курс и последовательная деятельность государства по формированию требований к государственным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах государственных служащих на основе принципов государственной службы.

Государство как единственный работодатель государственных служащих предъявляет необходимые требования к их квалификации и способностям, поведению на службе и вне ее, включая вопросы служебной этики, отношения к политике, к качеству исполнения ими обязанностей в соответствии с государственными должностями.

Суть государственной кадровой политики состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на государственной службе высококвалифицированных специалистов, в создании условий по реализации ими своего профессионального потенциала

для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечении на этой основе эффективного функционирования органов государственной власти.

Главной целью государственной кадровой политики является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном, квалификационном и деловом отношении позволял бы обеспечивать эффективное функционирование и развитие государственного аппарата.

Под *кадровым потенциалом на государственной службе* имеется в виду совокупная способность кадров государственных служащих к эффективному исполнению должностных обязанностей, достигаемая посредством профессионального образования, практических навыков, опыта и других служебных ресурсов.

Кадровый потенциал государственной службы рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность государственной власти на всех уровнях и обеспечивающего управляемость процессов реформирования общества, становления правового государства, разработки курса действий, изменений в структуре, стиле и системах управления, взаимодействия человека и государства.

Функционирование государственной службы подчинено целям укрепления государственности, осуществления функций государства по управлению обществом. Поэтому кадровая политика на государственной службе должна отвечать общему курсу внешней и внутренней политики государства.

Государственная служба как самостоятельный вид профессиональной деятельности определяет особенности кадровой политики в данной области.

Социальной базой государственной службы являются в равной мере все слои российского общества. Кадровая политика государства не может опираться на отдельный класс или социальный слой. Это означает, что привлечение граждан к управлению делами общества и государства является одной из важнейших задач кадровой политики на государственной службе.

Государство должно создавать реальные возможности:

- равного доступа граждан к государственной службе;
- проявления каждым государственным служащим своих способностей, реализации своих интересов и личных планов на государственной службе;

- правовой и социально-экономической защищенности государственных служащих.

Однако в кадровой политике на государственной службе принцип равного доступа граждан к государственной службе сочетается с принципом соблюдения ограничений в условиях найма на государственную службу, установленных законом. Ограничения, предусмотренные самим законом, связаны в основном с тремя моментами, относящимися к личности претендента на государственную службу: возрастом, гражданством и состоянием здоровья.

Помимо требования соблюдения ограничений, установленных законом для государственных служащих, кадровая политика на государственной службе должна отвечать принципу уважения конституционных прав граждан, конфиденциальности вопросов их частной жизни. Данное требование предполагает четкую правовую регламентацию процедур принятия и реализации всех кадровых решений.

Главной гарантией государства по отношению к государственным служащим является обеспечение стабильности занятости. При этом кадровая политика исходит из того, что замещение государственной должности государственным служащим должно основываться на соответствии его квалификации установленным требованиям, а стабильность занятости эффективна при наличии нормативно обеспеченной возможности продвижения.

Кроме того, стабильность занятости и нормативно обеспеченная возможность продвижения являются дополнительными факторами укрепления и повышения престижа государственной службы, актуальность которого связана с возрастающей конкуренцией негосударственного сектора.

Работа государственных служащих требует ознакомления со сведениями особой значимости и практически полного посвящения ей всей профессиональной жизни. В силу этого государственная служба должна приносить государственному служащему материальное и моральное удовлетворение, по крайней мере равное тому, которое могло бы быть получено им в другой сфере деятельности. При этом через денежное содержание государственной должности государство оплачивает не труд государственного служащего, а государственную функцию, делегированную на уровень конкретной должности. Денежное содержание государственной должности составляет постоянную составляющую денежного содержания государственного служащего и распределяется по принципу: «за равную функ-



цию - равное денежное содержание». Переменная составляющая включает систему надбавок, дифференцированных по качеству исполнения должностных обязанностей,

С точки зрения регламентации вопросов денежного содержания государственных должностей кадровая политика ориентируется прежде всего на проблемы адресного применения различных форм, рычагов, инструментов управления кадрами с целью формирования у государственных служащих необходимых качеств.

Основными стимулами стабильности кадров государственных служащих в государственных органах являются:

- возможности самореализации личности на государственной службе;
- гарантии объективности служебного продвижения;
- достаточное денежное содержание и социально-бытовое обеспечение.

Кадровая политика должна гарантировать защиту государственной службы от карьеристов и бюрократов, случайных и недостойных людей, в том числе стремящихся получить доступ к власти ради самой власти, неустойчивых перед ее соблазнами, нечистых на руку людей, для которых выбор государственной службы диктуется исключительно соображениями престижа, свободного доступа к служебным привилегиям и повышенным гарантиям социальной защиты.

Таким образом, исходя из сущности кадровой политики на государственной службе, ее главные приоритеты состоят в обеспечении:

- государственных органов кадрами государственных служащих;
- высокого профессионализма, культуры и нравственности государственных служащих;
- эффективного использования кадрового потенциала;
- оптимального сочетания преемственности кадров с их сменяемостью;
- служебного продвижения государственных служащих.

Конечной целью кадровой политики на государственной службе является формирование профессионального, стабильного и сбалансированного по необходимым параметрам корпуса государственных служащих, способного эффективно, гибко, последовательно и экономично обеспечивать осуществление задач и функций государства.

***Предмет кадровой политики на государственной службе***

составляют разнообразные меры, направленные на развитие кадрового потенциала государственных служащих. Эти меры включают:

- формирование требований и необходимых качеств государственных служащих для выполнения служебных обязанностей;
- создание необходимых условий для государственно-служебной деятельности;
- контроль за деятельностью государственных служащих и обеспечение на этой основе установленных результатов служебной деятельности.

Перечисленными мерами охватываются все категории государственных служащих всех органов государственной власти Российской Федерации, замещающие государственные должности государственной службы РФ (категорий «Б» и «В» Реестра), а именно:

- законодательной (представительной) власти: аппаратов палат Федерального Собрания Российской Федерации, аппаратов органов законодательной (представительной) власти субъектов РФ;
- исполнительной власти: аппарата Правительства Российской Федерации, центральных аппаратов федеральных министерств, ведомств и их территориальных подразделений, аппаратов органов исполнительной власти субъектов РФ;
- судебной власти: аппаратов Конституционного, Высшего Арбитражного, Верховного судов Российской Федерации, аппаратов федеральных судов в субъектах РФ.

Органы местного самоуправления не входят в структуру государственной власти Российской Федерации. Кадровая политика в отношении работников органов судебной ветви власти, работников органов государственной власти, деятельность по обеспечению исполнения полномочий которых относится к особым видам государственной службы (дипломатической, военной и т.д.), является отдельным предметом регулирования.

*Субъекты кадровой политики.* Отличительной особенностью кадровой политики на государственной службе является ее многосубъектность. Каждому субъекту соответствует свой объем полномочий, ограниченный статусом, назначением, «границами» объекта регулирования. В своих действиях субъекты относительно самостоятельны и независимы. Отсутствие жесткой «вертикали» подчинения в структуре субъектов кадровой политики не означает отказа от единства общих методологических подходов решения кадровых

вопросов.

*Федеральное Собрание Российской Федерации* придает кадровой политике на государственной службе легитимный характер, законодательно закрепляет ее принципы, контролирует их осуществление и практически реализует ее требования в аппаратах Государственной Думы и Совета Федерации (через руководство аппаратов и кадровые службы).

*Президент Российской Федерации* определяет цели и основные направления государственной кадровой политики, обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие органов государственной власти в работе с кадрами, осуществляет назначения и вносит на рассмотрение и утверждение Федерального Собрания РФ предложения по кандидатурам на замещение государственных должностей Российской Федерации, присваивает квалификационные разряды действительных государственных советников РФ и государственных советников РФ.

*Правительство Российской Федерации* отвечает за реализацию единой кадровой политики на федеральной государственной службе в исполнительной власти: в аппарате Правительства Российской Федерации, центральном аппарате федеральных министерств, ведомств и аппаратах их территориальных подразделений, аппаратах органов исполнительной власти субъектов РФ через соответствующие подразделения государственной службы и кадров в перечисленных аппаратах (включая Департамент государственной службы аппарата Правительства Российской Федерации).

*Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации* проводят самостоятельную кадровую политику в рамках государственной службы субъекта РФ, за исключением предметов совместного ведения субъекта РФ и Российской Федерации (через внутренние подразделения государственной службы и кадров).

*Органы судебной власти* обеспечивают соблюдение законности в процессе реализации кадровой политики на государственной службе и через собственные кадровые службы осуществляют реализацию требований этой политики в подчиненных аппаратах.

*Под кадровой ситуацией на государственной службе* имеется в виду совокупность реальных обстоятельств, характеризующих состояние наличного кадрового состава государственных служащих и определяющих приоритеты государственной кадровой политики.

По оценкам большинства практиков и ученых, на государственной службе в современных условиях сложилась сложная и противоречивая кадровая ситуация. На нее негативно влияют следующие факторы.

1. *Форсированный рост численности государственных служащих.* В государственном аппарате с 1992 г. постоянно проводятся структурные преобразования. Они сопровождаются мероприятиями по сокращению штатов и численности государственных служащих. Эти мероприятия проводятся формально, без научной проработки. Поэтому вместо сокращения и упрощения, характерных для рыночных методов регулирования, происходят разбухание аппарата, нагромождение дублирующих структур, принимающих противоречивые решения, неоправданное увеличение штатов.

2. *Отсутствие системы подбора кадров на государственную службу.* Чрезмерно частая сменяемость кадров и необходимость срочного заполнения вакансий обуславливают выдвижение на государственную службу лиц без соблюдения соответствующих процедур и требований, без достаточного анализа уровня профессиональной и личностной готовности к исполнению соответствующих должностных обязанностей. Нарушаются принципы открытости и справедливости кадровых решений.

3. *Слабая профессиональная подготовка, дефицит компетентности значительной части государственных служащих.* В целом профессионализм государственных служащих остается невысоким, особенно в правовых, кадровых и экономических сферах. Отмечается неумение государственных служащих:

- работать с негосударственными структурами;
- устанавливать отношения с общественными объединениями;
- строго и своевременно исполнять законы, указы, постановления, инструкции и т.д.;
- разрабатывать эффективную нормотворческую и законодательную базу.

4. *Коррупция на государственной службе.* В последние годы четко просматривается тенденция сращивания служащих государственного аппарата с предпринимательскими структурами, роста коррумпированности и взяточничества, нравственного перерождения.

Коррупция ущемляет конституционные права и интересы рядовых граждан, подрывает демократические устои и правопорядок, дискредитирует деятельность государственного аппарата, извращает

принцип законности, препятствует проведению экономических реформ.

Отрицательный образ государственного служащего как бюрократа и казнокрада, укорененный в общественном сознании, усиливает отчуждение граждан от государства и недоверие к проводимой политике.

Сложившаяся кадровая ситуация на государственной службе обуславливает современные приоритеты государственной кадровой политики.

Под *приоритетами кадровой политики на государственной службе* понимаются основные направления государственной кадровой политики в конкретной исторической обстановке.

С учетом сложившейся кадровой ситуации на государственной службе основными приоритетами государственной кадровой политики признаются следующие направления.

1. *Сдерживание роста абсолютной численности государственных служащих.* Приоритетным направлением кадровой политики является приостановка и сдерживание дальнейшего роста численности государственных служащих, а в перспективном плане - ее целенаправленное регулирование, приведение в соответствие с избранной моделью государственного управления.

Увеличение численности кадрового состава государственной службы, особенно органов исполнительной власти Российской Федерации, свидетельствует о принципиальном изменении пропорций численности центрального и территориального аппаратов органов государственной власти: относительное сокращение места и роли центрального аппарата федеральных министерств и ведомств сопровождается резким увеличением числа работников в их территориальных органах по темпам и масштабам, опережающим аналогичные показатели численности работников в органах исполнительной власти субъектов РФ. Развитие названных тенденций вплотную касается вопросов конституционных принципов федеративного устройства, разграничения предметов ведения Российской Федерации и ее субъектов. Поэтому наличный кадровый состав органов исполнительной власти в регионах также подлежит упорядочению, равно как и перечень федеральных структур, имеющих региональные отделения.

Самостоятельной проблемой является и унификация должностной структуры государственного аппарата, которая в настоящее

время разнородна и не всегда отвечает требованиям сдерживания роста численности государственных служащих.

*2. Обеспечение стабильности кадрового состава.* Кадровый состав государственной службы нестабилен, а масштабы и качество обновления кадров государственного аппарата подвержены конъюнктурным колебаниям в зависимости от действия причин политического характера. При этом общим для всех периодов является наличие потенциальной нестабильности кадрового состава: готовности определенной части наличного кадрового состава в любой момент сменить работу из-за низкого престижа государственной службы, слабой социальной защищенности, неадекватности условий труда и т.д.

Учитывая изложенное, приоритетом кадровой политики является обеспечение стабильности кадрового состава в сочетании с его целенаправленным обновлением. Кадровая политика в вопросе обеспечения стабильности кадров государственной службы должна исходить из того, что кадровый состав - это основной, постоянный, профессионально подготовленный контингент работников, стремящихся получить личные перспективы на государственной службе, что обеспечивается гарантированным служебным продвижением (созданием нормативно обеспеченной возможности такого продвижения), материальными условиями в рамках государственной службы.

На основе стабильности достигается накопление достаточного опыта и обеспечение непрерывности и бесперебойности в работе. Уверенность в стабильности служебного положения - важный фактор морально-психологического характера, стимулирующий эффективную деятельность государственных служащих, повышающий престиж государственной службы.

Обновление кадрового состава должно основываться на преимущественном внимании при подборе к тенденциям «самообеспечения» кадрами и на регулировании масштабов привлечения новых кадров «со стороны». Главными принципами выбора кандидата на должность являются необходимость достижения определенного уровня преемственности в работе, сохранение позитивного опыта и традиций, а также обеспечение новизны подходов к проблемам, решаемым в рамках замещаемых государственных должностей.

*3. Нормализация показателей структуры кадров государственных служащих по возрастному и половому признакам.* В вопросе нормализации показателей структуры кадрового состава по возрастному признаку приоритетом кадровой политики выступает органи-

зованное привлечение на государственную службу молодежи, создание для нее условий служебного роста, закрепление на работе опытных специалистов средних возрастов и постепенное высвобождение работников старших возрастов (при соответствующем кадровом и финансовом сопровождении).

Равный доступ к государственной службе связан с равенством полов. Для реализации этого принципа необходимо заботиться об увеличении удельного веса женщин на руководящих должностях. В Указе Президента РФ от 30 июня 1996 г. «О повышении роли женщин в системе федеральных органов государственной власти и органов государственной власти субъектов Российской Федерации» предусмотрена система мер по повышению роли женщин в управлении делами государства.

*4. Обеспечение объективной и комплексной оценки профессиональных качеств государственных служащих.* Отбор кадров должен проводиться по принципу альтернативности и конкурсности. Нарушение этого принципа приводит к непрофессионализму, недостаточной инициативе государственных служащих. Как правило, отбор кадров проходит по принципу личной надежности и преданности.

Поэтому при подборе кадров на государственную службу приоритетным направлением кадровой политики является обеспечение объективной и комплексной оценки профессиональных и личностных качеств претендентов на основе четко регламентированных в правовом отношении правил, стандартов и процедур, установление жестких критериев соответствия способностей претендентов квалификационным требованиям к государственным должностям. Немаловажным аспектом является и обеспечение гласности этой работы.

*5. Обеспечение однородности кадрового состава по уровню профессиональной подготовки.* Следствием отсутствия стандартов и процедур отбора на государственную службу становится дефицит профессионализма и компетентности государственных служащих в решении проблем. Неоднократно отмечаемые низкий уровень исполнительской дисциплины, общей правовой культуры, отсутствие стимулов к приобретению новых знаний и самообразованию приводят к сдерживанию реализации принятых решений, а иногда и противодействуют ей. Неумение анализировать ситуацию, учитывать последствия практических шагов, организовывать и контролировать выполнение принимаемых мер и программ усугубляются стихийно-

стью и хаотичностью мероприятий по организации профессиональной подготовки государственных служащих.

Поэтому задачей кадровой политики является достижение однородности кадрового состава по уровню его профессиональной подготовки, компетентности, наличию управленческих знаний и навыков. Такая однородность обеспечивается не только едиными требованиями подбора кадров на государственную службу, но и действием принципов целенаправленности, одновременности и единого качественного уровня подготовки (обучения) кадров государственных служащих для всех и во всех ветвях власти, что достигается на основе централизованного методического и организационного руководства системой переподготовки и повышения квалификации государственных служащих.

Однородность кадрового состава обеспечивает единые подходы к решению государственных, экономических, социальных и иных общественных проблем, создает профессиональную основу для конституционного единства всех ветвей власти, позволяет выработать общий язык для межведомственного и межтерриториального сотрудничества.

6. *Обеспечение условий продвижения на государственной службе.* Продвижение по службе не должно являться самоцелью, а должно осуществляться с учетом соответствия достоинств кандидатов системе квалификационных требований к должности. На государственной службе каждая должность почетна и значима. Не государственный орган должен приспосабливаться к способностям государственного служащего, а претендент на должность должен обладать требуемыми квалификацией и способностями. Правовое основание служебного роста - способность достижения требуемых результатов, а не поощрение за хорошую работу.

Условия продвижения по службе обеспечиваются на основе рационального сочетания:

- автоматизма повышения по службе со стажем службы, возрастом, способностями и заслугами на основе объективной оценки;
- повышения в должности с повышением разряда;
- организации постепенного, последовательного, нормативно-регулируемого служебного продвижения с индивидуальным планированием карьерного восхождения и т.д.

Проведение оценки деятельности государственных служащих должно быть закреплено правовыми актами (включая процедуру



проведения такой оценки, определение ее видов, основных критериев, методов и способов учета результатов, вариантов основных организационно-правовых выводов) и отвечать на вопрос: при достижении каких показателей и наличии каких условий гарантируется служебное продвижение?

Нормативная регламентация способов замещения государственных должностей, установление квалификационных требований, организация системы оценок деятельности государственных служащих, стажировок и т.п. образуют правовой режим служебного, должностного продвижения государственного служащего.

Организация продвижения госслужащего по служебной лестнице предполагает и целенаправленное, опережающее формирование кадрового резерва на выдвижение, включающее изучение в перспективе масштабов открытия (образования) вакансий (ввиду служебного продвижения, увольнения, перевода, выхода на пенсию); анализ досье кандидатов на замещение освободившихся должностей (формирование действующего и потенциального резерва на основе специально разработанных требований); подготовительную работу (приоритетное направление на обучение, проведение стажировок на руководящих должностях, ротация кадров, поручения, связанные с разработкой проблемных вопросов, и т.д.).

*Юридические принципы*, на которых базируется кадровая политика на государственной службе, берут свое начало в Конституции РФ. Именно ею гарантируется равный доступ граждан к государственной службе, предусматриваются обязанности государственных служащих признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина, принципы демократизма государственной службы и др.

Законодательство о государственной службе представляет собой правовую основу кадровой политики. Решения в сфере кадровой политики затрагивают фундаментальные права государственных служащих:

- на подготовку, переподготовку и повышение квалификации;
- на продвижение по службе;
- на обоснованную оценку компетентности и т.д.

Недостаточность и несистемность нормативно-правового регулирования вопросов работы с кадрами государственных служащих и кадровой работы государственных органов являются причинами

снижения эффективности государственной службы.

В рамках законодательства о государственной службе необходимо разрабатывать специальные акты, связанные преимущественно с кадровой политикой. В их числе нормативные акты:

- о системе квалификационных требований по государственным должностям;
- об оценке и стимулировании эффективного труда государственных служащих;
- о формировании резерва кадров государственных служащих;
- о кадровых службах;
- об аттестации, конкурсном отборе, сдаче квалификационных экзаменов для поступления на государственную службу;
- о порядке ротации государственных служащих с регионального уровня на федеральный и наоборот.

Для практической реализации кадровой политики на государственной службе важны не только акты законодательства о государственной службе, но и их использование в повседневной практике. С этой точки зрения для кадровой политики важное значение имеет использование таких инструментов, как:

- служебная аттестация;
- государственный квалификационный экзамен;
- конкурс на замещение вакантной государственной должности;
- оценка результатов служебной деятельности и др.

Целью применения всех этих инструментов, уже установленных законом, является придание более объективного и открытого характера кадровым решениям. Их применение служит не только обоснованию установленного денежного содержания, но и определению сферы деятельности и компетентности отдельных государственных служащих с учетом их способностей, интересов и перспектив.

Закрепление в законодательстве и использование инструментов кадровой политики свидетельствуют о все большем понимании значения отбора и назначения кадров, их использования и стимулирования. Задачи работы с кадрами в рамках общих требований законодательства о государственной службе следующие:

- повышение квалификации, а также переподготовка (пере-

квалификация) государственных служащих;

- подготовка резерва кадров государственных служащих;
- проведение и анализ служебных аттестаций;
- планирование использования кадров и перехода их на другие государственные должности;

сотрудничество с представителями профессиональных союзов (ассоциаций) государственных служащих.

*Кадровая политика* в России как на федеральном уровне, так и на уровнях субъектов РФ характеризуется высокой степенью правовой централизации и одновременно децентрализации, когда речь идет о практическом ее осуществлении.

*Федеральная кадровая политика* выступает концентрированным выражением общегосударственных начал кадровой деятельности на государственной службе во всех ветвях государственной власти. Предмет ее особого внимания - кадровое обеспечение федеральной государственной службы.

*Кадровая политика субъектов РФ*, их кадровые программы и предложения приобретают все большее значение в процессе децентрализации государственной кадровой политики на государственной службе. Главной задачей кадровой политики субъектов РФ является обеспечение кадрами государственных служащих аппарата своих государственных органов.

Проблема централизации и децентрализации в кадровой политике на государственной службе в ее юридическом выражении сводится к устранению:

- излишнего дробления функций государственных органов;
- параллелизма и громоздкости органов и организаций по подготовке и переподготовке кадров государственных служащих;
- нерациональных технологий принятия кадровых решений.

В процессе принятия новых нормативных актов о федеральной кадровой политике следует отказаться от излишне централизованного государственного управления кадровой деятельностью и передать более значительный объем функций, прав и обязанностей государственным органам субъектов РФ, стимулируя поиск рациональных технологий принятия кадровых решений.

Под *концепцией кадровой политики* на государственной службе имеется в виду система современных взглядов, принципов и приоритетов деятельности органов государственной власти по формированию оптимального и стабильного кадрового состава государ-

ственной службы Российской Федерации.

Несмотря на многочисленные попытки подготовки разнообразных концепций государственной кадровой политики Российской Федерации, кадровой политики в системе органов исполнительной власти и по основным направлениям государственной кадровой политики, стратегии формирования, профессионального развития и рационального использования кадров государственной службы и др., общей концепции кадровой политики на государственной службе до сих пор нет. Несмотря на то, что в Российской Федерации проходит реформа органов государственной власти и государственного управления, государственная кадровая политика на государственной службе законодательно не закреплена. Особенно это касается государственной службы органов государственного управления субъектов Российской Федерации.

Необходимость разработки концепции кадровой политики на государственной службе определяется следующими обстоятельствами.

Нестабильная и недостаточная эффективность работы государственного аппарата, усиление негативных тенденций социального и профессионального характера среди государственных служащих, рост коррупционных и криминальных проявлений в их среде приводят не просто к снижению авторитета государственной власти, но и к отчуждению государственного аппарата от народа, затрудняют проведение позитивных реформ в обществе и государстве, в каждый данный момент повышают риск перехода России на неконституционный путь развития.

В силу указанных причин кадровая ситуация на государственной службе подвержена влиянию случайных субъективных факторов и потому слабо прогнозируема и слабо управляема, что приводит к серьезному отставанию кадрового потенциала государственного аппарата от потребностей в эффективном проведении политических и социально-экономических реформ.

Назначение концепции как правового документа - определить общую стратегию и приоритетные направления, а также последовательность деятельности органов государственной власти по работе с кадрами государственных служащих Российской Федерации на ближайшую перспективу.

Объективный анализ кадровой ситуации в государственном аппарате, четкое определение субъектов и объектов, первоочеред-

ных проблем и приоритетов, скоординированность действий органов государственной власти по реализации кадровой политики позволят качественно усилить потенциал государственной службы, закрепить позитивные тенденции в государственном строительстве, освоить новые кадровые технологии, осуществить целенаправленное формирование корпуса государственных служащих.

Программная концепция кадровой политики призвана стать ориентиром для органов власти всех уровней при решении задач кадровой политики на государственной службе и регулирования государственно-служебных отношений.

Концепция кадровой политики может быть утверждена Президентом Российской Федерации и в целом обеспечить единство методологических подходов к осуществлению кадровой политики в отношении различных видов государственной службы, в аппаратах всех ветвей власти, на федеральном и региональном уровнях управления.

Самостоятельные субъекты кадровой политики, руководствуясь положениями названной концепции, вправе разрабатывать собственные программы кадрового обеспечения и социально-экономических мероприятий в пределах установленной компетенции. Координация и контроль их осуществления могут быть возложены на Совет по вопросам кадровой политики при Президенте Российской Федерации.

## **8.2. Концепция кадровой политики в органах местного самоуправления**

В современной России идет активный процесс реформирования системы местного самоуправления, ориентированный на повышение ее эффективности и большую согласованность с системой государственного управления.

Конституцией Российской Федерации, федеральными законами установлены концептуальные основы организации местной власти в субъектах Федерации, развития местного самоуправления.

Эти преобразования происходят в условиях сложной перестройки структуры хозяйства, перевода производства и социальной сферы на новые принципы функционирования, ограниченности отдельных видов ресурсов.

В сложившейся ситуации определенная часть кадров местного самоуправления оказалась неготовой эффективно работать. Кадровая работа еще недостаточно стимулирует эффективную дея-

тельность муниципальных служащих, не дает им ясных перспектив должностного роста.

В деятельности местных органов, должностных лиц имеет место не всегда корректное выполнение законов, других нормативных актов, неумение профессионально анализировать состояние дел общественной жизни, принимать оптимальные и своевременные решения, рационально организовывать дело, управлять общественными процессами, обеспечивать и контролировать реализацию намеченных программ.

Все это вызывает необходимость разработки Концепции кадровой политики администрации муниципального органа власти (далее - Концепция), которая представляет собой систему современных взглядов, принципов, приоритетов и направлений работы с муниципальными служащими.

Концепция определяет задачи кадровой политики, в первую очередь, в системе органов исполнительной власти, которая окажет воздействие на изменение кадровой работы во всей системе местного самоуправления. Концепция исходит из необходимости учета специфических социокультурных и национальных условий муниципального образования, интересов основных субъектов кадровой политики: граждан, органов местного самоуправления, территориальных органов регионального управления и государственных органов власти.

Законодательной базой Концепции являются Конституция Российской Федерации, Устав муниципального образования, Федеральные законы, указы Президента Российской Федерации и постановления Главы Администрации субъекта РФ по кадровым проблемам, иные нормативные акты и программные документы Правительства Российской Федерации.

В правовом и организационном аспектах Концепция базируется, прежде всего, на положениях ч. 4 ст. 32 Конституции Российской Федерации о равном доступе граждан к государственной и муниципальной службе, а также на следующих основных принципах:

- комплексность — учет всех факторов (организационных, правовых, экономических, социально-психологических, нравственных), влияющих на состояние кадров муниципальной службы и на выполнение ими управленческих функций;

- системность — взаимосвязь, согласованность, последовательность и преемственность всех элементов кадрового обеспечения

муниципальной службы;

- открытость — гласность и объективность кадровой работы;
- единство, обновление и стабильность кадрового потенциала.

**Практические задачи по формированию и совершенствованию кадрового потенциала в муниципальных органах власти и управления состоят в следующем:**

1. Разработка и внедрение системы отбора в аппарат органов власти наиболее квалифицированных, опытных специалистов муниципального уровня на основе объективной и комплексной оценки их профессиональных и личностных качеств, равенства возможностей на получение муниципальной должности, независимо от национальной и религиозной принадлежности, пола, политических взглядов, занимаемого поста, социального и материального положения семьи.

2. Профессиональное развитие персонала органов муниципальной власти путем внедрения непрерывного профессионального обучения кадров, посредством аттестации и проведения квалификационных экзаменов, стимулирования творческого труда.

3. Систематическое обновление кадров путем выборов и конкурсов, учета рекомендаций представительных органов власти, местных отделений политических партий и общественных движений.

4. Формирование кадрового резерва за счет внутренних и внешних источников пополнения.

5. Обеспечение правовой и социальной защиты муниципальных служащих, в том числе морального и материального стимулирования, роста их профессионализма и эффективности труда.

6. Координация деятельности муниципальных органов, занимающихся работой с кадрами.

**Составными элементами механизма формирования и совершенствования кадрового потенциала должны быть:**

1. Система консультаций с соответствующими муниципальными и общественными структурами при отборе кандидатур на работу в органы местной исполнительной власти.

2. Открытые (внутренние и внешние) конкурсы на замещение вакантной должности и контракты.

3. Квалификационные экзамены.

4. Аттестация, испытательный срок, стажировка.

5. Обучение в системе резерва.
6. Тестирование.
7. Моральное и материальное поощрение.
8. Служебный и общественный контроль за деятельностью должностных лиц.
9. Представление декларации о доходах и имущественном положении.
10. Система отставки.

В целях более качественного отбора кандидатов на муниципальную службу необходимо совершенствовать работу по оценке кадров: на основе современных методик определять потенциальные возможности специалистов, соответствие их профессионально-должностным требованиям.

Эффективность деятельности служащих в органах муниципальной власти в значительной мере определяется системой их подготовки, переподготовки, повышения квалификации и самообразования.

Целесообразно проводить повышение квалификации служащих не реже одного раза в пять лет, чередуя ее с ориентированным обучением по актуальным на текущий момент проблемам. Для этого необходимо ежегодно определять потребность в профессиональном обучении кадров и составлять прогнозы переподготовки и повышения квалификации служащих на перспективу, утверждать индивидуальные планы самообразования. Следует полнее использовать учебные подразделения и факультеты академии государственной службы и других учебных заведений.

Особой нормативно-правовой и организационной проработки требует проблема формирования и подготовки кадрового резерва муниципальных служащих во всех органах исполнительной местной власти. Для этого необходимо реализовать комплекс мероприятий:

- разработка краткосрочной и долгосрочной программ формирования кадрового резерва, его переподготовки и повышения квалификации;
- увязать должностные перемещения служащих с результатами их обучения.

Работа по управлению персоналом служащих в системе органов исполнительной власти требует эффективной деятельности кадровых служб, повышения их статуса, укрепления состава и материально-технического оснащения.



Кадровые службы органов местного самоуправления должны быть организационными и научно-методическими центрами, главной задачей которых является оценка и прогнозирование кадровой ситуации, эффективное использование работников, привлечение к государственной службе наиболее квалифицированных специалистов, организация работы по формированию кадрового резерва. Акцент в работе с кадрами перемещается в сторону повышения их компетентности, управленческой культуры, психологической устойчивости, умения работать в кризисных и экстремальных условиях,

В этих целях необходимо сосредоточить внимание на следующих направлениях организации их работы:

- реализации кадровой политики;
- своевременном и качественном комплектовании кадрами органов исполнительной власти в соответствии с потребностями и возникающими задачами;
- проведении систематического анализа кадровой ситуации и осуществления мониторинга кадровых процессов;
- проведении анализа уровня профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, использования результатов обучения в практической деятельности;
- планировании карьеры муниципальных служащих;
- формировании и использовании банка кадровой информации;
- обеспечении консультирования служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, связанных с несением муниципальной службы.

Все это объективно ставит задачи существенной перестройки структуры и содержания работы кадровых служб, определения системы их взаимодействия с руководством других органов и организаций, подготовки специалистов в области кадрового менеджмента, отвечающих современным требованиям.

Механизмом управления кадровой политикой в органах местной исполнительной власти является система организационно-правовых и практических действий (информационных, обучающих, стимулирующих, воспитательных и др.) в процессе активной и систематической работы с муниципальными служащими,

Функционирование механизма управления кадровой политикой должно воплощаться в многообразии конкретных технологий. В

частности, это:

- реализация системы отбора, перемещения, продвижения и ротации муниципальных служащих;
- внедрение методов оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти, их структурных подразделений и каждого муниципального служащего;
- проведение системного анализа кадровой ситуации в мониторинговом режиме с учетом социальных, экономических, демографических и других факторов как на ближайшее время, так и на длительную перспективу;
- моральное и материальное стимулирование деятельности муниципальных служащих и повышение их ответственности за результаты труда;
- разработка нравственно-этических основ муниципальной службы;
- обеспечение стабильности персонала управления.

Таким образом, суть кадровой политики можно свести к следующим простым положениям:

- уровень и качество жизни населения муниципального образования во многом обусловлено тем, насколько эффективно организовано муниципальное управление;
- эффективное управление зависит от компетентного и заинтересованного персонала муниципальных учреждений;
- компетентность персонала определяется качеством его подбора, обучения и расстановки по всем участкам работы.

Реализация Концепции должна быть проведена в два этапа. На первом этапе осуществляется выход на основные параметры Концепции, приведение кадровой работы в соответствие с выдвинутыми приоритетами, целями и задачами. На втором этапе — совершенствование работы с кадрами в рамках Концепции и полная ее реализация. В последующем должен быть принят новый документ в области кадровой политики.

В этих целях требуется разработать ведомственные рабочие программы реализации кадровой политики в системе органов исполнительной власти муниципального образования. Они должны быть органически увязаны с другими муниципальными программами (социальными, экономическими, правовыми, информационными). Первоочередными мероприятиями могут быть:

1. Организация глубокого и всестороннего мониторингового анализа кадровых процессов в отрасли (ведомстве), выявление на этой основе особенностей, трудностей, а также «очагов напряженности» кадрового характера на различных участках и уровнях муниципальной службы.

2. Утверждение программ на соответствующих Советах по кадровой работе и обеспечение координированности деятельности по всем принципиальным организационным и научно-методическим позициям, а также поэтапность и сбалансированность.

3. Формирование во всех муниципальных органах управления организационно-штатных структур по управлению персоналом и осуществлению кадровой политики, причем как в органах местного самоуправления, так и в хозяйствующих и общественных структурах.

4. Создание оптимальных финансово-экономических и материально-технических основ кадровой политики, обеспечивающих ее эффективную реализацию в полном объеме и в предусмотренные сроки.

5. Принятие пакета директивных документов по кадровой политике, методических рекомендаций и других инструктивных документов.

6. Формирование единого центра управления образовательными мероприятиями муниципального образования, сердцевина которого - многоаспектная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров всех уровней. При необходимости - создание соответствующих учебных программ и стандартов, инициирование лицензирования и аккредитации учебных заведений и обеспечения их высококвалифицированными преподавателями и соответствующей учебно-методической и экспериментальной базой, внедрение гибких форм образовательного процесса,

7. Пропагандистское сопровождение кадровой политики, активное вовлечение в эту работу средств - массовой информации, образовательных, культурно-просветительских и других учреждений.

8. Информационно-аналитическое обеспечение кадровой политики, введение периодической статистической отчетности по кадрам.

В системе управления кадровой политикой важное место должно быть отведено общественному контролю за действующими процессами по формированию и развитию кадрового потенциала.

Необходимо организовать своевременное и всестороннее информирование муниципальных служащих, всего населения о проводимых мероприятиях и кадровой политике в целом.

Одной из важнейших задач реализации Концепции является совершенствование механизма финансирования по следующим направлениям:

- проведение научно-исследовательских и мониторинговых работ;
- разработка нормативно-правовых актов, методических рекомендаций и их научная экспертиза;
- разработка целевых и комплексных программ;
- подготовка и издание методических рекомендации;
- переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих;
- оказание помощи в развитии учебно-материальной базы тех учреждений, которые осуществляют подготовку, переподготовку и повышение квалификации служащих.

Органы исполнительной власти местного самоуправления должны обеспечить выделение необходимых финансовых и материально-технических ресурсов на реализацию Концепции, используя бюджетные, внебюджетные и другие возможности.

Цели, приоритеты, научно обоснованные и законодательно закрепленные принципы Концепции будут способствовать формированию профессионального кадрового потенциала в органах местной исполнительной власти, развитию и рациональному его использованию и, в конечном итоге, успешному решению социально-экономических задач муниципального образования.

### **8.3. Принципы государственной службы**

Различные стороны государственной службы отражаются в ее принципах. Термином «принцип» обозначается то, что лежит в основе какой-либо совокупности явлений, понятий, фактов.

Принцип - центральное понятие, руководящая идея, основа системы, представляющее обобщение и распространение какого-либо положения на все явления той области, из которой данный принцип абстрагирован.

Под принципами закона в юридической науке принято понимать основополагающие идеи и положения, определяющие его наи-

более существенные черты, качественные свойства как нормативно-го акта высшей юридической силы.

Государственная служба основывается на основополагающих принципах организации и деятельности государственного аппарата, однако ей присущи и специальные принципы, которые закреплены в соответствующих Федеральных законах.

Федеральный закон об основах государственной службы является базовым законом, регулирующим отношения государственной службы. Его нормы являются исходными для всех иных законов и других нормативных актов, как федерального уровня, так и уровня субъектов РФ. Поэтому принципы, закрепленные в данном Законе, не просто выражают его содержание, раскрывают его смысл, они образуют исходные начала организации государственной службы в Российской Федерации.

Все федеральные органы и органы государственной власти субъектов РФ обязаны проводить в жизнь эти принципы. Государственные служащие обязаны руководствоваться ими в своей работе.

Поскольку принципы государственной службы одновременно являются основополагающими для всех нормативных актов, образующих правовой институт государственной службы, то они в этом качестве должны учитываться законодателем при принятии новых, отмене или изменении действующих нормативно-правовых актов о государственной службе.

Федеральный закон устанавливает как правовые основы организации государственной службы, так и основы правового положения государственных служащих. Поэтому в принципах государственной службы находят свое отражение прежде всего общие принципы организации и деятельности государства и его властных структур, закрепленные в Конституции РФ (ст. 2-5, 8, 10-П, 13, 15, 17, 19-22, 42, 67-69, 73-75) либо вытекающие из нее.

Все эти принципы органически взаимосвязаны и отражают сущность, содержание и формы осуществления государственной службы.

***Принцип верховенства Конституции РФ и федеральных законов***

Этот принцип является всеобщим, не имеет и не может иметь каких-либо исключений для кого бы то ни было. Обязанность всех органов государственной власти, всех государственных служащих соблюдать Конституцию РФ и федеральные законы на территории

Российской Федерации является необходимым условием функционирования государства. Эта обязанность возведена в ранг конституционного принципа (ч. 2 ст. 4 Конституции РФ).

Верховенство Конституции РФ и федеральных законов на всей территории страны не может быть предметом договоренностей между субъектами РФ, а равно между федеральными органами и органами государственной власти субъектов РФ.

Установление предварительных условий, каких бы то ни было других прямых или косвенных ограничений действия федеральных законов не имеет юридической силы ввиду ущемления суверенитета Российской Федерации.

Решения органов государственной власти и их должностных лиц, противоречащие Конституции РФ и предписаниям федеральных законов, признаются недействительными с момента своего принятия.

Отказ или уклонение от совершения действий, предписанных федеральными законами, влекут за собой установленную законом ответственность государственных служащих.

Этот принцип требует, чтобы организация государственной службы осуществлялась на основе и во исполнение Основного Закона РФ и федеральных законов. Правовыми нормами на основе Конституции РФ регулируются все основные стороны государственной службы: порядок установления служебных полномочий, прохождения государственной службы и прекращения государственно-служебных полномочий, применения мер поощрения, привлечения к юридической ответственности и т.д.

Применительно к каждому государственному служащему требование данного принципа означает, что такой служащий должен защищать верховенство Конституции РФ и федеральных законов. Только тогда он может выполнить обязанность соблюдения Конституции РФ, вменяемую в качестве служебного долга каждому государственному служащему.

Исходя из требования верховенства Конституции РФ, каждый государственный служащий обязан выполнять свои должностные обязанности в духе конституционных принципов, как-то:

- демократизм,
- законность,
- равноправие и полноправие граждан,
- гуманизм,

- государственное единство,
- равноправие и самоопределение народов,
- разделение властей,
- идеологическое многообразие,
- многопартийность.

***Принцип приоритета прав и свобод человека и гражданина***

Государственная служба основана на принципе приоритета прав и свобод человека и гражданина, их непосредственного действия, обязанности государственных служащих признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина.

Человек, его права и свободы, их непосредственное действие признаются Конституцией РФ высшей ценностью (ст. 2, 18). Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина - обязанность государства. Отсюда и обязанности государственных служащих признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина придается ранг основного принципа государственной службы. В конечном счете, данный принцип определяет социальный смысл и содержание служебной деятельности государственных служащих. С учетом этого при отборе кандидатов на государственные должности особое внимание должно уделяться их способности и готовности учитывать в своей работе интересы граждан. Важно, чтобы государственный служащий не только на словах, но и на деле защищал права и свободы человека и гражданина. Серьезным нарушением принципа приоритета прав и свобод следует считать случаи, когда сами государственные служащие не соблюдают права человека, защита которых является сущностью их деятельности. Поэтому важно приблизить систему государственного управления к гражданам, а именно, работать в непосредственном контакте с гражданами, консультировать и помогать им.

***Принцип единства системы государственной власти.***

Государственная служба основывается на принципе единства системы государственной власти, разграничения предметов ведения между Российской Федерацией и ее субъектами. Этот принцип организации государственной службы непосредственно вытекает из федеративного устройства Российской Федерации, которое основывается на государственной целостности, единстве системы государственной власти, разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов РФ (ч. 3 ст. 5 Конституции РФ).

Принцип разграничения предметов ведения между Российской Федерацией и ее субъектами в организации государственной службы выражается в том, что федеральная служба находится в ведении Российской Федерации, а государственная служба субъектов Российской Федерации находится в их совместном ведении (п. «т» ст. 71, п. «л», «н» ч. 1 ст. 72 Конституции РФ). В рамках разграничения этих предметов ведения объем полномочий Российской Федерации должен быть достаточным для организации государственной службы как единого организационно-правового института государственной власти. Реализация принципа единства государственной службы объективно требует единого правового регулирования основ организации государственной службы и основ правового положения государственных служащих Российской Федерации. Именно эту задачу и решает Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации».

#### ***Принцип разделения властей***

В ст. 10 Конституции РФ закреплён фундаментальный принцип организации власти в Российской Федерации, а именно - разделение власти. В соответствии с этим установлением государственная власть в Российской Федерации осуществляется на основе разделения на законодательную, исполнительную и судебную. Соответственно в зависимости от принципа разделения власти дифференцируется государственная служба в органах представительной, исполнительной и судебной власти. За этими рамками остается служба в органах прокуратуры. Но вопрос о принадлежности органов прокуратуры к той или иной ветви власти остается открытым. Включение статей о прокуратуре в гл. 7 («Судебная власть») Конституции РФ не означает, что этот орган принадлежит к судебной власти.

Государственная служба организуется и осуществляется с непрерывным учетом многообразия и специфики сфер государственной деятельности. С этой точки зрения к государственной службе относится служба в различных специализированных отраслях и сферах - военная служба, служба в органах внутренних дел, таможенных, налоговых органах, налоговой полиции и др. Характерным для регулирования этих и подобных им видов службы является то, что такое регулирование обычно является системным, охватывающим службу в органах всех уровней или отрасли (сферы) в целом.

#### ***Принцип равного доступа к государственной службе***

Согласно ч. 4 ст. 32 Конституции РФ граждане РФ имеют



равный доступ к государственной службе. Это означает равный доступ граждан к государственной службе независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям и т.п. Таким образом, запрещена всякая дискриминация при поступлении и прохождении государственной службы по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности, что в качестве общего принципа предусмотрено в ч. 2 ст. 19 Конституции РФ.

Требования к кандидату на государственную должность обуславливаются исключительно характером должностных обязанностей. Поэтому в Законе об основах государственной службы указывается, что в квалификационные требования входит требование соответствия кандидата государственной должности по своим способностям и профессиональной подготовке. Эти требования частично совпадают. Различаются интеллектуальные, моральные и физические способности. Интеллектуальные способности практически выливаются в форму условий, предъявляемых к профессиональной подготовке. Вся система государственной службы Российской Федерации основана на предварительном получении соответствующего профессионального образования.

В законе ничего не говорится о физических и моральных качествах государственных служащих. Однако совершенно ясно, что государственным служащим может быть лишь гражданин, способный по состоянию здоровья и своим деловым качествам профессионально обеспечивать выполнение функций, возложенных на соответствующий государственный орган. Что касается условий доступа граждан к государственной службе в соответствии с профессиональной подготовкой, то речь идет о следующем: претенденту необходимо иметь образование и подготовку, соответствующие содержанию и объему полномочий этой должности. При этом принцип равного доступа к государственной службе реализуется посредством участия граждан в конкурсе на замещение вакантных государственных должностей государственной службы. На практике такие конкурсы проводятся формально, так как кандидатура на вакантное место определена заранее.

***Принцип обязательности решений***

В Законе об основах государственной службы предусматривается обязательность для государственных служащих решений, при-

нятых вышестоящими государственными органами и руководителями в пределах их полномочий и в соответствии с законодательством Российской Федерации. В данном положении следует различать два аспекта обязательности решений. Речь идет, во-первых, об обязательности решений вышестоящих в порядке подчиненности государственных органов и должностных лиц, принятых в пределах их компетенции, для государственных служащих нижестоящих государственных органов и должностных лиц. И, во-вторых, - об обязательности для государственных служащих приказов, распоряжений и указаний вышестоящих в порядке подчиненности руководителей, отданных в пределах их должностных полномочий. Условием обязательности решений вышестоящих государственных органов и руководителей является их соответствие законодательству.

Данное положение имеет целью обеспечение нормальной деятельности государственных органов с учетом принципов построения и функционирования аппарата государства. Речь идет:

- об иерархичности структуры государственных органов;
- о разделении компетенции государственных органов и полномочий государственных служащих, четком определении их в законах и специальных нормативных правовых актах;
- о нормативном закреплении прав, обязанностей и ответственности государственных служащих;
- о сочетании коллегиальности и единоначалия;
- о построении системы управления при сочетании линейных и функциональных начал.

Государственный аппарат имеет сложную структуру и состоит из государственных должностей, структурных подразделений и других административных единиц. Закрепление принципа обязательности для государственных служащих решений, принятых вышестоящими государственными органами и руководителями в пределах их полномочий, призвано предотвращать неисполнительность, безответственность государственных служащих, злоупотребления служебным положением.

***Принцип единства основных требований, предъявляемых к государственной службе***

Государственная служба основывается на принципе единства основных требований, предъявляемых к государственной службе, а они, в свою очередь, и есть основные устои этой службы. В упомя-

нута выше Законе устанавливается, что эти требования (принципы) являются едиными и для федеральной государственной службы, находящейся в ведении Российской Федерации, и для государственной службы субъектов РФ, находящейся в их ведении. Это положение также означает, что предъявляются единые (т.е. основанные на одних и тех же принципах) требования и к организации государственной службы, и к осуществлению деятельности государственных служащих.

Принцип единства основных требований проводится также посредством системного урегулирования и согласования статусов государственных должностей, последовательности взаимосвязей и процедур функционирования всех элементов института государственной службы. Например, в строгом соответствии с группами государственных должностей установлены квалификационные разряды (специальные звания), согласно которым, в свою очередь, к претендентам предъявляются предусмотренные законодательством квалификационные требования и т.д.

Принцип единства требований, предъявляемых к государственной службе, означает также, что все государственные служащие подчинены минимуму общих правил, независимо от того, служат ли они Российской Федерации или ее субъекту.

Принцип единства требований к государственной службе обеспечивает независимость государственной службы от структурных и иных перестроек в системе государственных органов. Одновременно данный принцип обеспечивает государственным служащим равные возможности для осуществления должностных обязанностей, способствует укреплению справедливости, соблюдению этических норм на государственной службе, а также эффективному исполнению служебных функций.

#### ***Принцип профессионализма и компетентности***

Деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов (т.е. государственную службу) следует считать профессией, предполагающей высокую квалификацию, имеющей значение для всего государства и требующей от государственных служащих и особого мастерства, приобретаемого и поддерживаемого в результате систематического и непрерывного образования.

Термином «профессионализм» обозначается глубокое и всестороннее знание и владение практическими навыками в определенной области общественно полезной деятельности. Термином

«компетентность» - знание предмета деятельности, наличие профессионального образования, навыков в работе, изучение и освоение передового опыта.

Принцип профессионализма и компетентности обязывает государственных служащих:

- быть постоянно готовыми к осуществлению должностных полномочий;
- хорошо знать предмет собственной государственно-служебной деятельности;
- знать свои права и обязанности, активно, в полной мере и качественно осуществлять функции и полномочия, предусмотренные законодательством и должностными положениями и инструкциями;
- владеть правилами и процедурами деятельности в органах государственной власти;
- иметь общую и специальную профессиональную подготовку;
- знать юридические и нравственно-этические нормы в сфере служебной деятельности.

Условия работы должны быть благоприятны для эффективного повышения квалификации государственными служащими и выполнения ими своих профессиональных задач. Профессиональная стабильность и устойчивость служебного положения являются необходимыми как в интересах государственной службы в целом, так и в интересах профессионализма и компетентности государственных служащих, и они должны быть гарантированы даже в том случае, когда полностью или частично изменяется организация системы государственной власти.

Принцип профессионализма и компетентности обязывает руководителей государственных органов:

- нормативно и четко определять компетенцию органа и его структурных подразделений;
- утверждать должностные инструкции (положения) для каждого государственного служащего;
- поддерживать профессионализм и компетентность кадров;
- создавать условия для устойчивой служебной деятельности;
- обеспечивать плодотворное сотрудничество в аппарате го-

сударственных органов молодых государственных служащих и квалифицированных работников.

Осуществление принципа профессионализма и компетентности государственных служащих обеспечивается множеством законодательных и иных нормативных правовых актов. Закрепляя этот принцип в качестве ведущего начала государственной службы, закон признает, что положение государственных служащих в значительной степени зависит от них самих, поэтому они должны стремиться к достижению максимально высокого уровня своей профессиональной деятельности.

***Принцип гласности***

Государственная служба основывается на принципе «гласности в осуществлении государственной службы».

В соответствии с ч. 2 ст. 24 Конституции РФ органы государственной власти и органы местного самоуправления, их должностные лица обязаны обеспечить каждому гражданину возможность ознакомления с документами и материалами, непосредственно затрагивающими его права и свободы, если иное не предусмотрено законом. Тем самым обеспечивается и другое конституционное требование - об участии граждан Российской Федерации в управлении делами государства (ч. 1 ст. 32 Конституция РФ).

Вместе с тем государственный служащий обязан хранить государственную и иную охраняемую законом тайну и не разглашать служебные секреты. Поэтому государственная служба фактически основывается на сочетании гласности и служебной конфиденциальности в деятельности государственных служащих.

Добиваться сочетания этих противоречивых требований нелегко: все будет зависеть от общего прогресса на пути достижения большей гласности и от того, в какой мере удастся совместить операциональные нужды государственной службы со стремлением граждан к большей осведомленности.

Существует объективная потребность в тщательном изучении и учете мнения граждан в государственном управлении. Поэтому принцип гласности в осуществлении государственной службы должен обеспечиваться:

- механизмом учета мнения граждан;
- государственной защитой граждан в случае критики государственных структур;
- систематическим освещением деятельности государственных

ных структур средствами массовой информации.

***Принцип ответственности государственных служащих за их решения***

Государственная служба основывается также на принципе ответственности государственных служащих за подготавливаемые и принимаемые ими решения, неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей. Этот принцип занимает особое место в практическом осуществлении государственной службы и в системе требований, предъявляемых к государственным служащим. Действительность свидетельствует, что причинами многих недостатков в деятельности органов государственной власти являются не только и не столько пробелы и изъяны законов, сколько некачественные решения либо неисполнение государственными служащими должностных обязанностей. Поэтому закрепление принципа ответственности имеет своей целью ориентировать государственных служащих на добросовестное, целесообразное и законное осуществление своих должностных обязанностей и практически означает, что невыполнение или ненадлежащее выполнение этих обязанностей должны повлечь за собой применение мер юридической ответственности.

Подготовка или принятие некачественного решения является частным случаем ненадлежащего исполнения должностных обязанностей. Неисполнение или ненадлежащее исполнение государственным служащим возложенных на него обязанностей образуют, состав должностного проступка и влекут применение мер дисциплинарных взысканий.

Однако ущерб, причиненный неправомерными решениями и действиями государственных служащих, возмещается государственным органом, в котором состоит служащий, на основании решения суда или арбитражного суда. Государственные служащие за ущерб, причиненный при исполнении служебных обязанностей, привлекаются к ответственности в порядке, предусмотренном трудовым законодательством Российской Федерации.

Должностное лицо несет ответственность не только за неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей, но и за дачу подчиненным указаний о совершении ими неправомерных действий и непринятие мер по обеспечению выполнения правовых норм, контроль за соблюдением которых входит в его служебные обязанности.

***Принцип «непартийности и отделения религиозных объединений от государства»***

Государственная служба основана на принципе внепартийности и отделения религиозных объединений от государства.

Этот принцип имеет своей целью оградить государственных служащих от влияния и контроля со стороны политических партий так, чтобы государственные служащие могли эффективно работать независимо от того, какая политическая партия приходит к власти в результате выборов. Принцип внепартийности также защищает государственных служащих от потери своих должностей по политическим мотивам в случае, если одна партия встает на место другой. Все, что связывает государственных служащих с политическими партиями, признано их частным делом, не имеющим отношения к государственной службе.

Взаимоотношения между государственными служащими и политическими партиями и религиозными объединениями определяют конституционные принципы свободы убеждений (ст. 29 Конституции РФ) и свободы совести (ст. 28 Конституции РФ). Из этого вытекает, что государственные служащие пользуются:

- свободой совести, свободой исповедовать любую религию или не исповедовать никакой;
- свободой принадлежности к политическим партиям;
- правом выдвигать свою кандидатуру на выборах от любой политической партии.

Вместе с тем принцип внепартийности государственной службы не допускает подбора кадров по политическим взглядам и создания в государственных органах организаций каких-либо политических партий, общественных движений и объединений, преследующих политические цели.

Государственные служащие независимы от политических партий, политических движений и иных общественных объединений и организаций. При исполнении служебных обязанностей они не вправе руководствоваться решениями каких-либо партий, политических общественных движений и иных общественных объединений, преследующих политические цели. Им запрещено официально или публично демонстрировать свою приверженность или принадлежность к указанным партиям или движениям. Они обязаны быть нейтральными в политической борьбе различных партий и движений.

Применительно к лицам, занимающим определенные государственные должности, законом может быть предусмотрено приостановление членства или запрет быть членом какой-либо партии, политического общественного движения или иного общественного объединения, преследующего политические цели, а также запрет вести политическую пропаганду и агитацию, участвовать в каких-либо политических акциях.

Принцип отделения религиозных объединений от государства для системы государственной службы означает, что религиозные объединения не участвуют каким бы то ни было образом в организации и осуществлении государственной службы, не оказывают какого-либо влияния на деятельность государственных служащих.

Государственные служащие не вправе вмешиваться каким-либо образом в политическую, богослужебную деятельность религиозных объединений, связанную с удовлетворением религиозных потребностей верующих.

В органах государственной власти не могут создаваться организации религиозных объединений. В официальных документах не может быть указаний на конфессиональную принадлежность государственных служащих. Каждый государственный служащий вправе самостоятельно решать вопрос, руководствоваться ли ему в оценке своих поступков и мыслей позициями какой-либо религии или отказываться от этого.

*Все государственные служащие равны независимо от отношения к религии.*

В органах государственной власти не могут отправляться религиозные обряды, осуществляться религиозная или атеистическая пропаганда, распространяться предметы культа, религиозная литература.

Государственные служащие не вправе демонстрировать свою приверженность или принадлежность к той или иной религии, конфессии, Церкви и, вместе с тем, обязаны обеспечивать свободную деятельность всех религиозных объединений.

*Принцип стабильности кадров*

Государственная служба основывается на принципе стабильности кадров государственных служащих в государственных органах. Под стабильностью в данном случае имеется в виду постоянство государственно-служебных отношений.

Профессиональная стабильность и устойчивость служебного



положения являются необходимыми как в интересах государственного аппарата, так и в интересах государственных служащих, и они должны быть гарантированы даже в том случае, когда полностью или частично изменяются система государственных органов и организация государственной службы.

Государственным служащим должны быть обеспечены достаточные гарантии против произвольных действий, затрагивающих их профессиональное положение или карьеру. Их положение не должно зависеть от политической конъюнктуры, конкретной личности политического руководителя, частых и не всегда обоснованных организационных перестроек.

Условиями стабильности кадров государственных служащих являются:

- искоренение протекционизма, практики подбора кадров по принципу личной преданности и партийности;
- своевременное освобождение государственных органов от лиц некомпетентных или профессионально непригодных;
- создание надлежащих условий для плодотворной деятельности государственных служащих;
- усиление социальной и правовой защищенности государственных служащих;
- обеспечение гарантий против незаконного увольнения с государственной службы;
- преемственность в проведении государственной кадровой политики.

#### **8.4. Кадровые службы государственных органов**

Под *кадровыми службами* имеются в виду специальные структурные подразделения государственных органов, осуществляющие установленные функции и полномочия в отношении прохождения государственной службы государственными служащими.

Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации» относит кадровые службы государственных органов к числу органов, призванных обеспечивать эффективность государственной службы. Аналогичные положения о кадровых подразделениях в государственных органах содержатся и в законах субъектов РФ о государственной службе. Общими важнейшими функциями кадровых служб, как федеральных государственных органов, так и государственных органов субъектов РФ являются:

- обеспечение реализации в государственном органе положений законов и иных нормативных правовых актов о государственной службе;

- обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных государственных должностей государственной службы, аттестаций, прохождения государственными служащими испытания при замещении государственных должностей государственной службы;

- оформление решений государственных органов, связанных с прохождением государственными служащими государственной службы, ведение их личных дел, внесение необходимых записей в их трудовые книжки;

- консультирование государственных служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, связанных с государственной службой;

- анализ уровня профессиональной подготовки государственных служащих, организация переподготовки (переквалификации) и повышения квалификации государственных служащих.

В настоящее время кадровые службы государственных органов фактически реализуют и другие важные функции.

Например, установлена обязанность кадровой службы государственного органа проводить проверку сведений от граждан при поступлении на государственную службу, а также сведений государственных служащих о полученных ими доходах и имуществе; осуществлять проверку соблюдения установленных законодательством РФ ограничений для лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации и государственные должности субъектов РФ; обеспечивать передачу общероссийским средствам массовой информации сведений о доходах и имуществе лиц, замещающих государственные должности РФ, в установленном порядке.

Положением о службе кадров в государственных органах, закреплены важнейшие функции кадровых служб:

- статистический анализ кадровой ситуации;
- прогнозирование и планирование потребностей в кадрах определенной специальности и квалификации;
- обеспечение отбора на службу, профессионального роста и служебного движения персонала;
- внедрение новых технологий кадровой работы;
- организация подготовки, переподготовки и повышения

квалификации государственных служащих;

- ведение личных дел;
- подготовка сведений для внесения в федеральный реестр государственных служащих и реестр государственных служащих субъектов РФ и федеральный банк кадровой информации;
- организационно-методическое обеспечение реализации этих задач.

Законодательными актами отдельных субъектов РФ на кадровые службы администраций высших должностных лиц или администраций субъектов РФ возлагаются функции органа управления государственной службой. В этих случаях управление кадров действует не в качестве подразделения (службы) государственного органа, а в качестве самостоятельного органа управления.

Для становления кадровых служб в РФ определенный интерес представляет опыт некоторых зарубежных государств. Так, в федеральных министерствах и земельных органах власти Германии в соответствии с Основным законом созданы по вертикали власти «кадровые советы», методическое руководство которыми возложено на федеральный орган управления государственной службой - МВД Германии. Принцип их формирования и полномочия во многом схожи с деятельностью комиссий по трудовым спорам, действующих в РФ на предприятиях, в организациях и учреждениях.

В законах субъектов РФ, в отличие от федеральных, регулируются следующие полномочия кадровых служб:

- кадровое делопроизводство;
- стандарты государственной и муниципальной службы;
- финансирование государственной службы;
- контроль и надзор;
- порядок разрешения споров и конфликтов на государственной службе и другие вопросы.

Вопрос о стандартах государственной службы представляется весьма важным. Стандарты государственной и муниципальной службы призваны обеспечивать эффективное управление государственной и муниципальной службой, рациональную организацию деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, государственных и муниципальных служащих.

*Что регламентируют стандарты?* Согласно упоминаемым законам субъектов РФ стандарты государственной службы определяют порядок:

- исполнения государственными служащими должностных полномочий;
- ведения статистической, финансовой и иной отчетности;
- ведения делопроизводства;
- классификации, контроля, информационного обеспечения;
- иных форм и процедур служебной деятельности, связанных с исполнением и обеспечением полномочий государственных органов и органов местного самоуправления.

С этой точки зрения важным представляется стандарт государственной должности. В нем подлежат определению:

- наименование государственной должности;
- порядок ее учреждения и ликвидации;
- правовое основание ее учреждения;
- статус в системе государственной службы;
- порядок замещения, исполнения обязанностей и освобождения от должности;
- должностные обязанности;
- требования к лицам, замещающим должность;
- условия исполнения обязанностей по должности.

В законах субъектов РФ предусматривается, что стандарты государственной и муниципальной службы и порядок сертификации государственных органов устанавливаются в одних случаях законами, а в других - актами органов исполнительной власти: правительств республик, администраций краев, областей. Но вполне очевидно, что некоторые стандарты государственной службы субъекта РФ, например, стандарты высших и главных государственных должностей государственной службы субъекта РФ, должны устанавливаться федеральными законами или постановлениями Правительства РФ.

В рамках проблемы управления государственной службой важное значение имеет *организация реестров и личных дел государственных и муниципальных служащих*. Эти вопросы регламентируются во многих законах субъектов РФ.

*Реестр государственных и муниципальных служащих* представляет собой систематизированные сведения о всех государственных служащих, в том числе сведения о всех государственных служащих, включенных в резерв на выдвижение на вышестоящие должности в государственном органе. Ведение реестра осуществля-

ется кадровой службой государственного органа на основе личных дел и карточек учета государственных служащих.

Сбор и внесение в реестр государственных служащих сведений об их политической и религиозной принадлежности, о частной жизни запрещаются.

Реестры государственных служащих являются основой формирования обобщенного реестра государственных служащих субъекта РФ, который ведется структурным подразделением администрации при высшем должностном лице (президенте, главе администрации) субъекта РФ. Реестр государственных служащих субъекта РФ содержит сведения о всех государственных служащих, занимающих высшие и главные должности в республике, крае, области и органах местного самоуправления. В законах отдельных субъектов РФ содержатся указания, что реестр государственных и муниципальных служащих содержит сведения обо всех государственных и муниципальных служащих субъекта РФ.

На государственных и муниципальных служащих заводятся личные дела в соответствии с общероссийским стандартом личного дела государственного, муниципального служащего, которые содержат сведения о служащем, прохождении им государственной федеральной службы, службы в госорганах субъекта РФ и муниципальной службы. Личное дело ведется структурным подразделением кадров соответствующего государственного органа или органа местного самоуправления и является документом строгой отчетности. При перемещении государственного, муниципального служащего личное дело передается по новому месту службы. Ведение нескольких личных дел на одного государственного, муниципального служащего законом не допускается. Сбор и включение в реестр и личное дело сведений о политической и религиозной принадлежности, личной жизни государственных и муниципальных служащих законами субъектов РФ запрещаются.

*Финансирование государственной службы* - наиважнейший вопрос государственной службы. Расходы на содержание государственной службы являются составной частью расходов соответствующего бюджета на управление и включают следующие затраты на организацию управления государственной службой и на обеспечение государственных и муниципальных служащих:

- денежное содержание,
- материально-бытовое обеспечение,

- социальное обеспечение,
- государственное страхование,
- повышение квалификации,
- переподготовка.

Расходы на содержание государственной, муниципальной службы планируются, осуществляются и контролируются на основе составляемых в установленном порядке смет в рамках бюджетов соответствующего уровня. В законах субъектов Российской Федерации содержится важное правило о том, что сокращение бюджетных ассигнований не может служить основанием для прекращения выплаты или уменьшения размеров денежного содержания государственных и муниципальных служащих.

Порядок финансирования деятельности государственных органов и органов местного самоуправления и контроля за эффективностью использования финансовых средств в государственных органах устанавливается федеральным законодательством и законодательством субъектов РФ.

Организация государственной службы не является завершенной, ибо не определены права и обязанности государственных органов, процедура рассмотрения споров на государственной службе.

В законах субъектов РФ по этому вопросу содержатся положения двоякого рода. В частности, имеются ссылки на то, что споры (конфликты) в связи с государственной и муниципальной службой рассматриваются в порядке, предусмотренном федеральным законодательством.

Государственные и муниципальные служащие ответственны за надлежащее исполнение возложенных на них обязанностей перед государством. Контроль за деятельностью государственных и муниципальных служащих осуществляется в соответствии с федеральным законодательством и законодательством субъектов.

Таким образом, в Российской Федерации складывается система организационного обеспечения государственной службы. Субъекты РФ самостоятельно осуществляют организацию и регулирование государственной службы, но это должно проводиться в соответствии с Федеральным законом «Об основах государственной службы Российской Федерации», ,

В целом ситуация в организации управления государственной службой в Российской Федерации характеризуется незавершенно-

стью и известной неопределенностью. В результате различные государственные органы и подразделения, имеющие то или иное отношение к вопросам государственной службы, действуют разрозненно, без упорядоченного взаимодействия друг с другом; распределение ответственности между отдельными органами по вопросам государственной службы имеет достаточно случайный характер, на практике наблюдается известное соперничество, борьба за сферы влияния,

В этих условиях важно усилить внимание не только к вопросам разработки правовых основ государственной службы, но и к вопросам укрепления её организационных основ и в особенности таким, как:

- организация управления государственной службой, персоналом государственной службы;
- определение порядка, условий и процедур реформирования и постоянного совершенствования государственной службы.

Для этого необходимо постоянно изучать состояние организационного обеспечения государственной службы в зарубежных странах, имеющих длительный исторический опыт управления государственной службой.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Опросный лист. Функция персонал-менеджмента

Вопросы	Ответы	
А. Уровень штатов и перспективы социальной деятельности (плановое управление)		
1. В случае осуществления прогноза деятельности (расширения, свертывания) рассчитывают ли потребности различных служб в штатах?	Да	
2. Учитывают ли эти прогнозы возможные технологические изменения?		Нет
3. Учитывают ли эти прогнозы саботаж, преждевременные уходы с работы и прогулы?	...	...
4. Пересматриваются ли эти прогнозы с учетом портфеля заказов?		
5. Приспосабливаются ли тяжесть, сложность и продолжительность работ к плану выплат денежного вознаграждения за труд?		
6. Имеются ли альтернативные сценарии:		
а) в случае увеличения объема работ;		
б) в случае недостаточной деятельности и неполной загрузки персонала?		
Б. Административное управление персоналом		
1. Имеется ли на предприятии картотека персонала с:		
а) фотографией;		
б) карточкой гражданского состояния;		
в) автобиографией или копиями дипломов;		
г) экземпляром трудового договора или приказа о приеме на работу;		
д) списком предыдущих мест работы;		
е) трудовой книжкой;		
ж) последовательным списком ответственных заданий и постов на предприятии, начиная с найма на работу;		
з) список заработных плат, выплаченных начиная с момента приема на работу;		
и) дубликатами поощрений, выговоров или возможных санкций;		
к) годовыми списками работников, повышенных по служебной лестнице;		
л) письмами и пожеланиями заинтересованных лиц (обучение, повышение по службе)?		
2. При найме на работу сравнивают ли систематически предлагаемый пост с портфелем кандидата (образование плюс опыт работы)?		
3. Вручается ли каждому новому работнику экземпляр правил внутреннего распорядка предприятия?		
4. Меняется ли внутренний распорядок в зависимости от внесенных новшеств?		



Вопросы	Ответы
<p>В. Оплата персонала</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учитываются ли ответственными лицами, прежде чем быть переданными в службу персонала и бухгалтерию на оплату, данные, необходимые для расчета оплаты персонала, если они содержат различные элементы, а именно: сверхурочные часы, премии, комиссионные?</li> <li>2. Проводит ли служба заработных плат (отдел труда и заработной платы) оценку и проверку поступивших элементов: списки работ, увеличение объема продукции, реализуемый объем продукции?</li> <li>3. Проверяются ли правильность применяемых комиссионных и их соответствие возможным снижениям в свете скидок и коммерческих уступок в особенности для коммерческих агентов?</li> <li>4. Сверяется ли лист индивидуальных заработных плат ответственным лицом перед тем, как отдается приказ о выдаче заработной платы или о перенесении ее с одного счета на другой?</li> <li>5. Перед выплатой заработной платы или зачислением ее на счет проводят ли проверку авансов и частичных оплат, чтобы произвести установленные вычеты?</li> <li>6. Если для выплат заработных плат используют компьютерную программу, защищена ли она?</li> <li>7. Только ли ответственными лицам открыт доступ к этой программе?</li> <li>8. Проводят ли регулярно проверки, дабы проконтролировать регулярность выплаты заработной платы?</li> <li>9. Выплаты производятся с банковского счета, специально открытого для этих целей?</li> <li>10. Производится ли декларация и подсчет социальных выплат в установленные сроки?</li> <li>11. Ведутся ли регистрационные книги регулярно по дням (речь идет о расчетных ведомостях, регистрации входа и выхода персонала)?</li> <li>12. Удостоверяется и контролируется ли подсчет оплачиваемых отпусков ответственными лицами соответственных служб?</li> </ol>	
<p>Г. Управление обучением</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представляется ли и обсуждается ли план мероприятий по обучению с комитетом предприятия и с соответствующими лицами?</li> <li>2. Составляют ли в конце года баланс мероприятий, осуществленных в области образования?</li> </ol> <p>Д. Представительная организация персонала</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организуются ли регулярно выборы различных репрезентативных инстанций персонала, а именно, представителей персонала или комитета предприятия?</li> <li>2. Правильно ли организовано функционирование комитета предприятия, в особенности, если речь идет о приглашениях на собрания и обсуждении расписания дня?</li> <li>3. Принимаются ли во внимание обсуждения и решения профсоюзных органов и обговариваются ли они с персоналом? На каждый ли день составляется список этих обсуждений?</li> </ol>	

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

1. Какая, на Ваш взгляд, форма отношений должна быть построена в фирме для сотрудников, занимающихся:

– творческим трудом (например, художники и т.д.);

---

– нетворческим трудом (производство, тех. обеспечение и т.д.).

---

2. Какую роль для Вашей организации мог бы играть мекенат, интересующийся данной профессиональной областью?

---

3. Какую роль мог бы играть в Вашей фирме хороший продюсер?

---

4. Какую роль мог бы играть в Вашей фирме толковый менеджер?

---

5. Нужна ли Вашей фирме хорошая рекламная компания?

---

6. Что полезного дает, на Ваш взгляд, существование творческих союзов?

---

7. Знаете ли Вы, как устроены организации, занимающиеся деятельностью, подобной Вашей:

- в нашей стране:

---

- за рубежом:

---

8. Какая структура должностных отношений Вас устроила бы больше всего?

---

---

---

9. Какие социальные отношения в коллективе Вас бы больше всего устроили?

10. Какие должностные отношения, на Ваш взгляд, будут более всего способствовать делу?

11. Какие социальные отношения больше всего будут способствовать делу?

12. Какие бы отделы Вы создали, будь Вы на месте начальника (или же если бы это было возможно):

13. Как Вы читаете, каково отношение (в %) между профессиональной и материальной заинтересованностью по отношению к работе у персонала фирмы?

14. Как вы считаете, на что в большей мере должна ориентироваться стратегия фирмы:

- на прибыль;
- на повышение профессионального имиджа фирмы.

Что с Вашей точки зрения важнее для фирмы (ранжируйте):

- прибыль;
- качество работы;
- безошибочность работы;
- имидж;
- работа с клиентами;
- увеличение количества заказов;
- рост квалификации сотрудников.

15. Знаете ли вы, сколько конкурентов у Вашей фирмы? (Если их нет, то насколько скоро, по Вашему мнению, они возникнут?)

16. В чем «плюсы» и «минусы»:

- существования «свободных художников»

- организаций в области творческой деятельности

### Экспертиза рабочих мест

1.0. Как Вы считаете, в чем заключается содержание рабочего процесса на Вашем рабочем месте?

а) какие виды работ Вы можете выделить:

б) чем обеспечивается выполнение работ:

1.1. Название места.

1.2. Можно ли выделить функции, определяющие Ваше рабочее место (и какие)?

а) существует ли функциональная схема места (как Вы ее видите)?

б) можете ли Вы выделить цели и задачи места в рабочем процессе (какие)?

в) чем обеспечивается осуществление функций данного места:

- организационно;
- технически;
- содержательно.

1.3. Существует ли должностная инструкция и каким образом в ней отражены (если не существует, какими должны быть):

а) обязанности:

---

б) правила работы:

---

в) запреты

---

1.4. С какими рабочими местами Вы взаимодействуете и как?

---

а) предмет взаимодействия:

---

б) порядок взаимодействия (когда и как):

---

1.5. Какие знания, по Вашему мнению, необходимы для работы?

---

1.6. Какая предварительная информация необходима для работы (о фирме, об области деятельности, о рабочем месте)?

---

1.7. Требуется ли для выполнения Ваших обязанностей стажировка, подготовка и т.д., в какой форме?

---

1.8. Режим и «место» работы:

---

1.9. Куда Вы можете обращаться с вопросами и предложениями в сложных, конфликтных ситуациях?

---

---

Влияет ли, на Ваш взгляд, организационно-правовая форма фирмы на успешность, результаты и эффективность Вашей работы?

---

Как бы Вы определили сферу деятельности Вашей организации?

---

Можете ли Вы выделить формы деятельности Вашей организации?

---

Каковы, на Ваш взгляд, цели и задачи Вашей  
– фирмы:

---

– деятельности:

---

Какова структура Вашей фирмы?

---

Как функционирование Вашего рабочего места связано с целями и задачами фирмы?

---

Почему функционирование Вашего рабочего места необходимо для деятельности фирмы?

---

Кто является Вашими прямыми и непосредственными начальниками?

---

**Информация о подструктурах организации:**

Сфера деятельности подструктуры, в которой Вы работаете?

---

Формы деятельности Вашей подструктуры?

---

Цели и задачи подструктуры:

Структура подразделения:

При запуске проекта, заказа кто и как определяет:

а) начальные условия реализации проекта:

б) имеющийся ресурс для реализации проекта:

в) факторы, препятствующие реализации проекта:

г) чего не хватает для реализации проекта:

д) цели и задачи проекта:

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2002.
2. Адамчук В.В. и др. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина - М.: ЮНИТИ, 1999.
3. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. - М.: Приор, 1998.
4. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе: Практ. пособие с образцами документов. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: ЗАО Бизнес-школа, Интел-Синтез, 2000.
5. Армстронг М. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. О.Ю. Серой. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
6. Архипов В.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Мин-во образования РФ; СПбУЭФ. Каф. экономики предприятий и производственного менеджмента. - СПб.: Изд-во СПбГЭФ,- 1998.
7. Атаманова Р.И. Поиск работы (домашний психолог XXI века) / Р.И. Атаманова. - М: ЗАО Бизнес-школа, Интел-синтез, 2001.
8. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. - М: Государственный университет: Высшая школа экономики, 2000.
9. Барыкин С.Е., Давыдовский Ф.Н., Страхова О.А. Формирование оптимального портфеля производственных инвестиций энергетического объединения. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.
10. Басаков М.И. Документы по персоналу предприятия / М.И. Басаков. - Ростов н/Д: Март, 2002.
11. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учебное пособие / Беляцкий Н.П. / Велесько С.Е., Ройш П. - Минск: ИП Экоперспектива, 2000.
12. Блинов А.О. Искусство управления персоналом: Учебное пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская. - М.: ГЕЛАН, 2001.
13. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 1999.
14. Брасс А.А. Основы менеджмента. - Минск: ИП Экоперспектива, 1999.



15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарика, 1998; 2000.
16. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. - М.: Экономика, 1998.
17. Галенко В.П., Самарина Г.П., Страхова О.А. Бизнес-план. Практикум. - М.: Бератор-Пресс, 2002.
18. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией. - М.: Бератор-Пресс, 2003.
19. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие / Т. П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2001.
20. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Акад. народного хозяйства при Правительстве РФ. - М.: Дело, 1999.
21. Глазов М.М. Опыт использования в учебных курсах методов диагностики механизмов, ведущих предприятие к финансовым трудностям // Проблемы и перспективы подготовки экономических кадров: Научно-методический сборник. Выпуск 4. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.-С. 201-207.
22. Глазов М.М. Функциональная диагностика в управлении деятельностью предприятия. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.
23. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2006.
24. Глазов М.М. Методика экономического анализа и диагностика опытно-экспериментального производства научной сферы. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997.
25. Глазов М.М. Функциональная диагностика - основа повышения качества планирования и управления промышленным предприятием в условиях рыночной экономики: Учебное пособие. - 2-е изд. перераб. и доп. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.
26. Глазов М.М. Функциональная диагностика и аудит. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.
27. Глазов М.М. Функциональная диагностика как инструмент планирования промышленного предприятия: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000.
28. Глазов М.М. Функциональная диагностика как инструмент повышения качества управления промышленным предприятием. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000.

29. Глазов М.М. Экономическая диагностика предприятий: новые решения. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.

30. Глазов М.М. Функциональная диагностика промышленного предприятия: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во РГГМУ, 2003.

31. Глазов М.М., Фирова И.П. Персонал-менеджмент предприятия: анализ и диагностика. - СПб.: Изд. РГГМУ, 2005.

32. Глазов М.М., Фирова И.П., Литвиненко А.Н. Персонал-менеджмент предприятия: анализ и диагностика. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Санкт-Петербургский у-т МВД России, 2005.

33. Государственная служба (комплексный подход): Учебное пособие. /Авторский коллектив под рук. А.В. Оболенского, А.Г. Барабашева- М.: Дело, 1999.

34. Гупалов В.К. Управление рабочим временем. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1998.

35. Гутгарц Р.Д. Документирование управленческой деятельности: Курс лекций / Р.Д. Гутгарц. - М.: ИНФРА-М, 2001.

36. Дафт Р.Л. Менеджмент / Под ред. Ю.Н. Каптуревского: Пер. с англ. В. Вольского и др. - СПб.: Питер, 2000.

37. Деловое администрирование: Практические ситуации. Деловые игры. Упражнения / Под общ. ред. О.А. Страховой. - СПб.: Питер, 2001.

38. Доил П. Менеджмент: Стратегия и тактика / Пер.с англ. Т.Карасевич, А. Вихровой, В. Кузина, Д. Раевской / Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 1999.

39. Должностные инструкции в торговле. - М.: ПРИОР, 2001.

40. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Учебное пособие / Пер. с англ. / Под ред. Я.К. Мариновича. - М.: Изд. дом Вильяме, 2000.

41. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало / Под ред. В.А. Кибанова. - М.: Приор, 1998.

42. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1999.

43. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов/А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2001.

44. Журавлев П.В. и др. Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кула-

пов, С.А.Сухарев - М.: Екатеринбург: Изд-во Рос. экон. акад.: Деловая книга, 1998.

45. Завельский М.Г. Экономика и социология труда: Курс лекций. - М.: ЗАО КноРус, 1998.

46. Зорин А.С. Российские особенности микроэкономических изменений в системе управления трудом. - СПб.: Общество «Знание», 1998.

47. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. - М.: Изд-во Воскресенье: ЗАО Принт-ателье, 1999.

48. Изучение квалификационных требований работодателей: (пособие для проф. образ, учреждений). - СПб.: Скифия, 2001.

49. Искусство менеджмента: Практ. пособие / Пер. с англ. - М.: Финпресс, 1998.

50. Истомина Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения: Учебник. - СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2005 г. - 248 с.

51. Кадры предприятия. 140 общеотраслевых профессий рабочих: Практ. пособие. - М.: Дело и сервис, 2000.

52. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций: Практ. пособие / Авторы-сост. Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. - М.: Дело и сервис, 2000.

53. Кадровая служба: Ежегодный сб. правовых нормативных актов для кадровых служб. - М.: Ред. журн. Охрана труда и социальн. страхование, 2001.

54. Карташова Л.В. и др. Поведение в организации: Учебник / Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломадина Т.О. - М.: Инфра-М, 1999.

55. Колосничина М.Г. Экономика труда: Учеб. Пособие / Ин-т Открытое общество. - М.: Магистр, 1998.

56. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом: Учеб. пособие. - М.: Зеркало, 1999.

57. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение: Учебно-методическое пособие / А. И. Кочеткова. - М.: ЗАО Бизнес-школа, Интел-синтез, 2001.

58. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999.

59. Круден Г.Дж. Зарубежный опыт управления персоналом: Пер. с англ. Н.П. Володиной и др. Ч. 2: Подбор и расстановка кад-

ров / Круден Г.Дж., А. У. Шерман; ИГЖ гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ. - М.: ИПКГосслужбы, 2001.

60. Круден Г.Дж. Зарубежный опыт управления персоналом: Пер. с англ. Н.П. Володиной и др. Ч. 3: Обеспечение кадрового потенциала организации / Круден Г.Дж., А. У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ. - М.: ИПК-госслужбы, 2001.

61. Круден Г.Дж. Зарубежный опыт управления персоналом: Пер. с англ. Н.П. Володиной и др. Ч. 4: Руководство в организации / Круден Г.Дж., А. У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ. - М.: ИПКГосслужбы, 2001.

62. Круден Г.Дж. Зарубежный опыт управления персоналом: Пер. с англ. Н.П. Володиной и др. Ч. 5: Отношения между работниками (профсоюзом) и администрацией / Круден Г.Дж., А.У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ. - М.: ИПКГосслужбы, 2001.

63. Круден Г.Дж. Зарубежный опыт управления персоналом: Пер. с англ. Н.П. Володиной и др. Ч. 6: Оплата труда персонала / Круден Г.Дж., А.У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ. - М.: ИПКГосслужбы, 2001.

64. Круден Г.Дж. Зарубежный опыт управления персоналом: Пер. с англ. Н.П. Володиной и др. Ч. 7: Защищенность персонала / Круден Г.Дж., А.У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ. - М.: ИПКГосслужбы, 2001.

65. Круден Г.Дж. Зарубежный опыт управления персоналом: Пер. с англ. Н.П. Володиной и др. Ч. 8: Управление персоналом в будущем / Круден Г.Дж., А. У. Шерман; ИПК гос. служащих Рос. академии гос. службы при Президенте РФ. - М.: ИПКГосслужбы, 2001.

66. Кук Э. Работа с менеджерами. Руководство для секретаря / Пер. с англ. - М.: Финпресс, 1998.

67. Ладанов И.Д., Розанова В.А. Техника быстрого чтения: Практик. пособие с упражнениями. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа Интел-синтез, 1999.

68. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учебное пособие. - М.: Русская Деловая Литература, 1999.

69. Линчевский Э.Э. Контакты и конфликты: Общение в работе руководителя. - М.: ОАО НПО Изд-во Экономика, 2000.

70. Лукашевич В.В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания): Учебное пособие / В.В. Лукашевич. - М.: ИД Деловая лит.: ГЕЛАН, 2001.

71. Львов Ю.Я., Русинов В.М., Саулин А.Д., Страхова О.А. Управление акционерным обществом в России. - М.: ОАО «Новости», 2000.

72. Льюис Д. Стресс-менеджер: Как сэкономить 10 часов в неделю и уйти от стресса. - М.: АСТ: Рефл-бук, 2000.

73. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000.

74. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-е изд. - М.: ИНФРА-М., 1999.

75. Модели и методы управления персоналом: Российское учеб. пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2001.

76. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 1999.

77. Магура М.И. Оценка работы персонала: Практик. пособие для рук. разного уровня и специалистов кадровых служб / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2001.

78. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей, менеджеров и специалистов кадровых служб / М. И. Магура. - 2-е изд., доп. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2001.

79. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж.; Пер. с англ. Н. Мишакова. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2001.

80. Марков Г.Н. Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту. - СПб.: АЛЬФА, 2000.

81. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Новосибирская гос. акад. экон. и упр. / Под ред. П.В. Шеметова. - М.; Новосибирск: ИНФРА - М., 1998.

82. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов; Новосибирская гос. акад. экон. и упр.; Под ред. П.В. Шеметова. - М.; Новосибирск : ИНФРА-М: НГАЭиУ, 2001.

83. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Общ. ред. Л.И. Евенко. - М.: Дело, 1998.

84. Минцберг Г., Альстренд Б. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2000.

85. Модели и методы управления персоналом: Рос-британское учеб. пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002.

86. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2000.

87. Мордовиц С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». - М.: ИНФРА-М, 1999.

88. Морозова Л.Л. Квалификационные характеристики должностей работников современных предприятий торговли: Должностные инструкции служащих: Практическое руководство / Л.Л. Морозова. - 4-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Актив, 2001.

89. Муниципальная кадровая политика: проблемы организации и опыт профессионального развития служащих: Учебное пособие. / Авторский коллектив: Игнатов В.Г., Понеделкова А.В. и др. - Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2003.

90. Муэрс Р. Эффективное управление / Пер. с англ. - М.: Финпресс, 1998.

91. Ноздрачов А.Ф. Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих. - М.: «Статус», 1999.

92. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2000.

93. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. - Минск.: Амалфея, 2000.

94. Пикулькин А.В. Система государственного управления: Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

95. Плотников А.В. Человеческий фактор в управлении: социально-гуманитарные аспекты менеджмента: Учеб. пособие / СПбУЭФ. Каф. управления им. проф. Ю.А. Лаврикова / Под ред. О.А.Страховой. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.

96. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. - СПб.: Изд-во «Речь», 2001

97. Практикум по курсу «Управление персоналом» / Мин-во общего и проф. образования РФ; СПбУЭФ. Каф. социологии и управления персоналом. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.

98. Практикум по социально-психологическому тренингу / Под ред. Б.Д. Парыгина. - 3-е изд., испр. и доп. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.

99. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г.С. Никифорова. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000.

100. Пугачев В.П. Руководство персоналом предприятия: Учебник. - М.: Аспект-пресс, 1998.

101. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2000.

102. Рахманов А.И., Страхова О.А. Менеджмент в графике: Учебник. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000.

103. Роль и действия службы персонала в условиях кризиса: Метод, изд. / Петербургский профессиональный кадровый клуб; Учеб. центр подготовки руководителей СПбГТУ. - СПб., 1999.

104. Российский менеджмент: Учебные и конкретные ситуации. Т. 2.: Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом. - М.: ГУУ, 1998.

105. Руденский Е.В. Основы психологии общения менеджера: Учеб. пособие / Министерство общего и проф. образования РФ; Новосибирская акад. экономики и управления. - М. - Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1998.

106. Сайкина Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству / Л.В. Сайкина. - М.: МЦФЭР, 2002.

107. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО Журнал Эксперт, 1998.

108. Сотникова СИ. Управление карьерой: Учебное пособие / СИ. Сотникова. - М.: ИНФРА-М, 2001.

109. Социальный менеджмент: Учебник / Акад. труда и соц. отношений. Гос. ун-т управления / Под ред. Д.В. Валового. - 2-е изд. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2000.

110. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для вузов. - СПб.: Питер, 2000.

111. Справочник менеджера / Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ; Под ред. Э.А.Уткина. - М.: Экмос, 1998.

112. Справочник работника кадровой службы / Сост. А.В. Верховцев. - М.: ИНФРА-М, 2001.
113. Станкин М.И. Психология управления: Практик. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа Интел-синтез, 2000.
114. Станкин М.И. Психология управления: Практическое пособие / М.И. Станкин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа Интел-синтез, 2002.
115. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно-практ. пособие. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа Интел-синтез, 1999.
116. Стенюков М.В. Делопроизводство в управлении персоналом: Образцы документов. Рекомендации по составлению с юридической поддержкой / М.В. Стенюков, В.М. Пустозерова. - 4-е изд. - М.: ПРИОР, 2001.
117. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала / В. Тараненко; Под ред. С. Федарчука. - Киев: Ника-Центр, 2002.
118. Тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих. - М.: ИНФРА-М, 1998.
119. Тарифно-квалификационные характеристики по общетраслевым профессиям рабочих: Комментарий к КЗоТ. - М.: ИНФРА-М, 1998.
120. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 1999.
121. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие. - М.: Дело, 1998; 2000.
122. Удальцова М.В. Социология управления: Учеб. Пособие / Министерство общего и проф. образования РФ; Новосибирская акад. экономики и управления. - М. - Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1998.
123. Управление персоналом: Учебно-практ. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской, - М.: Приор, 1999.
124. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Министерство общего и проф. образования РФ / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998.
125. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.
126. Управление персоналом: Учебно-практ. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. - М.: Приор, 1999.



127. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2001.

128. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002.

129. Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнесе = Human Resource Management in the European Hotel Industry: Учеб. пособие / Пер. с англ. М.А. Баскаковой. - М.: Финансы и статистика, 2002.

130. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала / Скрипник К.Д., Гергелев А.Э., Милованов Ю.Е. и др. - М.: Приор, 1999.

131. Ушаков А.А. Особенности национальной карьеры: Как сделать карьеру в России. Тайны менеджера по персоналу. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 1999.

132. Ушаков А.А. Российский кадровик: тайны карьеры. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 1998.

133. Файоль А. Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф.У. Тейлор, Г.Форд. - М.: Республика, 1992.

134. Хигир Б. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала / Б. Хигир. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2001.

135. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера / Гос. ун-т управления; Национальный фонд подготовки кадров / Пер. с англ. А.Н. Исаенко. - М.: ЗАО Олимп-бизнес, 1999.

136. Цветаев В.М. Управление персоналом: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2000.

137. Цветаев В.М. Управление персоналом: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2001.

138. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

139. Чернет П.Е. Тесты 10: Логика и психометрия, математика и концентрация внимания, различные типы мышления. Ребусы, задачи, структурные построения и преобразования. - 1-е изд. - М.: Ось-89, 2000.

140. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2000.

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2002.
2. Adizes L. Managing Corporate Lifecycles. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N. J., 1999.
3. Adler N. International Dimensions of Organizational Behavior. 2nd ed. PWS-Kent: Boston, 1991.
4. Ansoff H. I. Strategic issue management. Strategic Management Journal 1 (2): 131-148, 1980.
5. Bjerke B. Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy. Edward Elgar Publishing, 2000.
6. Mockler R. J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process. Idea Group Publishing: Harrisburg-London, 1992.
7. Putterman L., Randall S. K. (eds). The Economic Nature of the Firm. A Reader. Cambridge University Press, 1996.
8. Thibaut Jean-Pierre. Le diagnostic d'entreprise. Guide pratique. Societe d'edition et de diffusion pour la formation. Diffusion: les editions d'organisation. 2-eme edition. - Paris: SEDIOR, 1993.
9. Wright P., Pringle C, Kroll M. Strategic Management: Text and Cases. Allyn and Bacon: Needham Heights, MA, 1992.

ООО «Андреевский издательский дом» основан в 1998 году, выпускает периодические издания, учебную и научную литературу.

В 2005 году издательский дом начал выпуск ДВУХ серий научной и учебной литературы для специалистов, преподавателей и студентов ВУЗов:

### **1. БИБЛИОТЕКА ТЕХНОЛОГА - УЛЬТРАЗВУКОВИКА**

- И.В. Петушко. Оборудование для ультразвуковой обработки.
- И.В. Петушко. Оборудование для ультразвуковой очистки.

### **2. БИБЛИОТЕКА МЕНЕДЖЕРА**

- Е.П. Истомин, А.Г. Соколов. Управленческие решения. Учебник. 2005 г.
- Л.О. Евдокимова, Л.С. Слесарева. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. 2005 г.
- М.М. Глазов. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. 2006 г.
- М.М. Глазов, И.П. Фирова. Маркетинг предприятия: анализ и диагностика. Учебник. 2006 г.
- М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник. 2007 г.

В 2006 году издательский дом начал выпуск третьей серии -

### **3. ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА:**

- Е.П. Истомин, С.Ю. Неклюдов, В.И. Романченко. Информатика и программирование. Учебник. 2006 г.
- Е.П. Истомин, В.В. Новиков, М.В. Новикова. Высокоуровневые методы информатики и программирования. Учебник. 2006 г.

Все учебные издания проходят экспертизу и имеют гриф УМО. Авторы книг-доктора и кандидаты наук, представляющие различные научные школы России, имеют большой научный и педагогический опыт.

Приглашаем к сотрудничеству авторов и оптовых покупателей.

Наши контакты: E-mail: [biom\(g\)nm.ru](mailto:biom(g)nm.ru)

Телефон: 8-921-643-78-68