

К.В. Воденко, С.И. Самыгин,  
К.Г. Абазиева, С.А. Тихоновскова,  
А.Н. Дулин, М.Т. Белов

---

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНИК



---

**К.В. Воденко, С.И. Самыгин,  
К.Г. Абазиева, С.А. Тихоновскова,  
А.Н. Дулин, М.Т. Белов**

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

*Учебник*

2-е издание

Ответственный редактор —  
доктор философских наук, профессор К.В. Воденко



Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
2019

---

---

**УДК 331.108**  
**ББК 65.291.6**  
**В62**

**Рецензенты:**

*М.А. Васьков* — доктор социологических наук, профессор, Южный федеральный университет;

*М.А. Суржиков* — доктор экономических наук, профессор, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

**Воденко К.В.**

**В62**      Управление персоналом: Учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева, С.А. Тихоновскова, А.Н. Дулин, М.Т. Белов; под ред. К.В. Воденко. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2019. — 374 с.

ISBN 978-5-394-03444-2

Учебник подготовлен в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов РФ по укрупненным группам направлений подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» и 39.00.00 «Социология и социальная работа».

Рассмотрены технологии и методы управления персоналом организации (предприятия, фирмы), сложившиеся в современной науке и практике; изложены проблемы, сопровождающие управленческие процессы; приведены основные подходы к их разрешению.

Учебник состоит из пяти глав, каждая из которых раскрывает одну из ведущих тем курса. В конце глав даны контрольные вопросы и темы для обсуждения и сообщений. Книга включает глоссарий и тесты для итогового оценивания знаний.

Предназначено для студентов, обучающихся по социально-экономическим направлениям подготовки, а также адресовано широкому кругу читателей, интересующихся практической стороной вопроса.

ISBN 978-5-394-03444-2

© Коллектив авторов, 2018

© ООО «Наука-Спектр», 2018

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2018

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>1. Теория кадрового менеджмента</b> .....	7
1.1. Основные понятия и определения .....	7
1.2. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией .....	21
1.3. История развития менеджмента.....	39
1.4. Кадровый менеджмент: теории, концепции, парадигмы .....	58
1.5. Принципы и методы управления .....	90
<b>2. Персонал как объект управления</b> .....	95
2.1. Численность и категории персонала.....	95
2.2. Структура персонала.....	99
2.3. Поведение человека в организации (или памятка администратору при наборе кадрового персонала).....	103
2.4. Социально-психологическая диагностика персонала .....	116
2.5. Кадровая политика и кадровая деятельность .....	120
<b>3. Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала</b> .....	140
3.1. Анализ рынка труда и структуры занятости.....	140
3.2. Планирование персонала .....	151
3.3. Анализ и проектирование рабочего места .....	158
3.4. Набор персонала .....	171
3.5. Отбор персонала .....	176
<b>4. Развитие кадров. Мотивация и стимулирование труда</b> .....	192
4.1. Основные подходы в управлении персоналом .....	194
4.2. Адаптация персонала .....	212

---

4.3. Планирование карьеры персонала .....	217
4.4. Обучение персонала.....	224
4.5. Мотивация и стимулирование труда персонала ....	234
<b>5. Развитие трудовых отношений в организации .....</b>	<b>261</b>
5.1. Управленческий труд и личность руководителя ....	261
5.2. Формирование команды.....	283
5.3. Социально-трудовые отношения и социальное партнерство.....	294
5.4. Управление конфликтами в организации.....	311
5.5. Кадровый аудит .....	321
<b>Глоссарий .....</b>	<b>332</b>
<b>Итоговые тесты.....</b>	<b>347</b>
<b>Литература .....</b>	<b>359</b>

---

---

## ВВЕДЕНИЕ

Основным фактором конкурентоспособности организации, ее выживаемости и процветания становится качество персонала и его отношение к труду. Именно персональные ресурсы изобильны, общедоступны, а технология и методы управления ими не составляют особо сложной проблемы. Решающее значение персонал имеет и в ситуации нестабильности, когда рыночные отношения еще формируются. Ведь профессионализм, прогностические качества, интуиция работника в условиях зыбкой внешней среды определяют ценность и результативность принимаемых решений. В то же время образованный профессионал, творческая личность обладают высоким уровнем самооценки, требуют от руководителей уважительного к себе отношения, не допускают дискриминации, чувствуют себя с руководством на равных. Управлять такими работниками старыми методами, видеть в людях лишь исполнителей руководящей воли, не учитывая их уникальности, уже невозможно. Сформировать у руководителей адекватное мышление, способное помочь эффективно решать стоящие перед обществом и конкретными организациями задачи, призвана наука «Управление персоналом».

Международная организация труда неоднократно называла XX в. веком труда и людей труда. Впервые за всю историю человечества в XX в. работа по найму стала основным источником дохода для большинства населения земли. Наемные работники превратились в самую многочисленную, образованную и социально активную общественную группу. Окончательно оформившись в конце XIX в. как массовое социальное явление, работа по найму потребовала профессионального подхода к ее организации, что породило управление персоналом сначала как особый вид деятельности, а затем и особую научную дисциплину. Век труда не мог не стать веком менеджмента. Так же как наемный труд, менеджмент претер-

---

пел колоссальные изменения в течение минувшего столетия, не случайно мы говорим об «управленческих революциях» XX в. Насколько бы наивными не казались некоторые из этих революций сегодня, в их основе лежали те же факторы, которые коренным образом меняют управление в современном мире: развитие фундаментальной и прикладной науки, технологический прогресс, развитие образования, социальный прогресс и демографическая ситуация. Важно также отметить, что каждый этап в развитии как практики, так и теории управления не ушел бесследно в лету истории вместе с изменившимися технологическими и социальными условиями, а оставил несколько «незыблемых кирпичиков» в постоянно растущем здании менеджмента.

# 1. ТЕОРИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Организация (предприятие, фирма) представляет собой систему сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели. Это именно система координируемых деятельностей, поскольку люди могут смениться, но институтированная система ролей, организация сохранится.

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются формальными.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается неформальной группой (организацией). На рис. 1 показаны элементы организации и их взаимосвязь.



### Элементы организации



Рис. 1. Внутренние элементы организации и их взаимосвязь

- В организации выделяются следующие сферы (А. Файоль):
- 1) техническая сфера, выполняющая функцию производства некоторого продукта;
  - 2) коммерческая сфера (приобретение, сбыт продукции);
  - 3) финансовая сфера (мобилизация и использование капитала);
  - 4) сфера учета (бухгалтерский учет, инвентаризация);
  - 5) администрирование — управленческая сфера, обеспечивающая целостность функционирования всех сфер организации.

Управленческая деятельность — системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование, сохранение и развитие организации.

Без управления организации не существует. Основные управленческие функции (А. Файоль): циклически повторяющиеся процессы, которые гарантируют достижение системы целей, эффективное функционирование, сохранение и развитие организации. Управленческие функции в управленческом цикле представлены на рис. 2.

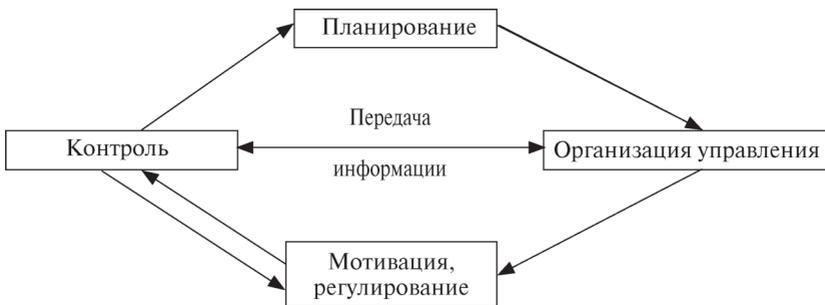


Рис. 2. Управленческие функции в управленческом цикле

Рассматривая организацию как социальный институт, мы можем выделить несколько элементов, составляющих ее структуру и определяющих ее как особое образование, отличное от многих других (рис. 3).

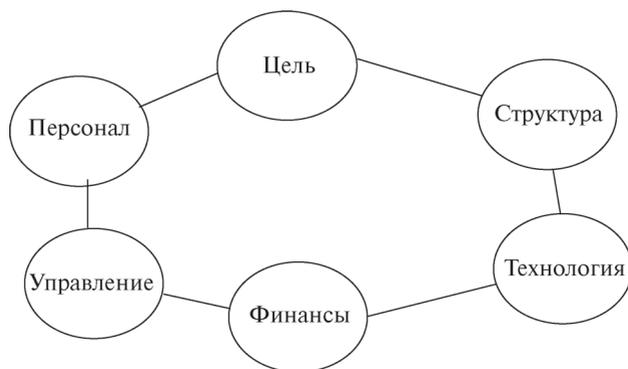


Рис. 3. Элементы структуры организации

Ни одна организация не сможет сформироваться, а тем более далее существовать, если не будет определена ее цель — то, ради чего данная организация функционирует. Определение цели может быть дано двояким образом — для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации и ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

Миссия — цель деятельности организации, ориентированная в будущее. Миссия — это представление о стратегических целях, и в этом смысле — о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации. Примерами подобного рода заявлений о своей миссии могут быть следующие: «Наша цель сделать мир меньше» (телекоммуникационная компания), «Вместе с нами в будущее» (компьютерная техника), «Нормальная техника — для удобной жизни» (бытовая техника) и др.

Цели организации можно классифицировать на четыре группы:

- экономические — получение расчетной (приемлемой) величины прибыли от реализации продукции или услуг;
- научно-технические — обеспечение заданного (желаемого) научно-технического уровня продукции и разработок,

---

а также повышение производительности труда за счет совершенствования организации производства и труда, техники и технологии;

- производственно-коммерческие — эффективное производство и реализация продукции, работ и услуг в необходимом объеме и с заданными качеством и сроками поставок для достижения экономических целей, обеспечения договорных обязательств;
- социальные — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В качестве генеральной принято рассматривать экономическую цель (получение прибыли), которая достигается через реализацию научно-технической, производственно-коммерческой и социальной целей.

Под персоналом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации отдельных проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии. Персонал — это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определенного персонала, приводящего их в движение. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость фирмы.

Управление персоналом — функциональная сфера деятельности, задача которой — обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Под структурой организации понимается ее архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, сте-

---

пень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены три основных типа организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- адаптивная.

Финансы — это все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности. Принято выделять три основные функции финансов:

- распределительную;
- стимулирующую;
- контрольную.

Деятельность по управлению финансами фирмы — финансовый менеджмент — направлена на разработку и реализацию эффективных программ использования финансовых средств в рамках достижения целей деятельности фирмы. Цели финансового менеджмента:

- максимизация прибыли;
- достижение устойчивой нормы прибыли в плановый период;
- увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков (или владельцев) фирмы;
- повышение курсовой стоимости акций и т.д.

Технология — это способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

Для управления персоналом важно учитывать, что тип используемой технологии задает несколько важных параметров, выделяющих особенности самих исполнителей, в том числе совместной деятельности, характерной для той или иной технологии, что косвенно влияет на отбор людей, обладающих

---

специфическими психическими и характерологическими свойствами.

Тип совместной деятельности — это способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем. Тип совместной деятельности описывает способ организации коллективного труда. Так, советский психолог Л.И. Уманский дает описание трех типов взаимодействия.

Совместно-взаимодействующий тип характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи; интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, малоизменчивы. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от труда каждого из участников. Иллюстрацией такому варианту организации совместной деятельности может послужить совместное передвижение тяжестей.

Совместно-последовательный тип отличается от совместно-индивидуального временным распределением, а также порядком участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т.д. Особенности деятельности каждого участника задаются спецификой целей преобразования средств в результат, характерный именно для этого участка технологического процесса.

Совместно-индивидуальный тип деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенном месте. Объединяет разных исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом.

В последнее время стали выделять особый тип совместной деятельности — совместно-творческий. Подобный тип орга-

---

низации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, чего нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям. В коллективах возникает особый тип деятельности — сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Законы творчества требуют учета любого, даже самого «сумасшедшего» видения, потому что в процессе общего обсуждения из самой абсурдной идеи может явиться открытие. Этот тип характеризуется особой активностью каждого из участников процесса взаимодействия, а именно: активностью в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности. С одной стороны, особенности совместно-творческого типа деятельности дают возможность каждому участнику пробовать разные способы деятельности, обогащаться способами работы, присущими другим специалистам и сферам труда, а с другой — синергетический (взаимообогащающий) эффект дает мощный импульс развитию самой группы, выполняющей деятельность.

Рассмотрим особенности персонала, действующего в разных типах взаимодействия.

Для людей, работающих в ситуации совместно-взаимодействующей деятельности, характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения. Участника организации с подобным типом технологии характеризует высокая приверженность к группе.

Для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах. Такого рода технологии типичны

---

для сложного промышленного производства, обрабатывающей промышленности.

Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны высокая инициативность, ориентация на результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели, ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутри-организационной конкурентности. Такого рода технологии характерны для современных наукоемких производств, которые требуют очень высокой подготовки персонала.

Участникам совместно-творческой деятельности свойственна особая ориентация — ориентация на профессиональное развитие. Они обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами разных областей, гибкостью смены позиций, ориентацией на индивидуальное развитие. Для коллективов, работающих в таком типе деятельности, основной ценностью становится достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав и мнения каждого специалиста.

Итак, *управление* — это процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

*Тип управления* — характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Типы управления, конечно, должны соответствовать культуре организации и, следовательно, особенностям персонала, который в ней работает.

*Организационная культура* — неразрывность целей и ценностей, присущих организации, специфических принципов поведения и способов реагирования, ритуалов, лежащих в основе совместной деятельности людей в рамках организации.

В социологии культура рассматривается как система коллективно разделяемых смыслов, символов, ценностей,

---

убеждений, образцов поведения индивида, группы, общества в целом. В этом смысле каждое предприятие или организация, производящие материальные блага или услуги и имеющие свою систему управления, представляют собой определенное культурное пространство, где люди в своей деятельности руководствуются какими-то конкретными ценностями, совершают определенные обряды.

Американский специалист по управлению Е. Шейн писал: «Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений». Французский исследователь Н. Деметр подчеркивал, что культура предприятия — это «система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами».

Основная функция организационной культуры — создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «мы». Все и каждый связаны общим взглядом на то, что собой представляет данное предприятие, какова его роль, какое место оно занимает по отношению к конкурентам, покупателям.

Другая, дополняющая основную, функция — культура обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов. Каждый сотрудник осознает свою роль, знает, что от него ждут и как он наилучшим образом может ответить на эти ожидания. Каждый знает, что если он нарушит писанные или неписанные нормы, то будет наказан не только руководством, но и коллегами.

Содержание организационной культуры не является чем-то непредсказуемым или случайным, оно вырабатывается в ходе практической деятельности как ответ на проблемы, которые

---

ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда. Содержание организационной культуры представлено на рис. 4.

Что же оно в себе включает? Каковы его составляющие?

- Ведущую роль в культуре предприятий играют организационные ценности. Организационные ценности — это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребности членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации.
- Руководящие принципы культуры предприятий находятся в прямой зависимости от культуры окружающей среды.
- Системный подход к национальной культуре позволяет упорядочить взаимосвязь между составляющими переменными.
- Семья вырабатывает образцы поведения, необходимые в дальнейшем для выполнения различных ролей в организации (например, по статусу, полу, возрасту).
- Образование обеспечивает будущего сотрудника информацией, знаниями, навыками, ценностными ориентациями.

В одних культурах учат тому, что надо делать, в других — чего делать не надо. Поскольку экономика — способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги, то здесь возможны индивидуальный, групповой или коллективный подходы.

Для совместно-последовательной трудовой деятельности людей традиционно существует тип управления, связанный с бюрократической управленческой формой. В этом случае решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем. Главным рычагом его воздействия на подчиненных оказывается силовое нажим, часто основанный на использовании методов прямого воздействия (приказов, наказаний). Мерилом эффективности и успешности руководителя оказывается степень его воздействия на подчиненных. Сильным руководителем в таком типе управления мы будем называть такого, чьи приказы не обсуждаются, а сразу же исполняются. Такого типа управленческая форма свойственна

для бюрократической организационной культуры, которая характеризуется наличием технологически дисциплинированных сотрудников, строго выполняющих свои функции и приказы начальства.

При выполнении совместно-взаимодействующей трудовой деятельности чаще используется второй тип управления, который характеризуется коллективистской управленческой формой, предполагающей единоличное принятие решений лидером коллектива, его вождем. Такая управленческая форма соответствует органической организационной культуре, при которой сотрудники организации являются послушными исполнителями, включенными в семейный тип отношений.

Главный рычаг управления в этом случае — авторитет руководителя. Авторитет предполагает большой аванс доверия со стороны коллектива. Авторитетный руководитель получает практически беспрекословное подчинение, основанное на принятии его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников.

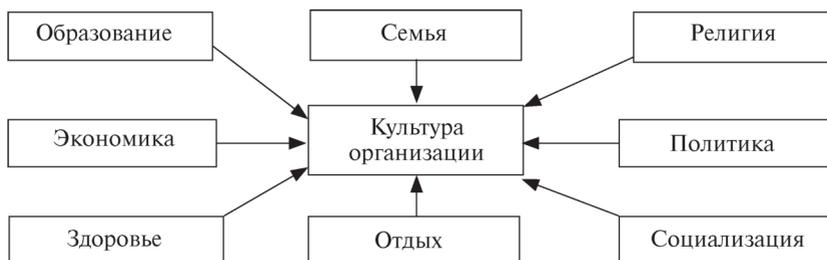


Рис. 4. Содержание организационной культуры

Если руководитель действует в соответствии с нормами коллектива, сформулированными в виде традиций, правил поведения, то он воспринимается как «правильный», эффективный руководитель.

Совместно-индивидуальный труд предполагает специфический тип управления, который характеризуется рыночной

управленческой формой. При ее использовании решения принимаются в соответствии с законами рынка, и рынок является основным мерилем их эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Руководитель будет казаться сильным, эффективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем некто другой. Данная управленческая форма соответствует предпринимательской организационной культуре, в которой существуют, как правило, активные сотрудники, ориентированные на такое повышение в должности, которое будет сопряжено с увеличением ответственности, объема выполняемой работы и соответствующим ростом уровня вознаграждения. В табл. 1 представлена связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности.

Таблица 1

**Связь организационных культур, управленческих форм  
и типов совместной деятельности**

<b>Тип совместной деятельности</b>	<b>Управленческая форма</b>	<b>Рычаг управления</b>	<b>Организационная культура</b>
Совместно-взаимодействующий	Коллективистская	Авторитет	Органическая организационная культура
Совместно-индивидуальный	Рыночная	Деньги	Предпринимательская организационная культура
Совместно-последовательный	Бюрократическая	Сила, приказ	Бюрократическая организационная культура
Совместно-творческий	Демократическая	Закон	Партиципативная организационная культура
	Диалоговая	Знания	

Относительно новый тип управления, возникший в партиципативной организационной культуре, характеризуется демократической управленческой формой. Этот тип управ-

---

ления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для партиципативной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), с другой — стремящихся к собственному профессиональному развитию. Достижение подобных целей в группе, включающей разноориентированных, активных личностей, невозможно, если не будут установлены определенные правила поведения — законы. Но эти законы должны быть демократическими и обеспечивать равные права.

В последнее время исследователи стали еще упоминать новый, только возникающий тип управления, характеризующийся диалоговой управленческой формой. Для этого типа управления характерна распределенность управленческих функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном, равноправном участии всех субъектов управления. Основная его особенность — использование знаний в качестве рычага управления знаниями. Говорить о возникновении такого подхода к управлению возможно в том случае, когда активная управленческая деятельность не может быть осуществлена без использования знаний множества различных профессионалов, обладающих своими специфическими представлениями и фактами, описывающими управляемую реальность. В таком подходе целостное представление об управляемом объекте, его состоянии, путях изменения и этапах достижения цели не будет полным при потере хотя бы одного видения профессионала.

Полный жизненный цикл организации непременно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преображения».

---

Менеджмент выступает как система действий, обеспечивающих слаженную работу коллективов людей с оптимальными экономическими результатами.

*Цель менеджмента* — создать эффективную организацию и затем менять ее так, чтобы она соответствовала меняющимся задачам и обстоятельствам.

*Менеджер* — специалист, занимающийся организацией работы коллектива на основе специальных методик и процедур. «О качествах менеджера надо судить потому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое» (А. Морита).

Менеджмент может быть определен как научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение активной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйствования. Современный менеджмент включает в себя управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми ресурсами в их наиболее эффективной производственной деятельности. Соответственно менеджер — это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что когда делать, как и кто будет выполнять намеченное управление персоналом, разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль. Исходя из этого можно сказать, что менеджер планирует, организует, управляет, контролирует основные функции организации.

В процессе своего исторического развития менеджмент последовательно разворачивался в сторону социологизации и психологизации. В настоящее время поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала являются одними из основных факторов повышения эффективности деятельности любой организации.

Специфические особенности управленческого труда:

- это умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения); аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений); информационно-технической (вычислительные и формально-логические операции, документация);
- участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно, через труд других лиц);
- предмет труда — информация и люди;
- средства труда — организационная и вычислительная техника;
- результат труда — управленческие решения, эффективность функционирования предприятия.

## **1.2. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров). Но основную часть работы по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, т.е. осуществлять: формирование кадров организации; развитие работников; совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных

---

условий труда — аккумулятивное передового международного опыта управления кадрами.

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должны быть обеспечены меры по охране здоровья работников, установлены и выверены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- 1) определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации исходя из стратегии деятельности фирмы;
- 2) анализ рынка труда и управление занятостью;
- 3) отбор и адаптация персонала;
- 4) планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;
- 5) обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;
- 6) организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;
- 7) управление производительностью труда;
- 8) разработка систем мотивации эффективной деятельности;
- 9) обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;

- 10) организация изобретательской и рационализаторской деятельности;
- 11) участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников;
- 12) разработка и осуществление социальной политики предприятия;
- 13) профилактика и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Система управления персоналом, т.е. систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей, включает в себя субъект управления (СУ) и объект управления (ОУ). СУ — совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его назначение заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить. СУ контролирует и оценивает результаты действий исполнителей. ОУ — это множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели. СУ, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия ОУ, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между СУ и ОУ установлены отношения управления, т.е. налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим — эти команды выполнять.

Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производ-

ственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

Управление персоналом преследует:

- 1) помощь фирме в достижении общих целей;
- 2) эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- 3) обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- 4) стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме.

Система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой — какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы. На рис. 5 представлена система целей, позволяющая реализовать социальные потребности с точки зрения персонала организации.

Устойчивое развитие организации достигается, во многом, через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве. Система целей администрации по использованию персонала и условиям их достижения представлена на рис. 6.

Структурное расположение кадровой службы может быть представлено несколькими вариантами, сложившимися в зарубежной практике.

*Вариант первый:* структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию (рис. 7).



**Рис. 5.** Система целей, позволяющая реализовать социальные потребности с точки зрения персонала организации

В данном варианте выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения функциональной подсистемы.

*Вариант второй:* структурное подчинение службы управления персоналом, как штабного отдела, общему руководству организации (рис. 8).

Преимуществом второго варианта является близость кадровой службы ко всем сферам руководства организации. Такая структура наиболее целесообразна для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы.

*Вариант третий:* структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа непосредственно высшему руководству (рис. 9).



Рис. 6. Система целей администрации по использованию персонала и условиям их достижения



**Рис. 7.** Первый вариант подчиненности кадровой службы в системе управления организацией



**Рис. 8.** Второй вариант подчиненности кадровой службы в системе управления организацией



**Рис. 9.** Третий вариант включения кадровой службы в систему управления организацией

Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду других подсистем.

В зависимости от масштаба фирмы, специфики деятельности, традиций число и название подразделений кадровой службы, численность сотрудников может меняться. В одной организации могут быть созданы отделы заработной

---

платы, льгот, профессионального развития, в то время как в другой все эти функции выполняет один отдел.

Многогранность управления персоналом предполагает множество направлений в этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления персоналом:

- технико-технологический аспект предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий;
- организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.п.;
- правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
- социально-психологический подход рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;
- педагогический аспект затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

На крупных предприятиях определены следующие функции кадровых служб:

- 1) административная деятельность. Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров;
- 2) трудоустройство. Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение наиболее высокие должности, увольнение;
- 3) подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Сюда относятся все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по производственной или служебной линии;

- 4) материальное вознаграждение. Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора;
- 5) социальные вопросы. Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности;
- 6) условия труда и техника безопасности.

Система управления (СУ) персоналом включает следующие основные элементы:

- группу специалистов аппарата управления;
- комплекс технических средств СУ;
- информационную базу для управления персоналом;
- комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
- правовую базу;
- совокупность программ управления информационными процессами и решения задач управления персоналом (табл. 2).

Таблица 2

Общая характеристика основных элементов системы управления персоналом

Тип	Состав	Назначение
Группа специалистов аппарата управления и обслуживающий персонал	<ul style="list-style-type: none"><li>• Руководители</li><li>• Специалисты по подбору кадров и организации труда, планированию, экономисты по труду и заработной плате, эксперты, программисты и др.</li></ul>	Реализация функций управления персоналом
Комплекс технических средств	<ul style="list-style-type: none"><li>• Средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, устройства сбора и передачи информации</li><li>• Оргтехника</li><li>• Средства связи</li></ul>	Техническое обеспечение функций управления

Окончание табл. 2

Тип	Состав	Назначение
Информационная база	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Классификаторы информации</li> <li>• Система организации введения и хранения информации, порядок внесения изменений</li> <li>• Базы данных и знаний</li> </ul>	Информационное обеспечение функций управления
Методы и методики организации труда и управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы и методики решения кадровых вопросов (отбор, продвижение, набор, увольнение и т.п.)</li> <li>• Методы и методики организации труда и заработной платы</li> <li>• Система мотивации персонала</li> <li>• Система карьерного планирования и развития персонала</li> <li>• Методики сбора, обработки и хранения данных</li> </ul>	Организационное и методическое обеспечение функций управления
Правовая база	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устав и учредительный договор</li> <li>• Должностные инструкции и другие документы, регламентирующие подчиненность, права, обязанности и порядок взаимодействия элементов СУ</li> <li>• Коллективные и индивидуальные договоры, регламентирующие отношения между СУ и ОУ</li> <li>• Комплекс законов о труде, регламентирующих общие отношения прав и обязанностей работодателя и исполнителей</li> <li>• Приказы, указания и распоряжения руководителей и должностных лиц</li> <li>• Решения Совета директоров и других руководящих органов</li> <li>• Нормативно-справочные документы</li> </ul>	Правовое и нормативное обеспечение функций управления
Методы и программы управления информационными процессами и решения задач управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Документы технического, технико-экономического и экономического характера (правила, нормы, требования, стандарты, технические условия, тарифные ставки и т.п.)</li> </ul>	Методическое и программное обеспечение процессов управления

Работа службы персонала имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала, планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации и переподготовка и др.

Формирующееся адекватное производственное поведение работников способствует реализации целей организаций. Факторы, оказывающие влияние на производственное поведение сотрудника организации, представлены на рис. 10.

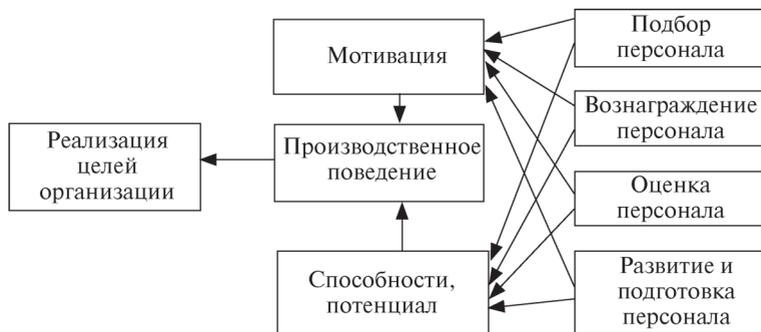


Рис. 10. Производственное поведение сотрудника организации

В самом общем виде управление персоналом предполагает обеспечение организации необходимым числом работников, заинтересованно выполняющих требуемые производственные функции, вернее, обеспечивающих необходимое производственное поведение.

Традиционно принято выделять четыре подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами: подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

---

Каждая организация в работе с персоналом решает одни и те же основные задачи, вне зависимости от специфики деятельности.

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, т.е. сотрудников.

Во-вторых, все без исключения организации проводят обучение своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей.

В-четвертых, каждая из организаций в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, т.е. определенным образом компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Перечисленные задачи актуальны для любой организации, хотя их острота и формы решения могут различаться. Для успешного решения задач каждая организация должна разработать и внедрить особые методы, процедуры, программы, которые в своем единстве будут представлять систему управления человеческими ресурсами, деятельность по управлению персоналом (УП-деятельность). Диагностическая модель управления персоналом представлена на рис. 11.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации:

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, а именно:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
- специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
- демографические — половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики — этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии, обладающей своими правилами поведения.

Опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

1. «Кадровый стратег» — член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии,



Рис. 11. Диагностическая модель управления персоналом

- а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).
2. «Руководитель службы управления персоналом» — организатор работы кадровых подразделений.
  3. «Кадровый технолог» — разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).
  4. «Кадровый инноватор» — руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.
  5. «Исполнитель» — специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.
  6. «Кадровый консультант» (внешний или внутренний) — профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу. Одиннадцать из предложенных областей компетентности, признанных ключевыми, были объединены в три группы.

#### *Личная порядочность*

1. Этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обязательства, надежность, честность, справедливость.

2. Добросовестность — высокие требования к результатам своей работы.
3. Рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

*Целеустремленность и продуктивность*

1. Результативность — ориентация на конечный результат.
2. Настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.
3. Преданность организации и деловая ориентация — готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.
4. Уверенность в себе — готовность и умение решать неординарные задачи.

*Навыки командной работы*

1. Командная ориентация — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими.
2. Контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами.
3. Коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания.
4. Умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала основание проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

- этичность;
- коммуникабельность;
- умение слушать;
- контактность;
- командная ориентация;

- добросовестность;
- рассудительность;
- результативность;
- настойчивость;
- уверенность в себе;
- преданность организации и деловая ориентация.

Деловая этика, в широком смысле, — это совокупность этических принципов и норм, какими должна отличаться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства.

Этическое регулирование деятельности работников кадровых служб, как и всякая другая профессиональная этика, возникает тогда, когда представители данной профессии сталкиваются с проблемами, которые невозможно разрешить никакими другими средствами, кроме средств морали: осознание противоречия между должным и сущим, свободный нравственный выбор, императивные ценностные формы, т.е. идеалы, принципы и нормы. Для рационального построения кадрового менеджмента и взаимоотношений в организации менеджер по персоналу должен уметь разрешать этические дилеммы и выбирать наиболее эффективные и в то же время морально безупречные способы поведения. При этом необходимо знать основные правила поведения в ситуации морального выбора, а также разбираться в тонкостях конкретных правил поведения в типичных производственных ситуациях.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Существует целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия отнесено к прерогативе власти — подчинение, давление на человека с помощью принуждения, контроль над распределением материальных благ.

Второй — культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе, без видимого принуждения.

Третий — рынок, т.е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

### 1.3. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Управление как вид деятельности по руководству людьми в самых разных организациях зародилось много веков назад, но только в XX в. вместо управления стало широко использоваться понятие менеджмента, а менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку.

История развития теории управления (менеджмента), ее этапы:

1900–1920 гг. — зарождение менеджмента (Ф. Тейлор).

1920–1940 гг. — выделение менеджмента как науки (А. Файоль); ведущий принцип: четкая регламентация распределения работ и строгая дисциплина.

1940–1960 гг. — теория «человеческих отношений» (А. Маслоу), менеджмент с гуманистически-психологическим уклоном; ведущий принцип: усиление инициативы, активности людей.

1960–1970 гг. — компьютеризация системы управления.

1970–1980 гг. — ситуативный менеджмент; ведущий принцип: гибкость методов, форм управления.

1980–1990 гг. — управление на предприятии рассматривается в тесной связи с рынком и маркетингом. Маркетинг — наука и искусство управления обменом, управления рынком.

Основоположник менеджмента, американский инженер Фридерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) подробно изучил социально-экономическую организацию предприятия и пришел к выводу, что технико-организационные нововведения не должны быть самоцелью. Ф. Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер: хронометраж, инструкционные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор социальной информации, новую структуру функционального администрирования, — которые не по отдельности, а вместе способны гарантировать работнику, что повышение им производительности труда не будет уничтожено произвольно администрацией через понижение расценок.

Сначала администрация должна научиться управлять поновому, а затем уже требовать добросовестного труда. Немалое значение Ф. Тейлор придавал стилю руководства, правильной системе дисциплинарных санкций и стимулированию труда. Его дифференциальная система оплаты — успевающий дополнительно вознаграждается, а лодырь депремируется (политика кнута и пряника) — предполагала, что в научно-организованном производстве человек не может получить не заработанные им деньги.

Ф. Тейлор предполагал, что основной критерий эффективности производства применительно к фирме состоит в уменьшении себестоимости продукции. Труд в его системе является главным источником эффективности, а цех — основным звеном применения его системы.

Рассматривая процедуру измерения трудовой деятельности в качестве важнейшего средства совершенствования производства, Ф. Тейлор пытался решить эту проблему путем точного и детального определения стандартов времени, движений, затрачиваемых для выполнения каждой операции производственного процесса, а также пересмотра оплаты труда в свете полученных данных. Им был сделан вывод, что рабочие увеличивают свою отдачу при условии выполнения работы наилучшими приемами из всех возможных.

Ф. Тейлору приписывается открытие модели «экономического человека», который в работе якобы не видит иного смысла, как получение денег. Индивидуальные особенности работника подлежали унификации и нивелировке с тем, чтобы оказывать лишь минимальное субъективное воздействие на производственный процесс, построенный на строго объективном основании научного знания.

Развитие научного менеджмента в США происходило в направлении рационализации производства. Оно связано с такими именами, как Ф. Гильбрет (в ряде изданий на русском языке его фамилия пишется как Джильбрет) и Г. Эмерсон.

---

Американский специалист по управлению производством Фрэнк Гильбрет первым в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда в специальной школе в Провиденсе. Следуя за Ф. Тейлором, Ф. Гильбрет разработал наилучший метод выполнения работ и определил необходимые для этого условия: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов. Он создал также необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т.д.

Ф. Гильбрет написал широко известные книги «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений», издававшиеся в нашей стране в 1924 и 1931 гг. несколько раз.

После длительного и тщательного изучения работы каменщиков Ф. Гильбрет пришел к выводу, что при выполнении кирпичной кладки в среднем делается 30 движений. Ему удалось сократить число движений до пяти и увеличить часовую выработку каменщика: тот смог укладывать в час 350 кирпичей вместо 120. Такой рост производительности труда был достигнут не только за счет улучшенного выполнения движений, но также благодаря более продуманной организации рабочего места, специальному усовершенствованию конструкции лесов, введению облегчающих работу инструментов и приспособлений. Еще один пример из жизни Ф. Гильбрета может служить убедительным доказательством возможности эффективного применения НОТ на любом производстве. Однажды ему было предложено исследовать некоторые сложные операции при производстве оптических приборов. В результате анализа этих операций Ф. Гильбрет добился того, что лично смог выполнять эти операции в 3,5 раза быстрее, чем самые опытные рабочие. Удивление владельцев фабрики было еще больше, когда Ф. Гильбрет в течение нескольких часов научил рассыльного и машинистку, никогда не занимавшихся этим делом, так же быстро выполнять эти операции. Он умер в 1924 г., не дожив нескольких дней до Первого Международного конгресса по научной организации труда (НОТ), состоявшегося в Праге.

Вопросы научной организации труда особенно глубоко изучал еще один американский организатор производства, Г. Эмерсон. Он разработал системный комплексный подход к организации управления. Основные его положения освещены в широко известной книге «Двенадцать принципов производительности». Эта книга издавалась у нас в стране несколько раз, в 1920–1930-х гг. Она считается классической работой по рационализации производства.

Двенадцать принципов, о значимости которых говорит тот факт, что они введены в заглавие книги, Г. Эмерсон давал в следующей последовательности: точно поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд. Как ведущих Г. Эмерсон выделяет два принципа: четко поставленные цели и здравый смысл.

Ф. Тейлор и его единомышленники фактически уже сформировали основные принципы управления и даже активно применяли их на практике, но их методы использовались лишь на отдельных предприятиях. Отношение основной массы предпринимателей к такого рода новшествам было преимущественно отрицательным. Они видели в этом посягательство на священное право «частного собственника поступать на своем предприятии так, как ему заблагорассудится». Г. Эмерсон начал свою работу с изучения состояния железной дороги и нашел это состояние неудовлетворительным. С точки зрения научного менеджмента и в результате тщательного изучения всего дела Г. Эмерсон дал заключение, ошеломившее Америку: «Железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн долларов за счет введения научного управления».

Теперь предприниматели заинтересовались научным управлением. Оно почти мгновенно стало предметом всеоб-

щего интереса. И уже в 1912 г. 55 отраслей деловой деятельности начали применять научное управление в промышленности, на транспорте, в строительстве и т.д., и не только в США (в Англии, Франции, других странах).

В европейском направлении школ научного менеджмента конца XIX — 1920-х гг. XX в. самой яркой фигурой был французский экономист А. Файоль. Предприниматель, организатор, ученый — все это сочетал в себе этот человек. В течение 20 лет он являлся директором-распорядителем крупного горнопромышленного и металлургического комбината.

А. Файоль развил и углубил ряд важных концепций научного управления.

Первая из них — вопрос о функциях руководства. А. Файоль разделил весь комплекс работ по руководству промышленной компанией на шесть основных групп и определил оптимальное время, необходимое для выполнения соответствующих функций:

- администраторская деятельность управленческого аппарата — планирование, организация, руководство, координация — 40% времени от общего объема;
- коммерческая деятельность — покупка, продажа, обмен — 15% времени;
- техническо-производственная деятельность — производство, отделка, опробование, контроль — 10% времени;
- финансовая деятельность — осуществление финансового контроля, в частности, по наиболее эффективному приложению капитала — 10% времени;
- деятельность, связанная с охраной, т.е. техника безопасности — 10% времени;
- контрольная функция, или деятельность по учету положения дел на производстве, — 15% времени.

Второе очень важное положение в теории управления, которое выдвинул и обосновал А. Файоль, — положение об оптимальном соотношении организаторских (административных), технических и социальных способностей и знаний

у лиц, работающих на крупном предприятии. Он выразил его в процентном соотношении (табл. 3).

Таблица 3

**Оптимальное соотношение административных, технических и социальных способностей у лиц, работающих на крупном предприятии**

№ п/п	Уровень руководства	Административные (организаторские) способности, %	Технические способности, %	Социальные способности, %
1	Директор	40	15	45
2	Технический директор	35	30	35
3	Заведующий отделением	30	30	40
4	Начальник мастерской	25	45	30
5	Мастер	15	80	5
6	Рабочий	5	85	10

В 1916 г. вышла в свет работа А. Файоля «Общее и промышленное администрирование», где автор предлагает новую систему организационной рационализации управления. Эти принципы содержали элементы подхода с точки зрения концепции «человеческих ресурсов», впоследствии получившей широкое развитие в американском менеджменте. А. Файоль сформулировал ряд общих принципов администрирования, которые явились важным условием успешного решения чисто практических проблем управления предприятием. К ним относятся: разделение труда, авторитет руководителя, дисциплина, единство распорядительства, подчинение частного интереса общему, принцип вознаграждения, централизация. На рубеже 1920–1930-х гг. в США стали формироваться предпосылки, приведшие позднее к качественно иной ситуации в менеджменте. В условиях перехода от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования назрела необходимость поиска новых форм управления, более чутких к «человеческо-

му фактору». В задачу входило устранение деперсонализированных отношений на производстве, свойственных теориям научного менеджмента и бюрократическим моделям, и замена их более широкой концепцией — концепцией партнерства, сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Наиболее емко и четко эти подходы были реализованы в «теории человеческих отношений».

Реакцией на недостатки классического (научного) подхода в менеджменте явилось возникновение школы человеческих отношений. Время ее зарождения и расцвета — 1930–1950-е гг.

Основателем и самым крупным авторитетом в развитии школы человеческих отношений в управлении является американский психолог Э. Майо (1880–1949). Суть концепции Э. Майо состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве. Отсюда Э. Майо делает вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений.

Э. Майо провел большую серию экспериментов с 1927 по 1932 г. по изучению причин низкой производительности и текучести кадров на ряде предприятий фирмы «Вестерн электрик компани» в городе Хоторне.

Вначале он изучил условия труда (например, лучшее освещение рабочего места), но даже увеличение заработной платы не привело к повышению производительности труда.

По мнению Э. Майо, основная задача менеджмента — поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к «групповому чувству, сплоченности и действиям». Благодаря рекомендациям Э. Майо руководители стали обращать внимание на поведение людей в процессе труда, узнали, что удовлетворенность работой сводится не только к получению высокой заработной платы. Мотивом эффективной работы становится обстановка в коллективе, хорошие внутренние взаимоотношения.

Согласно Э. Майо:

- 1) жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой;
- 2) руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию. Это способствует «социальной стабильности» общества и удовлетворенности индивида своей работой. Рационализация управления, учитывающая социальные и психологические аспекты трудовой деятельности людей, — магистральный путь инновационной деятельности на предприятии. Социальная практика доктрины «человеческих отношений» основывалась на провозглашенном Э. Майо принципе замены индивидуального вознаграждения групповым, экономического — социально-психологическим (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства). Отсюда берет начало разработка новых средств повышения производительности труда: «гуманизация труда», «групповые решения», «просвещение служащих» и т.д.

Был выдвинут также тезис о важной, а иногда и решающей роли в производстве неформальной структуры. Один из основателей школы человеческих отношений, Ф. Ротлисберген, дал определение неформальной структуры как совокупности норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций. Все это вместе существует при формальной структуре, но не подвергается ее контролю и регламентации.

Двое других ученых, У. Френч и Ч. Белл, сравнивали организацию с айсбергом, подводная часть которого несет в себе элементы неформальной структуры, а верхняя является формальной системой. Тем самым они еще раз подчеркивали приоритет «социального человека» в производственном процессе и приоритет социально-психологических методов в управлении.

Американский социолог Р. Лайкерт разработал структуру идеальной, по его мнению, организации менеджмента на предприятии. В числе ее главных характеристик он рассматривал следующие:

- стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность в подчиненных;
- мотивация, основанная на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя групповые формы деятельности;
- коммуникация, где потоки информации направлены во все стороны, и информация распределяется между всеми участниками;
- принятие решений, характеризующееся тем, что они утверждаются на всех уровнях с участием всех членов организации;
- цели организации, устанавливаемые путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие этим целям;
- контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.

### **Школа поведенческих наук (теория человеческих ресурсов)**

Свое название школа получила от широко известных психологических терминов «бихейвизм», «бихевиоризм» (поведение, наука о поведении).

Исходная предпосылка бихевиоризма заключается в необходимости изучения не сознания, а поведения человека. В свою очередь, согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т.е. вырабатывает устойчивое поведение.

В управлении такой подход был перенесен на следующие моменты деятельности работающего человека. Отношения между менеджерами и работающими — это такие отношения, когда работающий, получая в качестве стимула хорошее воз-

награждение (материальное или морального плана), отвечает на него положительной реакцией — эффективной работой.

Начало новому течению в науке управления положил Ч. Барнард, опубликовавший в 1938 г. работу «Функции администратора». Среди более поздних последователей этой школы можно назвать таких ученых, как Р. Лайкер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор. Цель, которую ставили перед собой исследователи этой школы, — добиться повышения эффективности работы организации за счет повышения результативности ее человеческих ресурсов. Отсюда происходит еще одно название теории этой школы — теория человеческих ресурсов.

Рассматривая индивида как «стратегический фактор кооперации», Ч. Барнард считал, что организация держится только за счет усилий индивидов, а эти усилия возникают только в результате особых положительных для индивидов стимулов, т.е. речь идет о чисто бихевиористском подходе к объяснению жизнеспособности любой, в том числе производственной, организации («кооперации»).

Центральную роль в кооперативных системах Ч. Барнард отводит менеджменту. В функции управляющего, по его мнению, должна входить разработка наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации: разработка искусства принятия решений, стимулирующих персонал к деятельности, продуманная система коммуникации внутри организации и пр. По мнению Ч. Барнарда, все действия менеджмента должны быть направлены на создание так называемой организационной морали как фактора, противостоящего центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих в кооперации (на предприятии, в фирме, корпорации) людей. Цель организационной морали — сочетание или совпадение кооперативных и индивидуальных компонентов организации.

Исследователи теории человеческих ресурсов (школы поведенческих наук) были пионерами в научном обосновании

роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. Положительная мотивация — главный фактор успешности выполнения работы. Менеджмент должен взять на вооружение этот психологический фактор, разработать мотивационное управление (в противовес командному), чтобы обеспечить добровольное, активное подключение работников к задачам организации.

Мотивация работника имеет три уровня: потребности, цели, вознаграждение. Каждый из этих уровней несет свою функциональную нагрузку. Следует учитывать еще два фактора, говоря о положительном влиянии мотивации на деятельность: факторы усилий и способностей человека. Работа человека будет лишь в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями. Если мотивация и способности являются высокими (равны, скажем, единице), достигается наивысший результат деятельности. Когда мотивация или способности равны нулю, их взаимодействие дает нулевой результат.

В научном менеджменте изучение мотивации составляет особое направление. Значительный вклад в эту область внесли А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор.

А. Маслоу (1908—1970) известен как создатель иерархической теории потребностей. Хотя она и подвергалась впоследствии известной критике, но благодаря своим универсальным объяснительным возможностям послужила исходной основой для современных моделей мотивации труда, нашла и находит применение в целом ряде организационных нововведений, в том числе касающихся сферы управления и организации совместной деятельности людей.

А. Маслоу разделил потребности личности на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке) и производные, или метапотребности (в справедливости, бла-

гополучии, порядке, единстве социальной жизни). Базисные потребности постоянны, а производные — меняются. Метapotребности ценностно равны друг другу и поэтому не имеют иерархии. Напротив, базисные потребности располагаются в восходящем порядке от «низших» материальных до «высших» духовных:

- 1) физиологические и сексуальные потребности — в воспроизводстве людей, в пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе и т.д.;
- 2) экзистенциальные потребности — в безопасности своего существования, уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, потребность в регулярности окружающего человека социуме, стремление избежать несправедливого обращения, а в сфере труда — в гарантии занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.;
- 3) социальные потребности — в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, заботе о другом и внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности;
- 4) престижные потребности — в уважении со стороны «значимых других», служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке;
- 5) духовные потребности — в самовыражении через творчество.

Базисные потребности представляют собой мотивационные переменные, которые следуют друг за другом. Первые два типа потребностей называются первичными (врожденными), три остальные — вторичными (приобретенными).

Главное в теории А. Маслоу заключается не в самом расположении потребностей, а в объяснении их движения. Потребности каждого уровня становятся актуальными (на-сущными, требующими удовлетворения) лишь после того, как удовлетворены предыдущие. Поэтому принцип иерархии называют еще принципом доминанты (господствующей в данный момент потребности). Само удовлетворение не выступает мотиватором поведения человека: голод движет человеком,

пока он не удовлетворен. Очевидно, что сила воздействия потребности есть функция от степени ее удовлетворения. Кроме того, интенсивность потребности определяется ее местом в общей иерархии. Физиологические потребности первичны и выступают доминантой до тех пор, пока они не удовлетворены хотя бы на минимальном для существования человека уровне. После этого доминируют потребности следующего уровня.

Идеи А. Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга (1950), в которой выделены в качестве независимых факторов содержание работы и условия работы. Согласно Ф. Герцбергу, только внутренние факторы (содержание работы) выступают мотиваторами поведения, т.е. повышают удовлетворенность трудом. Внешние факторы (условия работы), т.е. заработок, межличностные отношения в группе, политика компании, называются гигиеническими. Они могут снизить уровень неудовлетворенности трудом, способствовать закреплению кадров, но никак не повысят производительность труда.

К числу ярких представителей разработчиков концепции человеческих ресурсов относится американский ученый Д. Мак-Грегор (1906—1964). В теории и практике менеджмента он известен дихотомией теорий «Х» и «Y» (символы условные).

Теория «Х», по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем понимании психолого-социальных факторов:

- 1) обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым путем;
- 2) обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности;
- 3) обыкновенный человек не имеет больших амбиций, ему свойственна потребность в защите.

Естественно, при таком восприятии человеком действительности менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой — осуществлять опре-

деленные меры по поддержанию позитивного состояния работника.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно Д. Мак-Грегору, теория «Y». В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. Исходные положения теории «Y» таковы:

- 1) затраты физических и интеллектуальных сил человека в трудовом процессе совершенно естественны, принуждение к труду, угроза наказаний не являются единственным средством достижения цели;
- 2) человек осуществляет самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности;
- 3) обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможность проявить свои способности.

Соответственно, менеджмент в теории «Y» играет качественно иную роль: его задача — интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, способствующих развитию актуальных способностей личности. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда.

### **Эмпирическая (прагматическая) школа управления**

В основе этой школы лежали изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами, военными организациями, что явилось наиболее полезным способом совершенствования менеджмента. Отсюда и название школы — эмпирическая (эмпирия — опыт). Ее представители — Э. Петерсон, Г. Саймон, Р. Дэвис, А. Чандл, Э. Дейл и др.

Понятие «менеджмент» в исследованиях представителей эмпирической школы рассматривается в двух значениях: широком и узком. В широком смысле, с социальной точки зрения, менеджмент является техникой или методом, развиваемым в результате свойственной человеку тенденции к формированию группы. Какой бы ни была группа, она должна

иметь свою систему менеджмента. По мнению основателей этой школы Э. Петерсона и Э. Плоумена, менеджмент можно определить как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления. Менеджеры осуществляют руководство путем принятия на себя власти, распределения обязанностей и установления подотчетности за все действия людей в данной организации. Менеджмент может иметь и более узкое значение: это — принципы теории и практики управления предприятием (фирмой).

И в том и другом случае менеджмент и менеджерский корпус рассматривались представителями эмпирической школы как важный фактор повышения эффективности организации (производства).

**Теории технократического менеджмента.** В 1950—1960-е гг. в американском менеджменте, а также менеджменте стран Западной Европы стало развиваться направление, получившее название технократического менеджмента. Наиболее известными школами этого направления являются теория элит, теория технократии и теория индустриального общества.

Теория элит: ее название говорит само за себя. Сторонники этой концепции делили общество на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу, в управлении — на «квалифицированных» руководителей и на «неквалифицированные массы».

Теория технократии: ее основателем является американский социолог Т. Веблен. Исследователи этой школы занимались вопросами прогнозирования развития общественного производства. Суть их концепции — грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. Соответственно менеджмент будущего — это менеджмент технократии, представителей науки и техники.

Теория индустриального общества: самым видным представителем этой теории был американский экономист Дж. Гэлбрейт. В 1967 г. он опубликовал книгу под названием «Новое индустриальное общество».

Опишем главные черты теории индустриального общества.

1. Дж. Гэлбрейт и его сторонники рассматривали современное капиталистическое производство и сложившиеся в нем отношения как высокоразвитое индустриальное общество. В предшествовавшие эпохи власти капитала существовал социальный конфликт между богатыми и бедными, в современном обществе такого конфликта нет, так как работающий человек зарабатывает достаточно денег, чтобы удовлетворить свои материальные нужды. Людей, по мнению представителей этой теории, разделяет неодинаковый уровень образования. Фактор образования является базисным в экономической и политической жизни индустриального общества. Так, в экономическом аспекте образованию принадлежит главная роль в возможности человека иметь хорошо оплачиваемую или престижную работу. Безработица также в значительной степени связана с образовательным уровнем людей — обычно от нее страдают менее образованные слои населения.
2. При разработке проблемы эффективного управления в индустриальном обществе Дж. Гэлбрейт отдавал предпочтение групповому решению. Он считал, что в структуру такого менеджмента входят не только руководители и главные администраторы фирмы, но и средний (белые воротнички) и низший (синие воротнички) слои управления. Всю управленческую организацию он предлагал назвать техноструктурой.

По существу, работы сторонников школы индустриального общества — это исследование вопросов эффективности управленческой деятельности техноструктуры. В качестве главного условия такой эффективности теория индустриального общества выдвигает образованность его членов. Современный опыт подтверждает правильность этого положения.

### **Менеджмент в 1960–1980-е гг.**

Для этого периода характерно одновременное развитие нескольких подходов к управлению, внутри которых возникли

свои школы и теории. Западные теоретики выделяют четыре таких подхода: системный, ситуационный, процессный и количественный. Следует сразу отметить, что эти подходы не являются противоположными. Они в определенной степени самостоятельны либо связаны один с другим как дополняющие или развивающие отдельные идеи какого-нибудь направления.

Применение системного подхода к управлению позволило руководителям увидеть всю организацию в единстве и взаимосвязи составляющих ее частей. Сторонники нового подхода внесли существенный вклад в науку управления. Они не только разработали специальные, новые принципы управления, но и положили начало новому способу мышления по отношению к организации и управлению.

Исходные положения теории системного управления следующие:

- 1) система — это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей. Каждый элемент системы вносит свой вклад в ее развитие;
- 2) организация (предприятие, фирма, корпорация) является системой. Как и в биологическом организме, в организации все ее части взаимосвязаны;
- 3) важным понятием в управлении являются подсистемы. В организации (фирме, корпорации) подсистемами являются, например, отделы. В более широком плане подсистемами могут быть производственные и социальные составляющие;
- 4) организация представляет собой открытую систему, т.е. она взаимодействует с внешней средой. Внешняя среда в существенной степени определяет выживаемость организации.

В русле системного подхода в менеджменте 1960—1980-х гг. развивалась одна из наиболее известных концепций этого времени — концепция организационного поведения. Она являлась, по существу, продолжением исследований (во временном плане) ряда положений теории человеческих

---

ресурсов. Вероятно, по этой причине ряд исследований объединяют в одну теорию.

В основе теории организационного поведения лежит тот постулат бихевиористской школы, что поведение людей есть результат взаимодействия организации и человека. Управление должно быть так построено, чтобы оно координировало все элементы организации, в которую входит и сам человек. В организации в этой связи выделяют три подсистемы:

- 1) техническая — она представляет собой определенную последовательность работ, технологию и другие элементы подобного характера;
- 2) управленческая, т.е. организационная и функциональная структуры, процедуры и правила и т.д.;
- 3) человек с его культурой ценностей, потребностями и пр.

Представители школы социальных систем исходили из того, что организация (фирма, корпорация) представляет собой сотрудничающую коалицию. Они исследовали различные модели такой коалиции, рассматривали взаимодействие всех подсистем (технической, организационной, социальной), а также влияние внешних факторов как комплекс проблем, решение которых в своей совокупности должно обеспечивать успех организации.

В 1960-е гг. в теоретический и практический менеджмент вместе с системным подходом вошел еще один — ситуационный. В центре внимания при таком виде исследований оказывается ситуация, т.е. определенный набор обстоятельств, которые оказывают большое влияние на организацию в данное конкретное время. А в набор качеств эффективного менеджмента к «системному мышлению» добавляется способность «ситуационного мышления». Эффективный менеджмент, по мнению представителей ситуационного подхода, должен обладать такими чертами, как мобильность и приспособляемость к той среде (ситуации), в которой работает данное конкретное предприятие. Главный тезис сторонников

---

ситуационного подхода к менеджменту: не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

Процессный, или функциональный подход, интенсивно разрабатывался в 1950–1970-е гг. Особенностью этого подхода является повышенное внимание управленцев к самоуправлению. Такие действия получили название «управленческих функций». В современной литературе по менеджменту выделяются следующие функции: планирование, организация, руководство, координация, контроль, мотивация, принятие решений и др.

Далее, в 1960–1980-е гг. в западном менеджменте широкое распространение получают количественные и статистические методы анализа, моделирование. Всеобъемлющая компьютеризация позволила освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций.

Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях этого периода. Наиболее известные из них — концепция операционного менеджмента, концепция теории решений, математический, или научный, менеджмент. Сторонники операционного менеджмента считали, что недостаточно знать только науку управления производством. Менеджер должен обладать более широкими знаниями, поскольку менеджмент основывается на ведущих положениях и теориях таких наук, как социология, психология, математика, экономика, теории систем, индустриальное производство и пр.

Сторонники концепции теории решений главным в деятельности менеджера считают фактор принятия решений. Представители этой концепции, опираясь на научные дисциплины математического цикла и на психологию, разработали большое число подходов к выявлению управленческих проблем и их правильному и своевременному решению. Представители математической школы управления считали, что менеджмент должен носить более научный характер. В качестве средств повышения научного уровня управления

они предложили использование математических моделей, концепций и символов в практике руководства предприятием.

Развитие управленческой науки — это эволюционное развитие. Современный менеджмент вобрал в себя и продолжает развивать и углублять лучшие идеи и достижения различных подходов.

Основные концепции теорий менеджмента представлены в табл. 4.

Таблица 4

#### Основные концепции теорий менеджмента

Школа научной организации труда
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование научного анализа для определения наиболее эффективных способов выполнения трудовых операций</li> <li>2. Профессиональный отбор и профессиональное обучение</li> <li>3. Создание удобного инструмента и оборудования</li> <li>4. Систематическое использование материального стимулирования</li> <li>5. Отделение управленческой работы от исполнительской</li> </ol>
Административная школа управления
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие принципов управления</li> <li>2. Описание функций управления</li> <li>3. Систематизированный подход к управлению всей организацией</li> </ol>
Школа человеческих отношений и психологический подход
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка методов оптимизации межличностных отношений для повышения производительности и удовлетворенности трудом</li> <li>2. Использование психологических знаний в управлении. Понимание необходимости создания в организации условий для реализации личного потенциала каждого работника</li> </ol>
Школа науки управления
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделирования</li> <li>2. Применение количественных методов при принятии управленческих решений</li> </ol>

#### 1.4. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИИ, КОНЦЕПЦИИ, ПАРАДИГМЫ

Профессия «менеджер по персоналу» возникла в процессе формирования системы кадрового менеджмента в XX в. Логика этого процесса определяется последовательной транс-

формацией традиционной системы кадровой работы, осуществляемой линейными руководителями различного уровня, в систему управления персоналом с четко выраженной штабной функцией, а потом в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из этих фаз трансформации характерны своя модель кадрового менеджмента и специфическая роль менеджера по персоналу: 1) попечитель, 2) специалист по трудовым контрактам, 3) архитектор кадрового потенциала.

Развитие менеджмента в XX в. сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознанием роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформулировать важнейшие концепции управления персоналом.

Использование трудовых ресурсов — с конца XIX в. до 1960-х гг. XX в. Вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой.

На Западе эта концепция нашла отражение в тейлоризме. Остановимся на нем подробнее.

*Управление персоналом.* Научной основой этой концепции, развивавшейся с 1930-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек воспринимался через формальную роль — должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

*Управление человеческими ресурсами.* Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс — элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В отечественной практике эта концепция используется фрагментарно и в годы перестройки получила название «активизация человеческого фактора».

*Управление человеком.* В соответствии с этой концепцией человек — особый объект управления, который, однако, не может рассматриваться только как «ресурс».

Анализ концепций, их отражение в практике работы организаций позволяет по-разному систематизировать подходы к управлению персоналом, например, противопоставляя два взгляда на роль человека в производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) — важный элемент процесса производства и управления;
- человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями — главный субъект управления.

Другой подход в кадровом менеджменте — с позиции теории подсистем. Согласно ему различают подсистемы:

- экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а персонал, исходя из этого, рассматривается как трудовой ресурс;
- социальные, в которых главенствуют вопросы отношений, социальные группы, духовные ценности, аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

В теории и практике менеджмента на протяжении XX в. использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов. Этапы развития концепции управления персоналом представлены в табл. 5.

В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.

Управленческий подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздей-

ствия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование трудовых ресурсов.

Таблица 5

## Этапы развития концепции управления персоналом (человеческими ресурсами)

Период (годы)	Основной объект управления	Доминирующие потребности занятых	Ведущие направления управленческой деятельности
До 1900	Технология производства	Интересы занятых практически не учитывались	Дисциплинарные системы
1900–1910	Безопасность и «благополучие» занятых	Безопасные условия труда в создании предпосылок для хорошей работы	Программы безопасности, организации труда и т.п.
1910–1920	Задача повышения эффективности	Повышение зарплат на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение; стимулирование высокой производительности
1920–1930	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Психологические тесты, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930–1940	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Программа взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940–1950	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Программы пенсионного обеспечения, охраны здоровья и т.п.
1950–1960	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческих кадров с учетом изменений их роли на производстве
1960–1970	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении; разделение ответственности

Окончание табл. 5

Период (годы)	Основной объект управления	Доминирующие потребности занятых	Ведущие направления управленческой деятельности
1970–1980	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, объединение задач и функций, коллективные формы труда
1980–1990	Движение кадров	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990–2000	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированных кадров	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование человеческих ресурсов, расширение гарантий занятости, программы переподготовки, гибкие формы вознаграждений, участие в доходах, компьютеризация и др.

Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая — организация как личность, где каждый человек — самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту — партнеру организации в достижении ее целей — возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора — организация как мозг — сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями: коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека — как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода — управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения. Анализ подходов к управлению трудовыми ресурсами представлен в табл. 6.

Таблица 6

Анализ подходов к управлению трудовыми ресурсами

Подход	Метафора	Концепция управления персоналом	Основные задачи управления персоналом
Экономический	Механизм	Использование трудовых ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
Органический	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей: физиологические, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала — углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
Гуманистический	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации — задание ценностей, формирование правил и норм, символизации

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. В сущности организация рассматривается как набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритм мизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- обеспечение дисциплины — подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями. В табл. 7 представлена характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организа-

ционный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Таблица 7

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений  
в рамках экономического подхода**

<b>Условия эффективности</b>	<b>Особые затруднения</b>
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Работник согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходящая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга («организация как мозг, перерабатывающий информацию»), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом. В табл. 8 представлено соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности.

Таблица 8

**Соответствие деятельности по управлению персоналом  
доминирующим потребностям личности**

<b>Доминирующая потребность</b>	<b>Деятельность по управлению персоналом</b>
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда

Окончание табл. 8

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии: заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

Аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Главный секрет мозга — не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие принципы структурирования организации:

- создавайте множественные связи между частями организации (причем избыточные);
- развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько должно знать и уметь делать все);
- создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом;
- необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет и действует организация;
- организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных — внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа — определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;
- между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

В табл. 9 представлена характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода.

Таблица 9

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода**

<b>Условия эффективности</b>	<b>Особые затруднения</b>
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Недоучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Приравнение людей к ресурсу, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к «экологии» внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Каково же соотношение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»? Разберем этот вопрос.

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.
2. Появление стратегического измерения в управлении человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной, в отличие от пассивной и реактивной полити-

- ки, характерной для традиционных моделей управления персоналом.
3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.
  4. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.
  5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и качественное улучшение условий труда.
  6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.
  7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

---

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то такая технология изначально противостояла коллективистским подходам.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем 40-летнюю историю можно выделить два подхода: *рационалистический* (высокая степень адаптируемости организации к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в рас-

---

пределении прибылей) и *гуманистический* (ответственность за создание конкурентных преимуществ организации берут на себя сами работники, и их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство). И в этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах — научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она вправе требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. (По крайней мере, можно рассчитывать, что они не будут вступать в профсоюзы.) Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силе. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х гг. неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения «работодатель — наемный работник» на новый уровень. В отношении взаимной ответственности на этом уровне включаются также

другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в прочих подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь, взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг — все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все более прагматический характер. Признание законности весьма различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи для всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И в этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение работниками производственных функций и задач маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит

---

в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности (двойственности) новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить о том, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура — целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования — становится одним из объяснительных принципов. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость, пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

---

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решений или же на предприятии различные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

Организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие — это не только изменение структур, технологий и навыков, но и трансформация ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Современный уровень менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением заимствованного социального опыта.

Выделяют следующие основные исторические типы организационных культур:

- органическая;
- предпринимательская;
- бюрократическая;
- партиципативная.

### **Парадигмы управления персоналом и типы организационной культуры**

В ходе сложной трансформации, в зависимости от того, какой тип организационной культуры доминировал в корпорации, в кадровом менеджменте возникли четыре парадигмы управления персоналом:

- 1) доктрина научной организации труда — бюрократическая культура;
- 2) доктрина человеческих отношений — органическая культура;

- 3) доктрина контрактации индивидуальной ответственности — предпринимательская культура;
- 4) доктрина командного менеджмента — партиципативная культура.

Воспользуемся классификационной схемой, предложенной Д. Коулом, американским профессором коммуникации, чтобы раскрыть специфику каждой из выделенных парадигм кадрового менеджмента. А она определяется типом доминирующей в корпорации организационной культуры.

При доминировании бюрократической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

- работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;
- для работников побудительным мотивом, в первую очередь, является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;
- организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;
- поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль за их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;
- на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

---

При доминировании органической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самом трудовом процессе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;
- работники склонны положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

В случае преобладания предпринимательской организационной культуры менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

- работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;
- лучший способ заставить организацию работать — нанять на службу настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Решающим фактором является инициатива самих работников;

- наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное им вознаграждение;
- властные полномочия редко кому-нибудь делегируются, из опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;
- ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает трудиться с полной самоотдачей, как говорится, не глядя на часы;
- для таких, одержимых работой, предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

При партиципативной организационной культуре менеджеры по персоналу в своей деятельности исходят из того, что:

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- каждый индивид уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, и они должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и к данной ситуации;
- индивиды достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;
- взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

- для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуется новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;
- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Ниже представлена характеристика основных типов организационных культур (табл. 10).

Таблица 10

Характеристика основных типов организационных культур

Типы организационных культур			
Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
Организация направляется			
согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями

Окончание табл. 10

Проблемы решаются на основе			
исходного согласия с целями и задачами	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
Лидерство основывается на			
разделяемых взглядах о направлениях общего движения	наличии авторитета и признания власти и положении		содействию контактам и сотрудничеству
С хроническими проблемами справляются с помощью			
непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа			
осуществляется при минималь- ном вмешатель- стве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства

Генезис совместно-творческой деятельности сопровождался последовательной трансформацией организационных культур (бюрократической, органической и предпринимательской), на основе которых возникает партиципативная организационная культура, находящая воплощение в корпорациях принципиально нового типа: «организации без границ», «глобальные корпорации», «научающиеся организации», все они характеризуются:

- 1) организационной интеграцией (высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами);

- 2) высоким уровнем ответственности всех работников корпораций, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;
- 3) функциональной (вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов) и структурной (адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям) гибкостью организационно-кадрового потенциала;
- 4) высоким качеством работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом), а также характером самой рабочей силы.

### **Командный менеджмент**

Командный менеджмент, т.е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд, как одна из форм коллективного управления основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные шаги на себя.

В успешных управленческих командах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшое количество человек (чаще 5–7, реже до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность, свою и партнеров, к данной общности (группе).

Управленческая команда состоит из специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть действий команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды: это ее миссия. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрышем, первенством, продвижением вперед. Цели команды позволяют ей следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия, как более глобальное по своей сути, придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Ни одна из групп не становится командой, пока она не признает себя подотчетной. Командная подотчетность — это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда имеет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- техническая или функциональная экспертиза;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и др.).

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товари-

---

щества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды.

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций строится на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы команд:

- занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности таких команд должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли быть внедрены;
- занимающиеся непосредственным изготовлением какого-либо продукта. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;
- управляющие процессом. Для таких команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Командный менеджмент предполагает наличие мероприятий по формированию и укреплению производственных команд, управлению их функционированием и стимулированию эффективности их труда.

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями успешности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего это ее нацеленность на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

### Модели кадрового менеджмента

Выделяют, как правило, три основные модели кадрового менеджмента:

- 1) менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX – начала XX в. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;
- 2) менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;
- 3) менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его назначение — обеспечить организационную и профессиональную когерентность (согласованность) составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Таким образом, по мнению специалистов, современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой — на приоритете всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Английский профессор С. Лиз выделяет стратегические направления в работе с персоналом в зарубежных фирмах. Остановимся на них подробнее.

1. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Европы и Америки позиция многих фирм становится неконкурентоспособной по сравнению с Азией. Предлагается разделить весь персонал на две группы: высококвалифицированные постоянные работники с социальными гарантиями («ядро») и малоквалифицированные сезонные работники без социальных гарантий и с низкой оплатой труда («периферия»).
2. Работники — это ресурс, который должен быть максимально реализован. Признано, что главным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей и возможностей своих работников, поощрение их изобретательности, заинтересованности в труде, создание благоприятной обстановки в трудовых коллективах.
3. Зависимость стратегии управления персоналом от типа предприятия. Компания может использовать централизованную стратегию управления из единого центра (каскадная модель Чандлера) или децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (модели Портера).
4. Развитие культуры организации: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь экстраординарных результатов благодаря деятельности «ординарных людей».

5. «Японизация» методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний. Достигается за счет минимального числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда и др.

Следует помнить, что управление персоналом — стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии: подбор персонала, исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, устранение причин для трудовых споров, создание спокойной обстановки на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

Использование моделей управленческого воздействия в работе с персоналом с учетом главных аспектов: влияние на работника и способы воздействия на него; процедура продвижения работника на фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель обеспечивает максимальный вклад человека.

Однако условия на площадках отечественных и западных компаний различны. Прежде всего это касается состояния финансов, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали. Этим проблемам у нас долгое время не уделялось должного внимания. Существенно различаются и стратегические направления деятельности.

Выделяют ряд принципов, направленных на формирование корпоративной культуры и всестороннего развития личности.

1. Человек — основа корпоративной культуры. Когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой к успеху.
2. Менеджмент для всех. Управление на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).
3. Эффективность как критерий успеха организации заключается в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимальной прибылью.

4. Взаимоотношения как критерий успеха организации. Проблемы из «мира чувств» (коммуникации, ценности, психологические отношения) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация).
5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личные качества, качество команды, качество продукта, качество сервиса, качество организации.
6. Команды как критерий успеха организации. Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации.
7. Обучение — ключ к развитию и переменам, неотъемлемая часть жизненно важного процесса движения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Как привлечь в организацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть роль «катализатора» в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества организации за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

- 1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к дина-

- мичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению инициативности и уровня профессиональной самооценки;
- 2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания человеческого потенциала, всемерно содействуя росту профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, концентрация на уровне профессиональной компетентности работников — залог успеха фирмы. В любом случае успешность зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями и существующим уровнем компетентности работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.
- При разработке этих моделей можно воспользоваться следующими подходами, каждый из которых имеет свои и сильные, и слабые стороны:
- анализ деятельности наиболее выдающихся работников, который позволяет раскрыть секреты их мастерства (хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страдает излишне сложной архитектурой);

- сравнительный анализ многих образцов деятельности работников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей (однако он является весьма трудоемким делом);
- опрос экспертов приносит быстрые и статистически надежные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной;
- комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт (который не всегда применим в рамках данной организации).

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемлемые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направить развитие персонала в двух измерениях:

- 1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, отработанность механизмов принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг);
- 2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

Стратегические направления: этот компонент раскрывает пути достижения целей корпорации. Но прежде чем выбирать

путь, необходимо видеть ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы — чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической — к предпринимательской) самой кадровой службы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

Другое приоритетное направление — пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Третье приоритетное направление — сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации.

## **1.5. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Принципы управления — основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Основными в менеджменте являются:

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, оптимального распределения (делегирования) полномочий при принятии управленческих решений;

- принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Он предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений;
- принцип научной обоснованности управления, т.е. все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;
- принцип плановости, т.е. установление основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе;
- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности, т.е. каждый член организации наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач;
- принцип мотивации: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к достижению целей организации и личностного роста и развития;
- принцип демократизации управления — участие в управлении организацией всех сотрудников.

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей.

Выделяют следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность.

Возможны три формы проявления организационно-административных методов: 1) обязательное предписание (приказ,

запрет и т.п.); 2) согласительные (консультация, разрешение компромисса); 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

Распоряжениям присущи четкая адресность директив; обязательность выполнения распоряжений в установленные сроки. Невыполнение распоряжений рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенное взыскание.

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путем регламентирования, нормирования, инструктирования.

Распорядительное воздействие на коллектив в целом и отдельную личность предполагает подчинение, которое бывает трех типов:

- вынужденное и внешне навязанное (оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»);
- пассивное (для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений);
- осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Прямые воздействия (приказы, распоряжения) могут усиливать пассивность подчиненных, а иногда вести и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Экономические методы управления становятся центральными, выступают они в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности, когда коллектив распоряжается материальными фондами, прибылью, зарплатой, реализует свои экономические интересы, выявляет новые возможности и резервы.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых

коллективах. Чтобы воздействие на коллектив и людей было наиболее результативным, необходимо знать психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, использовать приемы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, внушение, соревнование, критика и самокритика, ритуалы и т.д.).

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области психологии.

Социальные исследования свидетельствуют: если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% — от умения работать с людьми. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда в 1,5 раза может увеличиваться или в несколько раз уменьшится.

### **Контрольные вопросы**

1. Что представляют собой процесс планирования и уровни глубины планирования?
2. Среди конкретных форм организации деятельности выделяют (...)?
3. Какие подсистемы выделяют в структуре предприятия?
4. Какие типы управленческих решений выделяют?
5. Какие этапы существуют в процессе принятия управленческого решения?
6. Каковы требования к решению? Перечислите принципы обоснования решений.
7. Почему необходимы альтернативные варианты решений? Как оценивать их преимущества, вероятность реализации, осуществлять выбор единственного решения?
8. Какие основные формы контроля возможны? Каковы их недостатки и преимущества?

9. Как распределяются функции менеджмента на разных уровнях управления? Сравните удельное распределение функций менеджеров высшего звена и низшего.
10. Что представляют собой управленческие функции, принципы, методы управления?
11. В чем заключаются основные принципы менеджмента?
12. В чем отличие административных, экономических и социально-психологических методов управления?

### **Темы для обсуждения и сообщений**

1. Понятие и содержание культуры организации.
2. Типология организационных культур по степени влияния на организацию.
3. Система управления персоналом: основные понятия, сущность.
4. Основные направления изучения менеджмента персонала на фирме.
5. Адаптация персонала: виды и функции.
6. Условия развития менеджмента в России.
7. Понятие кадрового менеджмента и его структура.
8. Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента.
9. Особенности формирования современной отечественной модели управления.
10. Принципы управления в организации.

---

## **2. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### **2.1. ЧИСЛЕННОСТЬ И КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА**

Существует некоторое отличие в сходных и подчас взаимозаменяемых понятиях «кадры» и «персонал». Обычно под кадрами понимают совокупность работников предприятия, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку.

В то время как трудовой потенциал объединяет всех работников, обладающих способностью к труду, численность трудового потенциала больше численности кадров на ту часть, которую составляют неквалифицированные и малоквалифицированные работники.

Персонал — прежде всего люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, в числе которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), но и приносить ожидаемые результаты. Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия.

Персонал является более широким понятием, органически включающим понятие «кадры», поэтому предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работни-

---

ков в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации. Современная концепция управления персоналом ставит в центр деятельности предприятия как социально-экономической системы конкретного человека и рассматривает работника как ключевой элемент организационно-экономического механизма предприятия.

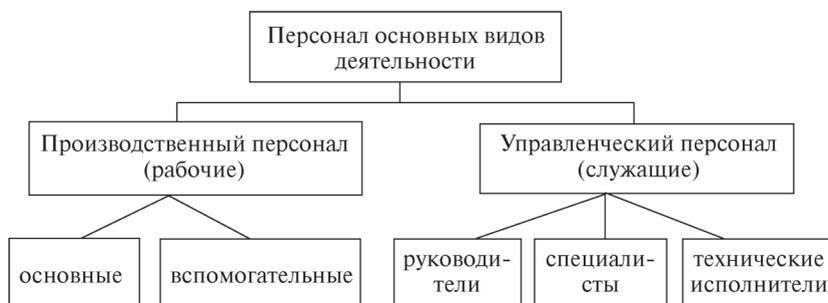
Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью процессов, степенью автоматизации. Эти факторы задают нормативную (плановую) величину. Списочная (фактическая) численность представляет собой число сотрудников, которые официально работают в организации на данный момент. В составе списочной численности выделяют три категории работников: постоянные, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; временные, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица — до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

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

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники, как присутствующие на работе (явочная численность), так и отсутствующие по тем или иным причинам, т.е. общая сумма явок и неявок на работу. Списочная численность персонала может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за период (месяц, квартал, год).

Распределение персонала отражается прежде всего по участию в основных видах деятельности организации. Так, вы-

деляется персонал основных видов деятельности (иначе производственный). К нему относят лиц, работающих в основных и вспомогательных подразделениях, в аппарате управления, занятых созданием продукции, услуг или обслуживающих эти процессы. В отдельную самостоятельную группу выделен персонал неосновных видов деятельности (т.е. непроизводственный). На рис. 12 представлена классификация персонала промышленного предприятия.



**Рис. 12.** Классификация персонала промышленного предприятия

По характеру трудовых функций в процессе производства предусматривается деление на рабочих и служащих. В деятельности рабочих преобладает доля физического труда, они непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать категорию основных и вспомогательных рабочих. Основные рабочие заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вспомогательные рабочие связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест, сосредоточены во вспомогательных подразделениях (ремонтных, инструментальных, транспортных, складских). К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием несвязанных с основной

---

деятельностью услуг: дворники, курьеры, уборщики производственных помещений.

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

Служащих относят к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп: руководители, специалисты, технические исполнители.

Руководители осуществляют функции общего управления. Они обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников. Руководителей условно разделяют на три уровня: высший (руководство организацией в целом), средний (возглавляют основные структурные подразделения), низовой (работают непосредственно с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов. В совокупности они образуют администрацию. Кроме того, принято выделять линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

Специалисты разного профиля являются наиболее многочисленной подгруппой служащих. Они подразделяются на специалистов-инженеров, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, конструкторы, проектировщики, механики и др.); на функциональных специалистов управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (бухгалтеры, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и др.).

Наконец, подгруппу технических исполнителей составляют служащие, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе: создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации.

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, т.е. штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

## 2.2. СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

Персонал имеет сложную взаимосвязанную структуру и может быть рассмотрен по нескольким признакам (рис. 13).

Организационная структура — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

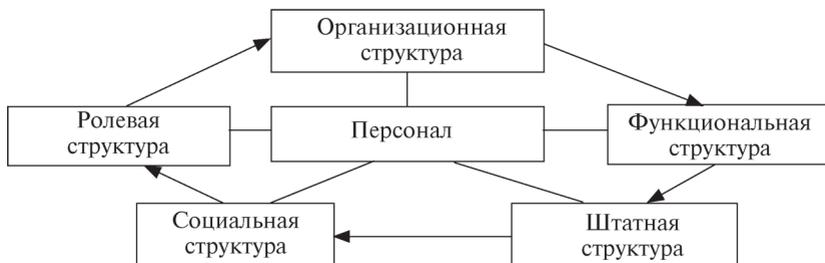


Рис. 13. Структура персонала

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т.д.). Обычно присутствует от 10 до 25 функций.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют

активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли являют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.).

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, в числе которых различают биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу). Однако в целом повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает экономические потери. Соответственно в статистике используются многочисленные абсолютные и относительные показатели оборота по приему и выбытию кадров.

Наибольший практический интерес представляет текучесть кадров, которая связана с субъективными причинами: увольнением сотрудника по собственному желанию, а также по инициативе администрации. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год. Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период (квартал, год) по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

Движение персонала характеризуется абсолютными и относительными показателями оборота и текучести.

Абсолютные показатели.

Оборот по приему — число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации.

Оборот по выбытию — численность лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам выбытия.

Необходимый оборот по выбытию — уход в армию или на пенсию.

Излишний оборот (текучесть) — уход по субъективным причинам: по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины.

Относительный оборот персонала:

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

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

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

Эффективное управление персоналом организации невозможно без отработанной системы информации, которая должна давать исчерпывающие сведения о работниках, служить исходной базой для их расстановки, перемещения и наиболее эффективного использования. Поэтому кадровые службы регулярно собирают различные данные о состоянии персонала организации и проводят их детальный анализ. Такие данные получили название «статистика человеческих ресурсов». В ней содержится информация о различных сторонах управления персоналом — производительность, издержки на рабочую силу, профессиональное обучение, динамика рабочей силы, аттестация сотрудников, резерв на продвижение кадров и др. Каждая организация использует собственные показатели, отображающие специфику ее деятельности и традиции. Вместе с тем накоплен опыт работы по сбору обобщенных и наиболее распространенных показателей статистики человеческих ресурсов.

В системе управления персоналом внедрены некоторые унифицированные виды документации:

- плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, по оплате труда);
- первичная учетная (учет труда и зарплаты);
- отчетно-статистическая (численность сотрудников, баланс рабочего времени, средняя зарплата, производительность труда, высвобождение работников);
- социальное обеспечение (пенсии, пособия, льготы, социальное страхование);
- организационно-распорядительная (акты, письма, докладные записки, приказы, правила, решения).

Кадровые службы в обязательном порядке заводят на сотрудников личные дела. В соответствии с вышеприведенной классификацией составляются проекты приказов (о приеме на работу и увольнении, о переводе и перемещении, о награждении), план (отчет) подготовки и повышения квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с указанием подразделений и категорий, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени, трудовые договоры (контракты), графики аттестации сотрудников, направления для трудоустройства и т.д.

Информация о персонале включает совокупность всех оперативных сведений, а также их обработку для кадрового планирования.

К ее оформлению предъявляется ряд требований:

- простота — информация должна содержать только те данные и в том объеме, какие необходимы в конкретном случае;
- наглядность — сведения должны быть немногословными, т.е. представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, для этого используют таблицы, графики, цветное оформление материала;
- однозначность — сведения не должны допускать двоякого толкования, они формируются в соответствии с требованиями грамматики и логики;
- сопоставимость — сведения приводятся в сопоставимых единицах и относятся к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее.

### **2.3. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ (ИЛИ ПАМЯТКА АДМИНИСТРАТОРУ ПРИ НАБОРЕ КАДРОВОГО ПЕРСОНАЛА)**

Посмотрим, какими гранями человек как личность проявляет себя в административном поведении: объективность, склонность к доминированию, честолюбие, импульсивность и социальность.

Под объективностью понимается принцип поведения, когда оно управляется ситуацией. «Объективный» человек способен вести себя рационально и объективно в любой ситуации.

Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов: 1) стать агрессивными вплоть до физического насилия; 2) опуститься до инфантильной реакции; 3) упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать разумные предложения; 4) «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними. Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей. Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации либо других служебных личностных патологий.

Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но крайне чувствителен к изменениям ранга, жалования или других признаков своего статуса.

Люди существенно отличаются друг от друга степенью импульсивности и твердости характера, т.е. по склонности быстро приходить к новым решениям и твердо стоять на одной из принятых. Склонность всячески затягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

Под социальностью понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно

общается. Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. Синонимом социальности в том значении, в каком употреблен этот термин, была бы «склонность к приспособлению», или «конформизм». На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно работать, желая добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь при этом с неодобрением коллег. Для служащих с высокой степенью социальности такие стимулы скорее всего окажутся сравнительно неэффективными, пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких служащих их родство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство значимости своей работы и необходимости ее делать еще лучше могут оказаться ключевым фактором мотивации.

Поведение в организации и при найме на работу раскрывает темперамент, характер человека, тем самым предупреждая возможную ошибку руководителя в выборе кандидатуры нового сотрудника.

*Ломака.* Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече не следует требовать от них ответа «да» или «нет» на конкретное предложение. Лучше встретиться несколько раз, нежели пытаться получить ответ сразу.

Есть *любители решать все с ходу*. В противоположность Ломাকে, лица этой категории должны непременно принять решение к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотели бы уклониться, нужен какой-то конкретный шаг, например, сказать: «Я позвоню вам в понедельник». Чтобы закрыть вопрос так или иначе, партнер может вынудить ответить «да» или «нет», просто чтобы покончить с данной темой. На то существует другой вариант: «Давайте все же не будем ставить сейчас точку, отложим это еще на пару дней (недель)».

*Разведчик* — это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой об официальном партнере, выуживает некие нужные сведения, а сам ничего толком не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, то она часто оказывается ложной или к делу не относящейся. Факты и мнения, которыми с ним делились, он способен использовать как в вашей фирме, так и в конкурирующей. Остерегайтесь всякого, кто задает слишком много вопросов. Если вы поняли, что не стоит отвечать слишком подробно, просто смените тему разговора.

*Наставник*. Он действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Если удастся распознать подобного человека в какой-либо деловой ситуации, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что Наставник сведет вас с людьми, которые сумеют помочь в данном предприятии.

*Хвастун*. Придется терпеливо выслушивать рассказ о победах и достижениях этого типа на личном фронте и профессиональном поприще. Лучше дать ему нахвастаться вволю, а затем перейти к делу, которым предстоит заниматься.

*Рассказчик*. Ему непременно нужно сообщить все подробности того, что произошло с ним накануне. Можно просто усесться поудобнее и насладиться его повествованием. Проявить сочувствие, поддержку, не осуждать визитера, однако не терять бдительности: ведь в беседе с другими Рассказчик может изложить какие-то личные или служебные подробности из вашей жизни.

Предназначение и привязанность *Ударников* — это работа, так что, вероятно, придется услышать, что они «трудятся как проклятые». Можно им посочувствовать, выразить восхищение их преданности делу. Только не пытайтесь доискаться до причин столь одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто страшится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

*Человек, вынашивающий скрытые планы*: такой тип просит делового свидания под каким-то предлогом. И только проницательный и внимательный слушатель в какой-то момент

догадается, что повод для запрошенной встречи был совсем иной. Или: кто-то из сослуживцев приглашает вместе отобедать и заодно обсудить отчет, над которым компаньон работает. И только когда обед уже в разгаре, компаньон вдруг понимает, что этот скрытый аферист хочет прозондировать сулящую ему выгоду. При встрече с подобным типом важно уметь переключить разговор с подспудной темы на «заявленный» вопрос повестки дня и на протяжении разговора внимательно следить, мотив не изменился ли.

*Доморощенный психолог.* Ему надо непрерывно анализировать все, что собеседник скажет или предложит сделать. Такому человеку необходимо подтверждение его домыслов, поэтому можно подыграть партнеру, сказать что-то, например в таком духе: «До чего вы проникательны!» или «Как глубоко вы смотрите на вещи! Да, из вас бы вышел настоящий психолог!»

*Везунчик* — это человек, который достиг некой ступени, чего не удалось другому участнику (или другим участникам) встречи, и теперь испытывает потребность всем поведать свою историю, не спрашивая, хотят другие ее выслушать. Люди, пересказывающие историю своего взлета, жаждут непременно поделиться и учить других, впрочем, другие возможно даже почерпнут что-то полезное.

*Нытик.* Независимо от того, как идут его дела, он живет своими и чужими неприятностями. Если в общении с подобным субъектом, выглядеть заметно бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость. Поэтому лучше терпеливо слушать и соглашаться, оно и правда, в жизни порой приходится бороться, но вовсе не требуется выглядеть столь жалким и загнанным, как представитель данного типа.

*Озабоченный:* с ним надо быть особо осторожным. Избегать высказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встречи с ним нужно строго одеться, ни в коем случае ничего вызывающего. Постараться не употреблять каких бы то ни было выражений с сексуальным подтекстом, слов и фраз, связанных

с половой сферой, и намеков на какие-то личные моменты, иначе ваш собеседник решит, что вы одобряете его манеру поведения. Придя на встречу с вами, он уже готов говорить на излюбленную тему. А ваша обязанность исключить эту тему из повестки дня, нейтрализовать ситуацию и не отвлекать от рабочих вопросов.

*Манипулятор.* Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией, он стремится навязать свою волю, пытается манипулировать любой фразой, извратить любую ситуацию. Важно сохранять выдержку и спокойствие, ведь вы проникли в его тактику. Человек не рождается Манипулятором. Он развивает свои способности манипулировать людьми, избегая неприятностей и добиваясь желаемого, причем делая это порой бессознательно. Соккрытие своих истинных эмоций — таков удел Манипулятора. Свою задачу он видит в том, чтобы произвести «должное впечатление».

Наряду с потребностью управлять Манипулятор испытывает потребность в руководстве свыше. Манипуляция не является для него необходимым отношением к жизни и не приносит никакой действительной пользы. Слишком часто Манипулятор использует психологические концепции в качестве рационального объяснения своего неблагополучия, оправдывая свои текущие несчастья ссылками на прошлый опыт и прошлые неудачи.

Манипулятор — это личность, вставшая на путь самоуничтожения, использующая или контролирующая себя и других в качестве «вещей».

Выделяют несколько основных типов Манипулятора. Опишем их ниже.

1. Диктатор. Преувеличивает свою силу, доминирует, приказывает, цитирует авторитеты и делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидность Диктатора: Настоятельница, Начальник, Босс, младшие Боссы.
2. Тряпка (слабак) — обычно жертва Диктатора, его полярная противоположность. Тряпка развивает большое мастер-

- ство во взаимодействии с Диктатором, он преувеличивает свою чувствительность, он забывает, не слышит, пассивно молчит. Разновидность Тряпки: Мнительный, Глупый, «Хамелеон», Конформист, Стеснительный, Уступающий.
3. Вычислитель завышает рамки своего контроля. Обманывает, преувеличивает, старается перехитрить и проверить других людей. Вариации Вычислителя: Делец, Аферист, Игрок, Создатель рекламы, Шантажист, Рассчитывающий все наперед.
  4. Прилипала. Является полярной противоположностью Вычислителя. Это личность, жаждущая быть ведомой, одураченной, стать предметом забот. Он позволяет другим делать за него работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Вечный ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный.
  5. Хулиган. Преувеличивает свою «агрессивность», жестокость, недоброжелательность. Разновидности: Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация — Сварливая баба («пила»).
  6. Славный парень. Муслирует свою заботливость, любовь, убивает своей добротой. В некотором плане столкновение с ним более вредоносно, нежели с Хулиганом. Славный парень почти всегда выигрывает. Разновидности: Угодливый, Доброжелательный Моралист, Человек организации.
  7. Судья. Преувеличивает свою критичность и никому не верит, обличает, негодует, с трудом прощает. Разновидности: Всезнающий, Обличитель, Собиратель улик, Судебный пристав, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий признать вину.
  8. Защитник. Противоположность Судье. Он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя им сверх меры и не давая своим подзащитным встать на ноги и расти самостоятельно. Вместо того чтобы заняться своим делом, он готов заботиться о нуждах других. Варианты Защитника: Наседка, Утешитель, Покровитель, Ученик, Помощник, Самоотверженный.

В Манипуляторе гипертрофирован кто-то один из приведенных типов либо это их комбинации. Если мы являем собой один из типов Манипуляторов в наиболее выраженной степени, мы проецируем его противоположность на окружающих людей и делаем их своими целями. Например, жена-Тряпка нередко выбирает мужа-Диктатора, а затем управляет им с помощью всякого рода подрывных методов.

Можно выделить четыре основных манипулятивных системы.

1. Активный Манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он избегает демонстрировать свою слабость в отношениях, принимая роль полного сил. Обычно привлекает к этому свое общественное положение (родитель, старший брат, учитель, начальник). Он играет «попирающего» и достигает удовлетворения, обретая контроль над другими людьми, но зависим от чувства их бессилия.
2. Пассивный Манипулятор являет собой противоположность активному. Он решает, что, поскольку не может контролировать жизнь, то откажется от усилий и позволит распоряжаться собой активному Манипулятору. Прикидывается беспомощным и глупым и разыгрывает из себя «попираемого». В то же время пассивный Манипулятор выигрывает посредством поражения. Позволяя активному Манипулятору думать и работать на него, он в определенном смысле побеждает «попирающего» своей вялостью и пассивностью.
3. Соревнующийся Манипулятор рассматривает жизнь как состояние, требующее постоянной бдительности, поскольку здесь можно или выиграть, или проиграть, третьего не дано. Для него жизнь — это битва, где все остальные — это соперники или враги, реальные или потенциальные. Он колеблется между методами «попирающего» и «попираемого», поэтому может рассматриваться как нечто среднее между пассивным и активным Манипулятором.

4. Четвертая (основная) форма манипулятивного ряда — это система безразличной манипуляции. Манипулятор играет роль безразличного, ни на что не надеясь и пытаясь ускользнуть, устранившись от контакта с партнером. Его ключевая фраза: «Мне наплевать». Его методы то пассивны, то активны, иногда он играет «Скуку», иногда «Сварливую пилу», «Мученика» или «Беспомощного». Его секрет, безусловно, в том, что ему вовсе не наплевать, иначе бы он не продолжал свои манипуляции. Подобные отношения нередко существуют между мужьями и женами. Примером служит игра в «угрозу развода», когда Манипулятор надеется подчинить себе партнера, а вовсе не разойтись с ним. Поскольку Манипулятор ведет себя со всяким как с неодушевленным предметом, такое безразличное отношение исподволь возвращает качества неодушевленности в нем самом. Вот почему называют его отношение к окружающим самоуничтожающим.

Рассмотрев различные системы манипуляции, мы приходим к выводу, что все они зиждутся на одной философии: Манипулятор относится сам к себе и другим людям как неодушевленным предметом. Манипулятор никогда не бывает самим собой, он даже не может расслабиться, поскольку его система игр и маневров требует, чтобы он постоянно играл надлежащую роль.

Если стиль жизни Манипулятора обозначен четырьмя основными характеристиками: ложь, неосознанность, контроль и цинизм, то философия жизни Актуализатора отмечена так же четырьмя противоположными характеристиками: честность, осознанность, свобода и доверие.

Все мы манипуляторы, но вместо того, чтобы отвергать свое манипулятивное поведение, следует попробовать обратить его в актуализированное. Для этого ничего не нужно отбрасывать.

Актуализатор понимает ценность своей неповторимости. Каждый человек обязан «...знать и учитывать, что он уникален, что никогда прежде не было никого подобного ему, ибо

если бы это было не так, не было бы нужды в нем. Каждый отдельный человек — нечто новое в мире и призван осуществить здесь свою особенность...» (В. Франкл). Если Манипулятор — это многогранная личность с антагонистическими противоположностями, то Актуализатор — это многогранная личность со взаимодополняющими противоположностями. Актуализированная личность может быть представлена как комбинация четырех взаимодополняющих потенциалов, обычно развивающихся из прежних манипулятивных потенциалов. Из Диктатора развивается Руководитель, который скорее ведет, нежели диктует. Дополняющей противоположностью Руководителю является Сочувствующий, который не только говорит, но и слушает и осознает свою слабость. Он требует заботы, однако признает человеческое свойство ошибаться. В данном случае Актуализатор интегрирует как свою способность руководить, так и сочувствовать.

Из Вычислителя развивается Внимательный. Он, вместо того чтобы кого-то использовать или эксплуатировать, уважает себя и других в качестве людей, а не вещей. Дополняющей стороной Внимательного является Признательный. Признательный не просто зависит от других людей, но дает высокую оценку различным видам мастерства, которыми они обладают. Он относится с уважением к точке зрения, отличной от его собственной, и не испытывает потребности в том, чтобы другие думали так же, как он. Такой Актуализатор интегрирует как свое уважение, так и высокую оценку.

Из Хулигана развивается Напористый. Он рад стоящему противнику, прям и откровенен, не жесток и не стремится доминировать, подобно Хулигану. Взаимодополняющей противоположностью Напористому служит Заботливый. Заботливый — это не раблепный Славный малый, а расположенный к окружающим, дружественный, глубоко любящий человек. Актуализатор интегрирует обе стороны — как напористость, так и заботу. Он энергичен в своих межличностных отношениях, однако обладает и способностью проявлять заботу.

Из Судьи развивается Выразитель, который не критикует других, но способен твердо выражать свои убеждения. Дополняющей стороной Выразителя является Проводник. Проводник не защищает и не учит других, но мягко помогает каждому найти свой собственный путь. Актуализатор интегрирует выразительность и водительство. Он думает не за других, а вместе с ними. Он помогает другому помочь самому себе, выражая собственную точку зрения, после чего предоставляет право каждому принимать свое собственное решение.

Исполнительская деятельность работника, если отвлечься от ее предметных и профессиональных качеств, описывается семью психологическими характеристиками (шкалами): 1) целенаправленность — бесцельность; 2) мотивированность — незаинтересованность; 3) самостоятельность — зависимость; 4) организованность — стихийность; 5) ответственность — безответственность; 6) компетентность — некомпетентность; 7) творчество — рутинность.

По этим шкалам можно составить психологические «профили» исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные. Основными из них являются: творческий тип исполнителя — самостоятельный, компетентный, ищущий; сверхнормативный — целенаправленный, заинтересованный, организованный; регламентированный (наиболее распространенный); пассивный; «преобразовывающий» указания руководителя; низкомотивированный; уклоняющийся тип исполнителя; трудноуправляемые исполнители-подчиненные.

Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности:

- ленивые: просто работают недостаточно;
- «злые»: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно ее терпят;
- эмоциональные: слишком купаются в своих чувствах;

- аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
- занимающие оборонительную позицию: воздвигают барьеры при малейшем намеке на перемены;
- «ожесточенные»: «носятся» со старыми обидами;
- уклоняющиеся: активно избегают общества;
- бесчувственные: их не трогают окружающие;
- неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;
- самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

Сравнительная характеристика манипуляторов и актуализаторов представлена в табл. 11.

Таблица 11

#### Основные характеристики манипуляторов и актуализаторов

Манипуляторы	Актуализаторы
<p><b>ЛОЖЬ</b> (фальшь, мошенничество) Манипулятор использует приемы, методы, маневры. Он ломает комедию и разыгрывает роли, долженствующие произвести впечатление, выражаемые им чувства выбираются в зависимости от обстоятельств</p>	<p><b>ЧЕСТНОСТЬ</b> (прозрачность, искренность, застенчивость) Актуализатор способен к открытому проявлению своих чувств, какими бы они ни были. Ему присущи чистосердечность, выразительность, он по-настоящему бывает самим собой</p>
<p><b>НЕОСОЗНАННОСТЬ</b> (апатия, скука) Манипулятор не осознает действительного значения жизни. Он видит и слышит лишь то, что хочет видеть и слышать</p>	<p><b>ОСОЗНАНИЕ</b> (охотник, жизненна-полненность, интерес) Актуализатор хорошо видит и слышит себя и других людей. Он восприимчив к искусству, музыке и другим проявлениям жизни</p>
<p><b>КОНТРОЛЬ</b> (закрытость, нарочитость) Для Манипулятора жизнь подобна шахматной доске. Он кажется спокойным, однако держит себя под постоянным контролем, и других тоже, скрывая от них свои мотивы</p>	<p><b>СВОБОДА</b> (спонтанность, открытость) Актуализатор спонтанен. Он способен к свободному выражению присущих ему возможностей. Он хозяин своей жизни — субъект, а не объект</p>

Окончание табл. 11

Манипуляторы	Актуализаторы
<p><b>ЦИНИЗМ</b> (безверие) Манипулятор не доверяет себе и другим, он испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой. Он полагает, что в отношениях между людьми существуют только две возможности: управлять или быть управляемыми</p>	<p><b>ДОВЕРИЕ</b> (вера, убежденность) Актуализатор обладает глубокой верой в себя и других, в возможность установить связь с жизнью и справиться с трудностями здесь и сейчас</p>

Стремление к творчеству характерно для многих индивидуумов. Творческих людей обычно отличают следующие характеристики:

- 1) открытость ума;
- 2) отсутствие конформизма;
- 3) напористость, склонность к самоутверждению;
- 4) стремление работать «по своему расписанию»;
- 5) способность к напряженной работе в течение длительного времени;
- 6) желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному»;
- 7) склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами;
- 8) отсутствие уважения к строго установленным правилам и нормам;
- 9) любовь к свободной «игре идей», даже если это занятие окажется впоследствии пустой тратой времени;
- 10) значительно больший интерес к неизвестному, чем к тому, что известно;
- 11) терпимость к ситуациям неопределенности;
- 12) потребность в новых, необычных впечатлениях;
- 13) потребность в свободе, в том числе в свободе выбора исследовательской тематики;
- 14) склонность к юмору;
- 15) уровень интеллигентности, превышающий средние показатели.

Ремесленники — люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Эту категорию людей можно встретить в институтах на лестничных площадках в местах курения, обнаружить в рабочее время в магазине. Выполняют они рутинную работу — машинопись, калькирование, курьерские функции и т.п.

## **2.4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛА**

### **Типология темперамента и характера**

Шансы на успех в работе повышаются, если человек выбрал профессию, которая соответствует его способностям, интеллектуальному уровню, личностным особенностям и интересам, если данная работа нравится ему. Если человек вынужден выполнять работу, которая ему не интересна или даже неприятна, то это верный путь к повышенной утомляемости, неудовлетворенности, к постепенному ухудшению здоровья и психического самочувствия.

Рабочее место характеризуется определенными к нему требованиями и разными конфликтными ситуациями, здесь слишком часты затруднительные положения, в которые работник попадает из-за отрицательных черт характера (своего, руководителя или подчиненного). Важно знать разные недостатки, которые могут доставлять неприятности представителям каждого типа. В каждом из типологических профилей есть немало сильных и положительных сторон. И чем большую их часть мы сможем полезно использовать, не забывая и о недостатках, тем спокойнее и эффективнее будем взаимодействовать с организационным окружением.

Личность, ее поведение определяют ряд факторов:

- природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности;
- система потребностей, мотивов, интересов;
- система управления личностью.

Природные свойства индивида заложены в нем от рождения, в их числе активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силе и быстроте протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида и может изменяться от повышенной энергии, стремительности в движениях, деятельности и речи до вялости, пассивности психической деятельности. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости, динамике эмоций и чувств, характеризующих отношение к окружающему миру.

По классификации К. Юнга, человека можно отнести к экстравертам или интровертам.

Экстраверсия (*extra* — вне) указывает на такие психологические особенности (индивида), когда он излишне сосредоточен на явлениях внешнего мира, внешних объектах, иногда за счет своих собственных интересов, принижения личной значимости. Экстравертам свойственны импульсность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

Интроверсия (*intra* — внутрь) характеризуется фиксацией внимания личности на собственных интересах, своем внутреннем мире. Для таких людей характерны замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, достаточно сложная социальная адаптация.

Темперамент — совокупность врожденных динамических характеристик, определяющих скорость реагирования, степень эмоциональной возбудимости и особенности приспособления к окружающей среде. Сочетание характеристик «экстраверсия — интроверсия» с эмоциональной стабильностью дает четыре типа темперамента, предложенных еще в V в. до н.э. Гиппократом.

Люди холерического темперамента — активные, целеустремленные, эмоционально страстные, «несдержанно-горя-

чие», отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства, а также исследовательский. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, исследователями, лидерами. По телосложению они сухошавы, жилисты, выносливы, обладают сильной и неуравновешенной («безудержной») нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно несдержанны, с перепадами настроений и работоспособности. Для них характерны бурные реакции, открытость, резкие смены настроения, неустойчивость и общая подвижность, рациональность.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий, на соответствующую судьбу, профессию, как правило, в сфере бизнеса, политики, обслуживания. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманые реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивости интересов, чувств, взглядов. Они подвижны, склонны к смене впечатлений, отзывчивы, общительны.

Люди флегматического темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Они природой предназначены быть создателями, хранителями, опорой жизни. По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего или малого роста, обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей ровное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, устойчивость к длительным невзгодам, медлительность, упорство в работе. Если в войны ввязываются сангвиники, воюют холерики, то

---

восстанавливают города и села после сражений флегматики. Они устойчивы, замкнуты, отличаются сдержанностью эмоциональных состояний и логичностью суждений.

Представители меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой мир переживаний, мыслей, обладают высокими интеллектуальными, творческими способностями. Это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложной чувствительной натурой. Телосложением они чаще астеники — хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлинёнными и сухощавыми конечностями, обладают слабой нервной системой, что в напряженных стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, конфликт, опасность) часто приводит в состояние растерянности, замедленности, к ухудшению результатов деятельности или ее прекращению, ступору. Меланхолики неустойчивы, легкоранимы, необщительны, склонны глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события.

В зависимости от темперамента человек изначально predisposed к доминированию определенных эмоций: одни склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие — к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи — к грусти (меланхолики).

Характер — это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения. Чтобы формировать характер, нужны определенные усилия; нужен некто корректирующий (родитель, образец для подражания); необходимы средства формирования — внешние воспитательные, культурные, внешний приказ, а также внутренние: средства: самоуговоры, самообманы, собственные усилия к самоусовершенствованию.

У 20–50% людей некоторые черты характера столь заострены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный «перекос» характера, его акцентуация, в результате затрудняются взаимодействия с людьми, возникают однотипные осложнения и конфликты. Выраженность акцентуаций может быть различной, от легкой, заметной лишь ближайшему окружению, до крайних вариантов, когда приходится задумываться, нет ли болезни — психопатии. Психопатия — болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта у человека), в результате резко нарушаются отношения с окружающими людьми, психопаты могут быть даже социально опасны для окружающих. Но в отличие от психопатии акцентуации характера проявляются не постоянно, с годами могут совершенно сгладиться, приблизиться к норме. Акцентуации характера чаще встречаются у подростков и юношей (50–80%), поскольку именно эти периоды жизни наиболее критичны для формирования характера, проявления неповторимости, индивидуальности. Затем с годами акцентуации могут сглаживаться или, напротив, усиливаться, перерастая в неврозы или психопатии.

Разработано немало тестов, которые позволяют составить расширенную картину личностных характеристик индивида. Наиболее известные и употребляемые тесты: ММР1, Кэттеллы, Айзенка и др.

## **2.5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам. Разрабатывается собственниками организации, кадровыми службами. В крупных компаниях кадровая политика как философия компании обычно официально декларируется

и подробно фиксируется в документах. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Кадровая политика — это совокупность способов воздействия на персонал для достижения целей организации, позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом. Она является продолжением и внешним проявлением стратегии предприятия в области управления персоналом.

Кадровая политика — наиболее обобщенная форма выражения интересов персонала предприятия, включающая взаимодействие всего комплекса условий, влияющих на его деятельность и развитие, т.е. финансовую и техническую политику, коммерческую, инновационную и другие виды деятельности организации. Стратегия в области персонала строится на систематическом анализе внешней и внутренней среды и отражает его общую концепцию развития персонала и предприятия в целом. Анализ внешней среды состоит из двух частей:

- 1) анализ макроокружения: состояние экономики и общих тенденций на российском рынке труда; правовое регулирование и управление в сфере труда и социального обеспечения; политические процессы и профсоюзное движение; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое развитие; развитие инфраструктуры и другие общие тенденции;
- 2) анализ непосредственного окружения: локальный рынок труда; политика региональных и местных властей в области труда, занятости и социального обеспечения; профсоюзы, в которых состоят работники предприятия; кадровая политика конкурентов.

Анализ внутренней среды вскрывает состояние и перспективы развития кадрового потенциала; а также поле его зрения организация производства и коммуникации, принципы,

---

методы, стиль управления; перспективы развития техники и технологии фирмы; финансы фирмы; маркетинг персонала; организационная культура и потребности ее изменения.

Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом становится анализ миссии и целей организации.

Миссия фирмы выражает в концентрированной форме смысл существования, предназначение организации. Она формируется как основа стратегии фирмы. Задача анализа — определить, как отражается миссия на стратегии управления персоналом и какие необходимые элементы стратегия управления персоналом должна содержать, чтобы не противоречить миссии.

Миссия фирмы раскрывается в системе стратегических, среднесрочных и краткосрочных целей организации, которые являются основой для установления стратегических, среднесрочных и краткосрочных целей управления персоналом. Поэтому необходим анализ целей организации на предмет их достижения через систему частных целей подсистемы управления персоналом.

Анализ завершается выявлением:

- 1) слабых и сильных сторон персонала и разработкой мер по устранению слабых сторон и недостатков, эффективному использованию сильных сторон в хозяйственной деятельности организации;
- 2) возможностей персонала, связанных с выработкой планов максимально эффективной реализации этих возможностей, а также с ликвидацией или нивелированием внешних угроз.

Стратегия управления персоналом заключается в оптимальном сочетании эффективности и справедливости всех взаимосвязанных сторон деятельности предприятия, в объединении в единую эффективную организацию отдельных сотрудников и социальных групп, составляющих персонал, в формировании мотивации каждого делать все для успеха предприятия.

Кадровая политика организации определяется рядом факторов, которые можно подразделить на внутренние и внешние. К внешним относятся: национальное трудовое законодательство; взаимоотношения с профсоюзами; состояние экономики; перспективы рынка труда. Внутренними факторами выступают структура и цели организации; территориальное размещение; применяемые технологии; организационная культура; морально-психологический климат в коллективе.

В настоящее время под «кадровой политикой» понимается единство взаимосвязанных направлений:

- обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;
- создание условий, настраивающих работника на высокопроизводительный труд.

Будучи составной частью общей концепции развития предприятия, кадровая политика имеет в виду собственные цели:

- обусловленные отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами);
- а также те, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов, совершенствование стиля руководства).

Термин «кадровая политика» имеет широкое толкование: система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласуются с общим пониманием целей и задач организации).

При формировании кадровой политики необходимо равняться на следующие ориентиры учитывать:

- соответствие кадровой политики государственной социально-экономической политике, правовым и общественным нормам;
- видение человека в единстве технологического, экономического, социального, организационного, демографического и других аспектов развития, как цели и средства этого развития;
- ориентация на достижение максимально возможных показателей работы в сочетании с реализмом кадровой политики;
- сочетание в кадровой политике стратегических и текущих целей и средств их достижения;
- обеспечение демократизма, гласности и динамизма кадровой политики.

В практике передовых предприятий существует свой ряд принципов кадровой политики: 1) демократизм управления и готовность к сотрудничеству; 2) знание людей и их потребностей, учет интересов индивида и социальной группы; 3) справедливость, соблюдение равенства, последовательность действий.

Кадровая политика фирмы дифференцируется на составляющие ее элементы:

- 1) политика занятости — обеспеченность высококвалифицированным персоналом, создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, повышение степени удовлетворенности людей работой.
- 2) политика обучения — формирование соответствующей базы, где работники могут повышать квалификационный уровень и тем самым иметь возможность профессионального продвижения.
- 3) политика оплаты труда — предложение более высокой, чем в других фирмах, заработной платы, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника.
- 4) политика благосостояния — обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей; социальные

условия должны быть привлекательны для работников и взаимовыгодны для них и фирмы.

- 5) политика трудовых отношений — наличие определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов.

Каждый из составных элементов требует эффективного механизма выполнения:

- а) в сфере занятости — оборудование рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и др.;
- б) в сфере обучения — практическое обучение, приобщение к поиску новых методов;
- в) в сфере организации оплаты труда — оценка работ разной сложности, льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне и т.д.;
- г) в сфере благосостояния — пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт, общественная деятельность, помощь в разрешении личных проблем;
- д) в сфере трудовых взаимоотношений — меры по улучшению стиля руководства, отношения с профсоюзами и т.д.

Средством реализации кадровой политики выступает управление персоналом.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

В зависимости от непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика — руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять основания и предвидеть последствия.

Реактивная кадровая политика — руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса. Кадровые службы таких предприятий как правило располагают опытом диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи, ориентированы на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

Превентивная кадровая политика — руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба этих предприятий располагает средствами не только диагностики, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.

Активная кадровая политика — руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую. При рациональной кадровой

политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами влияния на нее. В программах развития организации заложены краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Составной частью плана является также программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

В случае авантюристической кадровой политики руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, малоаргументированном представлении о целях работы с персоналом.

Основанием для дифференциации кадровой политики может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно начать работать как с низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он владеет соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка,

ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит исключительно из числа сотрудников организации. Такой тип кадровой политики характерен для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, а также работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. Сравнительная характеристика обоих типов политики представлена в табл. 12.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

В ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление

проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие формы оценки эффективности деятельности).

Таблица 12

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрываая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптирована к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

---

Кадровая политика, ориентированная на будущее, предусматривает несколько главных направлений реализации:

- определение основных требований к персоналу с учетом прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;
- формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом;
- формирование концепции вознаграждения (компенсации) сотрудников в связи с намеченной стратегией бизнеса;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощь в трудоустройстве в случае массовых увольнений;
- определение путей профессионального роста кадров, их обучения, повышения квалификации, переподготовки в связи с переходом к новым технологиям;
- развитие социальных отношений;
- поддержание нормального морально-психологического климата в коллективе.

Логическим продолжением стратегических ориентиров организации является организационная культура, которая включает в себя всю систему социально-трудовых отношений. Эта система социально-трудовых отношений содержит: социализированную стратегическую цель фирмы; эталоны поведения персонала; структурные характеристики персонала (образовательные, этнические, национальные, демографические); способы ведения хозяйства; характер, содержание, условия труда и методы его организации; систему стимулов; систему обучения персонала и др.

Культура организации — это сложная композиция важных предположений, часто не поддающихся формулированию, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Она проявляется в отношениях между людьми, включает философию и идеологию управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений внутри организации и за ее пределами. Символи-

---

ка, история, традиции, легенды и мифы организации являются частью организационной культуры и позволяют передавать ценностные ориентации членам организации, подчеркивать исключительность фирмы.

Э. Шайн, один из признанных специалистов в области организационной культуры, предложил рассматривать ее по трем уровням.

1. Символический уровень включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать).
2. Подповерхностный уровень содержит ценности и верования, разделяемые членами организации, отраженные в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.
3. Глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, культуру.

Различают субъективную и объективную организационную культуру. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности, включая ряд элементов «символики» (герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов). Она служит основой формирования стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом.

Объективная организационная культура — физическое окружение людей в организации: само здание и его дизайн,

---

место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки отражают ценности, которых придерживается данная организация.

Зарубежные исследователи Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик.

1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).
2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).
3. Внешний вид, представление себя на работе (разнообразие униформы и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии: люди приносят еду с собой или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе, или отдельно и т.п.).
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту изнаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).
7. Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются.
8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали).
9. Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагается на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в суждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).
10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Перечисленные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и формирует определенные образцы поведения. В организации может быть много «локальных» оргкультур. При этом имеется в виду одна преобладающая во всей организации, культура и культура

ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры. Одна или несколько субкультур в организации могут по своей природе находиться в одном и том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней. Подобно тому, как это имеет место в обществе, в организации может существовать третий тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают культуру организации, рождая контркультуру: а) прямую оппозицию ценностям доминирующей организационной культуры; б) оппозицию структуре власти в рамках доминирующей культуры организации; в) оппозицию к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой. Организационные контркультуры являются признаком неудовлетворенных потребностей или ожиданий работниками стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась, и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за жизнью в организации.

Формирование организационной культуры включает решение проблемы внешней адаптации, выживания организации и вместе с этим подкрепление у работников уверенности в будущем и веры в организацию; определение миссии организации и ее главных задач, выбор стратегии во исполнение этой миссии; установление общих и специфических целей, достижение согласия по целям; выбор средств достижения согласия по используемым методам, в том числе в части организационной структуры, системам стимулирования и подчиненности; установление критериев измерения и контроля достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы; коррекция действий работников и малых групп, не выполнивших задания; формирование системы внутренней интеграции, методов коммуникации, используемого языка и концепций общения, критериев

членства в организации и ее группах, установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации; установление правил в части характера социальных, межличностных отношений между представителями разных полов и возрастов; определение допустимого уровня открытости на работе; определение желательного и нежелательного поведения, форм поощрения или наказания; выработка идеологических установок и позиции в вопросах религии.

Задачи кадровой службы — направления кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

Надо заметить, что как таковой кадровой службы нет практически у 100% вновь формирующихся организаций. Однако отсутствие осознания необходимости кадровых мероприятий не отменяет их естественной реализации: в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, представить расчет изменения количественного и качественного состава предприятия, рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, расходы на оплату труда. Для выбора места дислокации предприятия, разработки систем оплаты необходимо провести анализ рынка труда и рынка профессий. Для формирования кадрового состава важно сформулировать требования к будущим работникам, найти источники наименее затратного привлечения персонала и его адаптации.

Тревожит тот факт, что на стадии формирования отводится мало внимания созданию самой системы работы с персоналом, формированию корпоративных принципов и просто системе работы с кадровой документацией. Обычно осознание необходимости формализации, определения существа кадровой работы, создания систем хранения информации приходит много позже, когда количество информации превышает мыслимые объемы, когда найти что-то становится отдельной про-

блемой, и когда, к сожалению, кадровая информация теряет свое свойство информации, с ней нельзя работать в период подготовки и оценки управленческих решений.

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

Подготовка организационного проекта:

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка системы стимулирования труда.

Формирование кадрового состава:

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы, откуда целесообразно проводить набор.

Разработка системы и принципов кадровой работы:

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование кадровой службы (организационной структуры, набора состава);
- разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и путями ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и направлений развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ будущего сотрудника, методы его формирования и персонала в целом.

Этап 2. Программирование — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с

учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации (построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, их согласование с ценностями организации). Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на ближнее окружение своих сотрудников, на учащиеся корпоративных учебных заведений.

Этап 3. Мониторинг персонала — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включается в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, принятия и реализации решений. В данном случае можно говорить о существовании кадровой политики как инструмента управления предприятием.

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей.

Для построения адекватной кадровой политики необходимо иметь четкое представление о целях, нормах и способах

осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной политики должен стать мониторинг персонала.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему норм и нормативов, планов организационных, административных, социальных и иных мероприятий. Находят отражение в основных нормативных документах: устав, идеология предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт или трудовой договор сотрудника, положение об оплате и стимулировании труда, положение об аттестации кадров, другая документация, которая будет рассмотрена подробнее в последующих главах учебного пособия.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается различие между понятиями «кадры» и «персонал»?
2. Какие категории существуют в основных видах деятельности персонала?
3. Какое деление персонала предусматривается в процессе производства?
4. Что такое организационная структура?
5. Какие виды документации существуют в управлении персоналом?
6. Какие существуют типы сотрудников в организации?
7. Кто такой Манипулятор в организации?
8. Что отличает творческого человека?
9. На какие типы темперамента делятся люди в организации?
10. Что такое кадровая политика, её типы, цели и задачи.
11. В чем заключается роль миссии фирмы?

### **Темы для обсуждения и сообщений**

1. Планирование работы с персоналом.
2. Персонал как объект управления в организации.
3. Личность в организации: психологические характеристики и ценности.

4. Анализ различных теорий и стилей управления на предприятии.
5. Практическое применение манипуляций и их отражение в организации.
6. История представлений о темпераменте.
7. Исследование эффективности кадровой политики в организации в условиях кризиса.
8. Государственная политика занятости в России.
9. Типы кадровой политики в организации.
10. Кадровое планирование и перспективный расчет численности и состава персонала.

---

## **3. ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА**

### **3.1. АНАЛИЗ РЫНКА ТРУДА И СТРУКТУРЫ ЗАНЯТОСТИ**

Рынок труда — сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Составной частью рынка труда является рынок рабочих мест, поскольку зачастую предлагается (имеет спрос) именно определенное рабочее место.

Рынок труда имеет ряд черт, отличающих его от рынков обычных товаров. Здесь действуют особые регуляторы и социальные силы, можно отметить свои особенности.

1. Рынок труда существует не только во внешней по отношению к предприятию среде, он распространяется и на сферу производства, так как отношения купли-продажи не прекращаются с поступлением работника на предприятие. Принятый на предприятие работник может искать другую работу как внутри, так и вне данного предприятия, а предприниматель подбирает кандидатов как среди занятых, так и незанятых работников.
2. В отличие от рынка обычных товаров при продаже рабочей силы работник не утрачивает право собственности на нее, он продает лишь право использования этой рабочей силы. В процессе использования рабочая сила не уничтожается.
3. На структуру спроса и предложения рабочей силы влияет большое число автономных факторов, т.е. факторов, формирующихся вне рынка труда. Одним из таких факторов является степень осведомленности трудоспособного населения о конъюнктуре на субрынках труда. При недостатке информации о текущем положении на рынке труда, если даже и существует относительное равновесие спроса и предложения, нельзя ожидать оптимального распределения труда.

Решение индивида о том, какое количество труда предложить, — это своего рода компромисс между досугом и купленными потребительскими благами. Кроме того, учитываются такие характеристики места работы, как безопасность, престиж, комфорт и возможность продвижения по службе.

Участие человека в экономической деятельности характеризуется его потребностями и возможностями их удовлетворения, которые обусловлены характеристиками человеческого потенциала: здоровье, нравственность, творческие способности, образование и профессионализм. Таким образом, человек в рыночной экономике выступает, с одной стороны, как потребитель экономических благ, производимых предприятиями, а с другой — как обладатель способностей, знаний и навыков, необходимых предприятиям, государственным и общественным органам.

Взаимосвязи населения и предприятий осуществляются через рынки экономических благ и ресурсов. В рассматриваемом аспекте важнейшим из рынков экономических ресурсов является рынок труда. На нем спрос формируется информацией предприятий о необходимом количестве рабочих мест, а предложение — информацией о численности и профессионально-квалификационных характеристиках людей, желающих работать. Учитывается также информация о возможных ставках оплаты труда.

На рынке товаров и услуг спрос формируется исходя из потребностей населения и его доходов, а предложение — исходя из характеристик продукции и услуг, их объемов и стоимости.

Предложение рабочей силы качественно и количественно изменяется в зависимости от изменений в возрастной структуре населения, в системе профессиональной и общей подготовки, в силе влияния международного рынка труда на внутренний рынок и т.д. Дифференциация в предложении рабочей силы усиливается тем, что работники, имеющие одинаковый возраст и профессию, различаются по полу, состоянию здоровья, качеству профессиональной подготовки,

опыту, а это несомненно сказывается на способности выполнять конкретную работу.

Изменение потребности в рабочей силе является в основном результатом сдвигов в спросе и, соответственно, в производстве товаров и услуг, а также изменений в технике и технологиях.

Таким образом, сбалансированность спроса и предложения рабочей силы на рынке труда затрудняется тем, что на них влияют различные силы: с точки зрения предложения главными факторами являются образование и профессиональная подготовленность, а с точки зрения спроса — тенденции экономического и технологического развития страны.

Главная цель политики в отношении рынка труда заключается в том, чтобы достичь приближения к количественному и качественному равновесию спроса и предложения рабочей силы.

При решении проблем занятости обычно выделяют трудоспособное и нетрудоспособное население страны. Потенциальными кандидатами на свободные рабочие места являются в большинстве своем лица трудоспособного возраста и некоторая часть — нетрудоспособного. Структура занятости населения страны в соответствии со степенью способности работать по найму может анализироваться либо по одному признаку (пол или возраст), либо по обоим (рис. 14).



**Рис. 14.** Структура занятости населения (группировка населения по занятости)

С точки зрения занятости любой человек относится к одной из трех следующих групп. Он может быть занятым, безработным или находящимся вне совокупной рабочей силы.

К занятым относят граждан трудоспособного возраста, от 16 лет и старше, а также лиц младших возрастов, которые:

- 1) выполняют работу по найму, за вознаграждение, а также иную приносящую доход работу;
- 2) временно не работают из-за болезни или травмы, в связи с необходимостью ухода за больными родственниками, находятся в трудовом отпуске или пользуются отгулами;
- 3) выполняют работу без оплаты на семейном предприятии;
- 4) самостоятельно обеспечивают себя работой. Сюда относятся предприниматели, члены производственных кооперативов; люди, занимающиеся индивидуальной трудовой деятельностью; лица, занятые в производстве материальных ценностей и услуг для личного (семейного) потребления, если такое производство составляет значительный вклад в общее потребление семьи;
- 5) военнослужащие;
- 6) находятся в отпуске по беременности, родам и уходу за ребенком;
- 7) избраны, назначены или утверждены на оплачиваемую должность.

В отличие от международных стандартов, в России относят к числу занятых обучающихся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах; студентов, проходящих очный курс обучения в высших, средних специальных и прочих учебных заведениях.

Безработными следует считать тех, кто не работает, хочет работать и подтверждает свою готовность активными усилиями по поиску работы. Занятые и безработные, как группы населения, образуют совокупную рабочую силу.

В понятие «совокупной рабочей силы» не входит экономически неактивное население: пенсионеры; инвалиды трудоспособного возраста, полностью утратившие трудоспособ-

ность; лица, находящиеся в местах лишения свободы; люди трудоспособного возраста, временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные в будущем пополнить рынок труда; домохозяйки; лица, прекратившие поиск работы; лица, не нуждающиеся в работе как способе поддержания существования.

В литературе нет четких определений категории незанятого населения. Очевидно, в эту категорию следует включать безработных и ту часть экономически активного населения, которая нуждается в работе, но не зарегистрирована официально как безработные.

Количественным показателем состояния дел на рынке труда считается норма безработицы. Она исчисляется как процентное отношение числа безработных к численности совокупной рабочей силы. Существует количественная взаимосвязь между экономической активностью и безработицей, которая исчисляется согласно следующему закону: для того чтобы безработица не прогрессировала и ее показатель оставался на стабильном уровне, необходимо ежегодное увеличение валового национального продукта (ВНП) примерно на 2,7%. Каждые дополнительные 2% прироста ВНП уменьшают долю безработных на 1 процентный пункт. И наоборот, каждое дополнительное сокращение темпов прироста ВНП на 2% вызывает рост нормы безработицы на 1 процентный пункт. Следовательно, норма безработицы может рассматриваться как результат кумулятивного экономического роста. Естественно, что прямым следствием спада национального производства является пропорциональный ему рост безработицы.

Данные о масштабах неполной занятости не включают тех людей, чья высокая квалификация остается невостребованной, а возможность получения более высокой зарплаты — нереализованной. В широком смысле неполная занятость — это такое положение, при котором выполняемая работа не требует полного использования квалификации и профессиональной подготовки индивида, не соответствует его ожиданиям и не

позволяет получать такую зарплату, какую он мог бы иметь, работая в полном объеме и полностью реализуя свои возможности. Если определить полную незанятость как хроническое недоиспользование квалификации и способностей, то значительную часть работающих на производстве можно рассматривать как страдающих от неполной занятости.

Среди источников безработицы выделяют циклические, функциональные, сезонные и структурные. Циклическая безработица связана с колебаниями спроса на рабочую силу, обусловленными циклически чередующимися спадами и подъемами производства. В период спада производства, согласно приведенному выше действующему положению, показатель безработицы резко возрастает, а в период подъема снижается, и большинство безработных снова возвращаются на рабочее место.

Сезонная безработица возникает в результате сезонных колебаний спроса на рабочую силу. Она затрагивает тех, чей труд обусловлен спецификой времени года: занятых в рыболовстве, строительстве, сельском хозяйстве.

Функциональная безработица — временная незанятость, связанная с переходом с одного рабочего места на другое или поисками более подходящей работы. Этот вид безработицы существует и в условиях здоровой экономики в период подъема производства. Можно предположить, что и при полной занятости всего экономически активного населения работники наемного труда будут переходить с места на место в поисках лучших условий труда и более высокого заработка.

Наиболее тяжелой и опасной для общества является структурная безработица. Это невозможность для определенных групп населения получить или сохранить за собой рабочие места из-за отсутствия спроса на профессию, недостаточно высокой или ставшей недостаточной квалификации, дискриминации по половому или возрастному признаку или в силу инвалидности. Даже в периоды экономического подъема, когда общий уровень занятости достаточно высок, в среде

этих категорий населения сохраняется непропорционально высокая безработица. Динамика безработицы демонстрирует неравенство возможностей трудоустройства для женщин, особенно имеющих малолетних детей, молодежи, людей предпенсионного возраста и инвалидов. К этой же группе безработных относятся потерявшие работу в связи с автоматизацией производства, устойчивым снижением спроса на те или иные товары и услуги, закрытием предприятия и оттоком капитала из данной отрасли. На основании показателей о структурной безработице Государственная служба занятости вырабатывает перспективную стратегию трудоустройства наиболее уязвимых групп населения, создает целевые программы профессиональной подготовки и переподготовки.

С точки зрения продолжительности безработица может быть кратковременной или длительной. Продолжительность безработицы определяется временем, в течение которого человек не может найти работу. При одном и том же годовом уровне безработицы, скажем, 5%, возможны две совершенно различные ситуации на рынке труда:

- 1) в течение года каждый потенциальный работник был безработным 5% времени, т.е. примерно две с половиной недели. В этом случае мы имеем дело с массовой безработицей, средняя продолжительность которой мала;
- 2) в течение всего года 5% совокупной рабочей силы охвачены безработицей. Следовательно, подавляющее большинство трудоспособного населения имеет работу, но у тех 5%, которые ее лишены, продолжительность безработицы очень высока.

Из этих двух ситуаций, безусловно, тяжелее вторая. Наличие в обществе стабильной группы, охваченной долговременной безработицей, чревато опасными последствиями как для самих безработных, так и для всего общества. Люди, не имеющие работы в течение длительного времени, неизбежно рано или поздно попадают в тяжелое материальное положение. В первые месяцы после потери места работы

---

человек имеет право на получение пособия, размер которого позволяет на протяжении некоторого времени сохранять потребление на прежнем уровне или хотя бы не опускаться ниже черты бедности.

Когда идет речь о нормализации положения на рынке труда, имеется в виду не достижение стопроцентной занятости трудоспособного населения, а приведение процентной доли безработных к уровню естественной нормы безработицы. Под естественной нормой безработицы понимается такой процент безработных в обществе, который соответствует экономически целесообразному уровню занятости. Таким образом, нормальный рынок труда, как составная часть рыночной экономики в целом, представляет собой сбалансированную и жизнеспособную структуру спроса и предложения на рабочую силу. В этой структуре с неизбежностью будут возникать колебания в соотношении спроса и предложения, обусловленные состоянием экономического организма. Но в здоровом экономическом организме рынок труда сохраняет постоянную тенденцию к восстановлению естественно необходимого соотношения спроса и предложения.

Методы политики, направленные на решение проблем занятости, можно разделить на три большие группы: международное сотрудничество в области разделения труда, активная политика в вопросах распределения труда и политика доходов.

Активная политика в вопросах разделения труда должна быть ориентирована на обеспечение полной занятости и создание условий, при которых изменения в структуре занятости становятся более приемлемыми и легче переносятся, на смягчение отрицательных последствий сокращения рабочих мест и на помощь, потерявшим работу. Активная политика предполагает наличие агентств в области рабочей силы (служб занятости), обеспеченных информацией и способных всесторонне оценить положение на рынке труда, имеющих в своем распоряжении административный аппарат, обладающий соответствующими правами и полномочиями. Мероприя-

тия, связанные с политикой в области использования труда, должны финансироваться из национального бюджета.

Конкурентоспособность предприятия на рынке труда — это совокупность предоставляемых работникам условий, которые положительно отличают данное предприятие от других аналогичных и позволяют быть выбранным в качестве места работы.

В качестве показателей, оценивающих положение предприятия на рынке труда, могут быть использованы некоторые показатели движения и качества трудовых ресурсов. В их число включаются:

- 1) уровень удовлетворенности работников предприятием, количественно оцениваемый коэффициентом ( $K_y$ ):

$$K_y = 1 - P_{сж} / P,$$

где  $P_{сж}$  — количество работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию за определенный период;

$P$  — среднесписочное количество работников предприятия за этот же период.

С помощью данного показателя можно в первом приближении определить, насколько удовлетворен спрос, предъявленный работником предприятию, т.е. насколько конкурентоспособно предприятие на рынке труда с позиций удовлетворения потребностей работников;

- 2) уровень укомплектованности кадрами — показатель, рассмотрение которого в динамике позволяет оценить не только популярность предприятия на рынке труда, но и степень активности кадровой политики, в частности, эффективность процедур набора персонала;
- 3) средняя заработная плата. Величина этого показателя рассматривается в динамике. При этом сравниваются темпы роста средней заработной платы на предприятии с темпами средней заработной платы в регионе;
- 4) качество трудовых ресурсов предприятия. Оценка качества трудовых ресурсов выполняется укрупненно, исходя из

социально-демографической структуры коллектива предприятия. Известно, что наибольшую производительность обеспечивают работники конкретной возрастной группы, и трудовой потенциал предприятия в определенной степени зависит от того, каков удельный вес работников этой возрастной группы в общем числе работников. Кроме того, могут быть выделены наиболее производительные группы по стажу работы на предприятии и определен их удельный вес в численности работников. На основании результатов расчета можно судить, насколько привлекательно предприятие для работников, обеспечивающих высокую производительность труда;

- 5) наличие льгот, предоставляемых предприятием работникам, что в настоящее время является существенным фактором конкурентоспособности предприятия на рынке труда;
- 6) местоположение предприятия и положение его по отношению к транспортной сети города, что особенно важно для больших городов и для предприятий, на которых используются сквозные профессии.

Рекламная политика предприятия в области занятости определяется как общим положением, сложившимся на рынке труда, так и конкретными задачами предприятия по обеспечению производственного процесса рабочей силой.

Анализ кадровой ситуации в регионе особенно важен на стадии формирования организации и существен прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный результат анализа — выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе.

Необходимо собрать и проанализировать информацию о (об):

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;

- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях населения региона.

Результатом анализа регионального рынка профессий должны быть количественные и качественные показатели по следующим основным категориям работников:

- высший слой работников нефизического труда;
- низший слой работников нефизического труда;
- высший слой работников физического труда;
- низший слой работников физического труда;
- фермеры и сельскохозяйственные работники.

Анализ уровня оплаты труда по категориям желательно основывать не только на данных официальной статистики, имеющейся в регионе, но и на результатах специальных социологических исследований и контент-анализе материалов прессы. То же относится к оценке уровня занятости по категориям и информации по учебным заведениям, занимающимся подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации специалистов с учетом уровня учебного заведения, его специализации, объемов выпуска специалистов и качества подготовки.

Оценка демографической ситуации в регионе и демографический прогноз основываются: на численности населения, возрастной структуре региона, оценке естественного прироста населения, уровне рождаемости, уровне миграции.

Для некоторых регионов и специализированных организаций важно проводить анализ национальных и культурных особенностей жителей региона, в котором учитывались бы такие характеристики, как, например:

- традиционные для жителей региона виды профессиональной деятельности;
- особенности образа жизни, связанные с религиозными или культовыми обрядами, климатическими условиями жизни;
- свобода или традиционность в выборе молодыми людьми профессии;

- средний возраст начала самостоятельной трудовой деятельности;
- средний возраст создания семьи;
- традиции в семейной жизни (в частности, принято ли работать жене, среднее количество детей в семье, живут ли молодые семьи отдельно).

### **3.2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

Организаторы-управленцы используют научно обоснованную систему подбора кадров и управления трудовыми ресурсами как важнейшее средство повышения эффективности функционирования предприятия.

Управление трудовыми ресурсами включает следующие этапы (рис. 15):

- 1) планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах;
- 2) набор персонала;
- 3) оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва;
- 4) определение заработной платы и льгот;
- 5) профориентация и адаптация;
- 6) обучение (разработка программ обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы);
- 7) оценка трудовой деятельности (разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника);
- 8) повышение, понижение, перевод, увольнение — разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, а также процедур прекращения договора найма;
- 9) подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе — разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

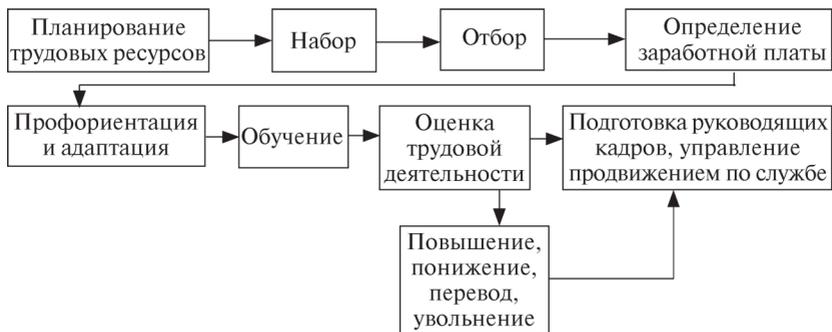


Рис. 15. Управление трудовыми ресурсами (по М.Х. Мескону)

Планирование трудовых ресурсов включает три этапа.

1. Оценка наличных трудовых ресурсов (кадров).
2. Оценка будущих потребностей в кадрах.
3. Разработка программы по развитию трудовых ресурсов.

Понятие «кадры» обозначает основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций, в воинских подразделениях командный и рядовой состав. Кадры подразделяются на две основные категории: рядовые работники и руководители, т.е. управленческие кадры. Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент, в необходимом количестве, в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны: позволить работникам оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность их труда, а также отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Место кадрового планирования в системе управления кадровой работой организации показано на рис. 16.



**Рис. 16.** Место кадрового планирования в системе управления работой с персоналом в организации

Для оценки наличествующих трудовых ресурсов необходимо собрать следующую информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

- данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);
- текучесть кадров;
- потери времени в результате простоев, по болезни;
- данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, в несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
- заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

При заданной технологии необходимая предприятию численность персонала определяется программой выпуска продукции, нормами затрат рабочего времени и установленной продолжительностью рабочего года:

$$L = \frac{\sum_k P_k H_k}{F},$$

где  $L$  — норма численности персонала данной группы (профессии, уровня квалификации);

$P_k$  — плановый годовой объем продукции  $k$ -го вида;

$H_k$  — норма затрат рабочего времени персонала данной группы на единицу продукции  $k$ -го вида;

$F$  — годовой фонд времени одного сотрудника данной группы.

Прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей, должно сочетаться с анализом внешнего рынка труда и имеющейся на нем рабочей силы.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим, или оперативным, и долговременным, или перспективным.

#### **Текущая потребность в персонале**

Общая потребность предприятия в кадрах ( $A$ ) определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где  $Ч$  — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$  — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах ( $Ч$ ) определяется по формуле

$$Ч = ОП / В,$$

где  $ОП$  — объем производства;

$В$  — выработка на одного работающего.

Процесс планирования потребности в персонале представлен на рис. 17.



Рис. 17. Планирование потребности в персонале

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
- рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);
- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах (ДП) — это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

- развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$\text{ДП} = A_{\text{пл}} - A_{\text{б}},$$

где  $A_{\text{пл}}$  и  $A_{\text{б}}$  — общая потребность в специалистах на планируемый и базовый периоды;

- частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов:

$$\text{ЦП} = A_{\text{пл}} \times K_{\text{в}},$$

где  $K_{\text{в}}$  — коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2–4% от общей численности в год);

- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности);
- вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

#### **Долговременная потребность в специалистах**

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета, исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства.

С учетом этого показателя  $A$  (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч_p \times K_n,$$

где  $Ч_p$  — среднесписочная численность работающих;

$K_n$  — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

### 3.3. АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Основным элементом системы управления персоналом является рабочее место. В этом понятии можно выделить две основные составляющие: 1) технические, организационные и экономические задачи, связанные с проектированием рабочих мест, их аттестацией, разработкой технологии, организации труда, оперативным планированием производства; 2) задачи планирования трудовых ресурсов и капитальных вложений.

В задачах первой группы рабочее место рассматривается как зона трудовой деятельности одного рабочего или звена (бригады), как часть производственного пространства (например цеха). Для задач второй группы (назовем их трудоворесурсными) рабочее место надо рассматривать с позиции обеспеченности производства рабочей силой или населения — работой. В трудоворесурсном аспекте рабочее место — это сфера приложения труда работника соответствующей квалификации или совокупность функций, которые он должен выполнять. Скажем, если для обслуживания одного станка (агрегата) требуется участие двух рабочих, то в технологическом и эргономическом аспектах данная система будет рассматриваться как одно рабочее место, а в трудоворесурсном аспекте — как два рабочих места в каждую смену.

В практической деятельности по управлению человеческим фактором в организации можно выделить определенные шаги, первым из которых, несомненно, является анализ рабочего места (АРМ). Этот первый шаг связан с целым рядом ключе-

вых понятий и видов деятельности, которые формируют сам процесс менеджмента персонала. Среди них важную роль играет проектирование рабочего места (ПРМ), а также связанные с ПРМ задачи по улучшению качества производственной среды и трудовой жизни.

Анализ рабочего места представляет собой дифференцирование рабочего места, с одной стороны, через деятельность, которая на нем совершается, а с другой — через требования к образованию, опыту и ответственности, необходимые для успешного выполнения задач на этом месте.

АРМ, как правило, состоит из двух частей:

- 1) описание рабочего места — перечисление видов деятельности (функции, трудовые условия, оборудование и материалы, которые используются на данном рабочем месте);
- 2) спецификация рабочего места — перечисление необходимых требований к опыту, квалификации для успешного выполнения задачи (справляться с работой) на данном рабочем месте.

Анализ рабочего места проводится для последующего решения многих важных организационных и кадровых проблем:

- 1) проектирование рабочего места;
- 2) поиск необходимых организации сотрудников;
- 3) объективный отбор сотрудников;
- 4) осуществление формальной оценки выполненной сотрудником деятельности (проданной им работы);
- 5) квалификационная подготовка и переподготовка персонала;
- 6) организация карьеры сотрудников;
- 7) материальное и моральное стимулирование персонала;
- 8) обеспечение техники безопасности.

#### **Методы и процедуры осуществления АРМ**

Для осуществления АРМ необходимо предварительно сделать общий анализ организации и деятельности, которая совершается в ней, для достижения ее основных целей. Этот анализ осуществляется с помощью используемых в широкой

---

практике двух моделей (схем): организационной и процессуальной.

Организационная схема показывает отношения между структурными звеньями в рамках той или другой организации. С ее помощью наглядно демонстрируются формальные связи и взаимодействия, что значительно облегчает формирование общего представления об организационной структуре фирмы в целом.

В отличие от организационной, процессуальная схема показывает, как различные задачи и виды деятельности в организации связаны между собой. Если организационная схема дает представление о структуре организации, то с помощью процессуальной можно сделать детальный анализ конкретных видов деятельности в ней.

**Методы сбора необходимой для АРМ информации.** Существует четыре метода сбора данных, необходимых для анализа рабочего места. Это наблюдение, интервью, анкета и ведение дневника.

На основе этих четырех методов можно собрать всю необходимую информацию, то, что мы называем базовыми данными для анализа рабочего места.

Наблюдение, т.е. прямая регистрация событий, имеет некоторые преимущества по сравнению с другими методами. Во-первых, информация регистрируется наблюдателем независимо от субъективных желаний посторонних лиц; во-вторых, события фиксируются в момент их свершения; в-третьих, регистрировать можно только объективные факты, но не факты сознания. Наблюдение является научным методом и отличается от обыденного анализа тем, что оно подчинено определенной исследовательской цели и задачам исследования; планируется по заранее продуманной процедуре; все результаты наблюдения фиксируются. Этот метод применяется при анализе стандартных и простых задач с коротким циклом, но практически не используется при из-

учении высококвалифицированной деятельности, например научно-исследовательской.

Интервью — целенаправленная беседа, ее задача получить ответ на вопросы, предусмотренные программой исследования. В процессе интервью исследователь должен учитывать следующие требования: 1) поддерживать атмосферу открытости в процессе беседы; 2) так ставить вопросы, чтобы получить достоверные ответы; 3) вести точное фиксирование ответов. На практике это наиболее часто используемый метод; его обычно применяют в комбинации с наблюдением. Но он приводит к субъективным ошибкам и неточностям при сборе информации. Чтобы до минимума сократить количество ошибок, необходимо четко и грамотно объяснить интервьюируемому, какие именно данные важно получить.

Анкета — это один из наиболее часто встречаемых методов для АРМ, который позволяет за сравнительно короткий срок собрать необходимую информацию. Вопросы анкеты принято классифицировать: если по содержанию, то их условно делят на две группы: вопросы о событиях и фактах в прошлом и настоящем, а также мнения, оценки, мотивы респондентов (опрашиваемых). По форме их делят на открытые, когда ответ может быть дан в любой форме, как пожелает респондент, без каких-либо регламентаций; и на закрытые, если в формулировке содержатся варианты возможных ответов (альтернатив), респондент должен остановить выбор на каком-либо из них.

Анкета заполняется участниками опроса самостоятельно, поэтому ее вопросы должны быть предельно ясны для респондентов. Обычно композиция анкеты характеризуется последовательностью смысловых разделов: вводная часть; основная часть; паспортичка — объективные данные о личности респондента (пол, возраст, профессия и т.д.). Иногда паспортичку ставят в начало анкеты. В основной части не должно быть множества вопросов. Они в анкете должны быть краткими и ясными, желательно закрытыми. Практика показывает, что для большинства категорий опрашиваемых

анкета должна быть составлена так, чтобы респондент на ее чтение и заполнение затрачивал не более 15–25 минут.

В качестве примера представляем следующую анкету.

### ПРИМЕР АНКЕТЫ ДЛЯ АНАЛИЗА РАБОЧЕГО МЕСТА

Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_

Фамилия \_\_\_\_\_

Организация Звено (отдел, бригада) \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Дата заполнения анкеты \_\_\_\_\_

1. Какова основная цель Вашей работы?
2. Как бы Вы могли описать успешное окончание и результаты Вашей работы?
3. Ваши должностные обязанности (опишите, если можете, в чем они состоят и как Вы их выполняете, какие из своих обязанностей Вы считаете самыми главными):
  - а) ежедневные обязанности;
  - б) периодические обязанности (укажите продолжительность периода);
  - в) обязанности, которые Вы выполняете, но считаете ненужными;
  - г) выполняете ли Вы обязанности, которые не входят в требования, предъявляемые к Вашему рабочему месту? Если ответите «да», то укажите — какие;
  - д) другие.
4. Какое образование и квалификация необходимы для выполнения требований, предъявляемых к Вашему рабочему месту?
5. Какой опыт необходим, чтобы выполнять требования, предъявляемые к Вашему рабочему месту?
6. Какие умения необходимы, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к Вашему рабочему месту?
7. Физические нагрузки (укажите подробно, с какими физическими нагрузками связана Ваша работа, — переноска тяжестей, вибрация оборудования, исключительно высокие требования относительно зрения, обоняния, осязания и др.). Как часто Вы испытываете физическое напряжение на Вашем рабочем месте?

8. Эмоциональное напряжение (укажите неприятные и нежелательные эмоциональные переживания, с которыми Вы сталкиваетесь на Вашем рабочем месте, как часто это происходит).

9. Расположение рабочего места (где расположено Ваше рабочее место — на открытом или закрытом пространстве, под землей, на большой высоте, и т.д., как Вы оцениваете это расположение — удовлетворительное или неудовлетворительное).

10. Физическая среда (как Вы оцениваете различные элементы физической среды, которые окружают Ваше рабочее место?).

	<b>Плохо</b>	<b>Удовлетворительно</b>	<b>Хорошо</b>
Освещение			
Вентиляция			
Резкие перепады температуры			
Вибрация			
Другие			

11. Условия окружающей среды (какие условия окружающей среды и как часто они оказывают влияние на Ваше рабочее место?):

	<b>Редко</b>	<b>Иногда</b>	<b>Часто</b>
Пыль			
Грязь			
Повышенная температура			
Пониженная температура			
Дым			
Запах			
Шум			
Влага			
Другое			

12. Здоровье и безопасность (какие факторы и как часто оказывают влияние на здоровье и безопасность на Вашем рабочем месте?).

	Редко	Иногда	Часто
Радияция			
Огонь			
Подрывные работы			
Движущиеся объекты			
Другое			

13. Если Вы руководите другими людьми, опишите, какие действия, направленные на выполнение этой задачи, совершаете на своем рабочем месте?

14. Связано ли Ваше рабочее место с возможностями успешного должностного развития (карьерой) в рамках организации? Как велики эти возможности?

15. Существует ли возможность роста на рабочем месте в Вашей должности? Опишите эти возможности, если они существуют.

16. Имеются ли возможности для повышения квалификации и необходим ли непрерывный рост Вашего квалификационного уровня для успешного исполнения деятельности и функций на Вашем рабочем месте?

17. Какой объем ответственности и параметров властных ресурсов связан с Вашим рабочим местом? Эти параметры связаны с техникой, людьми, методами, организацией в целом или чем-то другим? Опишите подробно.

Дневник и его регулярное ведение являются методом, который используется при анализе рабочего места в случае, когда мы имеем дело со сложными видами деятельности, которые с трудом поддаются наблюдению и описанию (научные работники, эксперты, высшие руководители).

Для анализа рабочего места могут быть использованы как все четыре вышеперечисленных метода в комплексе, так и в различных комбинациях. На основе собранной информации специалисты проектируют рабочее место (ПРМ).

Все трудовые процессы и операции должны быть согласованы, скоординированы и непосредственно увязаны с задачами предприятия в целом, если оно хочет добиться успеха.

Поэтому анализ рабочих мест, процессов и операций является обязательной частью программы управления персоналом.

Анализ рабочего места (процесса) дает ответ на определенные вопросы.

1. Сколько времени необходимо для выполнения основных производственных операций?
2. Какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места (процесса)?
3. Как организовать рабочее место, чтобы поднять производительность труда работников?
4. Какой режим работы целесообразен для данного рабочего места?
5. Какими личностными характеристиками должен, по возможности, обладать работник для выполнения данной производственной операции?
6. Как можно использовать информацию, полученную в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом предприятия?

Анализ рабочего места (РМ) состоит из нескольких стадий, они показаны на рис. 18. Предполагается, что анализ рабочего места проводится на уже действующем предприятии (организации).

Очень важна 1-я стадия, которая дает общую картину функционирования организации в целом: рассматривается роль каждого рабочего места (процесса) в данной организации. После завершения 1-й стадии составляются итоговые таблицы по структуре организации и диаграммы рабочего процесса (о них речь пойдет в дальнейшем). На 2-й стадии аналитику предстоит решить, как будет использоваться информация по анализу и проектированию рабочего процесса (в конце главы даны дополнительные разъяснения этой стадии анализа). На 3-й стадии основное внимание уделяется отбору тех рабочих мест, которые будут конкретно анализироваться.

Поскольку анализ всех рабочих мест (процессов) требует длительного времени и немалых затрат, следует выбрать какой-либо типичный образец.

---

1. Структура организации. Роль рабочего места (процесса)
2. Цели и задача анализа РМ. Как будет использована информация о РМ
3. Отбор типичных РМ для анализа
4. Выбор методов анализа РМ и его использование. Сбор необходимых данных
5. Описание РМ
6. Спецификация РМ
7. Использование информации 1–6-й стадий для проектирования рабочего места
8. Оценка и внедрение проекта модифицированного рабочего места

**Рис. 18.** Стадии анализа рабочего места (процесса)

На 4-й стадии с помощью определенных методов обрабатываются необходимые характеристики рабочего места, выявляются целесообразные режимы работы и определяются качества, необходимые соответствующему исполнителю. Полученная информация используется на 5-й стадии при описании рабочего места. На 6-й стадии вырабатывается спецификация рабочего места (процесса).

Данные, собранные на стадиях 1–6, используются затем на 7-й стадии для проектирования рабочего процесса. Под проектированием рабочего процесса подразумевается выбор рационального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника, чтобы он достигал наилучших результатов и сам получал при этом чувство удовлетворения. Варианты проекта тщательно оцениваются и анализируются на предмет выявления и устранения недостатков, что делается на 8-й стадии.

---

Анализ рабочего места (процесса) тесно связан с разработкой программ управления персоналом и осуществляется по рассмотренным ниже направлениям.

1. Подготовка описания рабочего места. В полном видеописании включает краткое изложение рабочего процесса, обязанности работника и степень его ответственности, а также некоторые сведения об условиях работы.
2. Спецификация рабочего процесса. В ней указаны личностные характеристики работника, необходимые для выполнения данного процесса.
3. Проект рабочего места. Информация, полученная в результате анализа, используется для выработки или видоизменения структуры элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью.
4. Подбор сотрудников и прием их на работу. Аналитическая информация обязательно учитывается при отборе работников на определенную должность, поскольку помогает подобрать претендентов, которые будут трудиться с максимальной отдачей и чувствовать себя комфортно на данной работе.
5. Оценка результативности труда. Здесь сравнивается фактическая и «плановая» производительности труда. Анализ рабочего процесса используется для того, чтобы рассчитать «приемлемый», этический уровень производительности труда для конкретного рабочего места.
6. Подготовка кадров и совершенствование квалификации. Информация, полученная в результате анализа рабочего процесса, используется для разработки и внедрения программ подготовки кадров и совершенствования квалификации. Описание рабочего места помогает установить навыки и умения, необходимые для выполнения данного процесса.
7. Планирование карьеры и продвижение по службе. Перемещение работников с одной должности на другую,

- с одной операции (процесса) на другую получает четкую и подробную информационную основу.
8. Оплата труда. Заработная плата обычно напрямую увязывается с навыками, умением, условиями работы, риском для здоровья и т.д. Анализ рабочих мест дает исходную базу для сопоставления и соответствующей оплаты работников.
  9. Безопасность труда. Она во многом зависит от правильного расположения рабочих мест, соблюдения определенных стандартов рабочего процесса, самого оборудования и других условий. Информация о том, что присуще данному рабочему процессу и какого рода работники необходимы для его выполнения, может быть получена именно в ходе анализа рабочих мест.

Проведение достоверного анализа рабочих мест — дело хорошо обученных профессионалов, которые должны понимать людей и рабочий процесс, иметь представление об общей организационной структуре предприятия и характере связей процедур управления персоналом с общей структурой организации.

Аналитик рабочего процесса должен избрать наилучшие способы и методы проведения анализа. Основой для этого выбора является предварительный обзор организации и взаимодействие отдельных служб, отделов и рабочих мест. Использование информации, полученной в ходе анализа, иллюстрируется структурной схемой, где указываются функции работников, выполняющих отдельные обязанности. С помощью таких схем аналитик получает общую картину: какие подразделения существуют в организации, какова их иерархия и как осуществляется связь между ними.

### **Типовая структура профессиограммы**

Профессиографический анализ — анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность. Процедура профессиографического анализа

деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода как правило используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

Профессиограмма — документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации.

1. Описательные характеристики деятельности.

1.1. Параметрическое описание (целостное):

- а) название организации;
- б) статус организации;
- в) структура организации;
- г) цели и задачи организации;
- д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации;
- е) принципы и нормы, принятые в организации.

1.2. Морфологическое описание (по элементам):

- а) применяемые средства труда;
- б) рабочее место;
- в) основные элементы деятельности (действия, операции);
- г) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

1.3. Функциональное описание:

- а) последовательность операций, действий, «технология» деятельности;
- б) режим труда и отдыха;
- в) способы взаимодействия и коммуникативные сети.

2. Количественная оценка элементов деятельности:

- а) выделенные задания, их описание;
- б) количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

### 3. Психограмма:

а) требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю;

б) профессионально важные качества исполнителя.

#### *Пример.*

Профессиографический анализ рабочего места менеджера по персоналу.

Наименование должности — менеджер по вопросам управления персоналом, производительностью труда.

Общее описание рабочего процесса. Менеджер выполняет ответственную административную работу по управлению деятельностью персонала организации Х. Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление рекомендаций по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Менеджер работает под общим контролем линейного руководства, при этом он свободен проявлять инициативу и иметь независимое мнение в части возложенных на него задач.

Действия, присущие рабочему процессу менеджера.

1. Участвует в общем планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала.
2. Разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личных контактов.
3. Проводит собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам.
4. Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников.

5. Организует тестирование работников.
6. Разрабатывает системы обучения персонала.
7. Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных.
8. Ведет кадровую документацию.
9. Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

Спецификация рабочего места менеджера (личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель рабочего места).

1. Подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опытом в данной профессии. Рабочий стаж — минимум шесть лет.
2. Образование. Университет, специализирующийся на работе с персоналом, управления делами или промышленной психологии.
3. Знания, навыки и способности. Должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников.
4. Степень ответственности. Руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению персоналом.

### **3.4. НАБОР ПЕРСОНАЛА**

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Именно анализ содержания работы создает надежное основание для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты и т.д.

Существует несколько методов анализа содержания работы:

- наблюдение за работником и регистрация всех выполняемых им задач и действий;

- сбор информации через собеседование с работником или его непосредственным начальником;
- работник дает описание своей работы и требований к ней, заполняет вопросник.

На основе полученной информации создается должностная инструкция, которая включает перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений. Полученная информация о содержании работы на каждой конкретной должности и по каждой специальности используется также для разработки профессиограммы.

Информация о профессии обобщается в профессиограмме, в которой указываются особенности данной профессиональной деятельности, основные действия, операции, их последовательность, необходимая специальная подготовка, знания и умения, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность), объем и характер перерабатываемой информации, физическая и интеллектуальная тяжесть труда, используемое оборудование, алгоритмы и психологическая структура выполняемых человеком действий. Затем оценивают степень значимости различных психологических свойств и качеств личности для эффективного выполнения данной деятельности.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах, обращение к агентствам по трудоустройству и т.п. Многие организации предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации, так как продвижение по службе своих работников обходится дешевле (рис. 19).

Научный подход к подбору кадров предполагает прежде всего разработку требований к той или иной деятельности. При появлении претендента можно сравнить данные обобщенной характеристики с требованиями к должности и сделать выводы.



Рис. 19. Источники привлечения персонала

Цель набора персонала состоит в создании «резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе, и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности».

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами.

Действия менеджеров иллюстрирует табл. 13.

Таблица 13

Действия менеджера по организации набора персонала

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера (ЛМ)	Действия менеджера по персоналу (МП)
Постановка задач приема на работу	Постановка задач и консультация у МП	Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы
Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора	Принятие решения о политике набора, консультация у МП	Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу

Окончание табл. 13

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера (ЛМ)	Действия менеджера по персоналу (МП)
Решение о методах набора	Консультация МП по методам набора	Определение методов набора и консультация у ЛМ
Набор претендентов из колледжей	Иногда — выпускников колледжей	Набором служащих из колледжей
Изучение эффективности набора	Анализ затрат и выгод набора	Анализ затрат и выгод набора

Ниже приводятся методы набора персонала из внутреннего источника.

*Внутренний конкурс.* Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом работающих, запросить их рекомендацию по части трудоустройства друзей и знакомых.

*Совмещение профессий.* В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

*Ротация.* Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;

- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышение в должности и рост зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, служат к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К внешним источникам подбора персонала относится все неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент.

*Центры занятости.* Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

*Самостоятельный поиск через средства массовой информации.* Многие фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае важно хорошо знать, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить особенности интересующего работодателя персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует табл. 14.

Таблица 14

**Сравнительная характеристика внутренних и внешних источников привлечения персонала**

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Возможность самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы. Организации продолжают работать с сотрудниками, которые им уже известны, при этом сокращаются финансовые затраты на подбор персонала	Возможен риск осложнения личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность». Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих
Внешние	Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди — новые идеи и приемы работы	

### 3.5. ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Отбор кадров — на этом этапе руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Учитываются образование, квалификация, уровень профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества, психолого-профессиональная пригодность. Используются методы — профотбор; собеседования; испытания. Собеседования до сих пор являются наиболее распространенным методом отбора кадров.

Но исследования выявили ряд факторов, которые снижают эффективность собеседования как инструмента отбора кадров, например, принимается субъективное решение о кандидате на основе сравнения его с лицом, с которым уже проводилось собеседование (если предыдущий собеседник выглядел «плохо», то последующий посредственный кандидат будет выглядеть на его фоне уже «хорошо»); или предпочтение отдают кандидатам, внешний вид, манеры которых напоминают проводящему собеседование его собственные качества.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

- 1) найдите взаимопонимание с кандидатом, дайте возможность ему чувствовать себя свободно;
- 2) в ходе собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе;
- 3) не оценивайте по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию;
- 4) подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут предлагаться кандидатам.

Более объективное решение о выборе подходящего кандидата принимается в результате профотбора.

Отбор персонала является весьма ответственным этапом. Каждая организация подходит к его проведению исходя из своих целей и возможностей. В связи с этим имеет смысл ознакомиться с различными подходами, методами, процедурами, инструментарием отбора.

Отбор кадров — это процесс изучения профессиональных и деловых качеств претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации. Это процедура затратная и сложная, осуществляется она поэтапно.

Решение при отборе обычно принимается после прохождения нескольких ступеней.

1. Предварительный отбор, беседа.
2. Заполнение бланка, автобиография, анкетирование.
3. Беседа по найму, собеседование.
4. Тесты по найму.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка.
6. Медицинский осмотр.
7. Принятие окончательного решения.

За фазой поиска следует предварительный отбор кандидатов: отсеив неподходящих кандидатов на основании документов (по полу, возрасту, профилю образования); дифференциация остальных кандидатов по профессиональному признаку (например, быстрота реакции), личному положению (например, семейное положение); проведение собеседований с целью определения системы ценностей и предпочтений кандидата; составление «профилей личности» (сильные и слабые стороны кандидатов).

После предварительного отбора начинается собственно отбор среди тех, кто попал в более узкий круг претендентов.

Определим ценность и особенности наиболее часто встречающихся на практике методов отбора.

*Анализ анкетных данных* (автобиография, анкета).

При оценке кандидатуры менеджера, специалиста большое значение придается жизненному опыту, который тесно связан с продолжительностью непрерывного стажа работы. Именно под этим углом изучается биография. Основными аспектами анализа обычно являются: семейные отношения, характер образования, физические данные, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Полученная информация позволяет кадровой службе систематизировать события и ситуации из профессиональной и частных областей, например, успехи в обучении, спортивные успехи, профессиональные мотивы перехода с одной работы на другую. Информация пригодна для предварительного отбора и «округления оценки». Большинство кадровых специалистов склоняются к единой структуре автобиографии, содержащей следующие позиции:

- фамилия, имя, отчество;
- место жительства;
- дата и место рождения;
- семейное положение;
- школьное образование (оценки в аттестате);
- профессиональное образование (приложение к диплому);

- работа по профессии;
- профессиональный опыт и профессиональные способности;
- повышение квалификации, знание языков.

Многие предпочитают табличную форму: слева — дата, справа — событие. Новые образцы деловой биографии предполагают обратный хронологический порядок в образовании и опыте работы (от последующих событий к предыдущим).

*Анкетирование.* Позволяет больше узнать о предыдущем опыте работы, профессиональных склонностях и интересах, личных увлечениях и интересах. Типовыми для всех форм анкет являются следующие группы вопросов:

- индивидуальная информация (имя, адрес, дата рождения, семейное положение и т.д.);
- образование (школы, колледжи, университеты, вечерние классы и т.д.);
- карьера (предыдущие места работы, зарплата);
- состояние здоровья;
- интересы и увлечения в свободное время;
- сведения, почему кандидат хочет получить именно эту работу, его предложения;
- имена поручителей.

Есть разные фирменные формы анкет, есть анкеты для впервые нанимающихся и тех, кто уже работал в данном профессиональном направлении. Существуют чересчур развернутые анкеты. Однако специалисты считают, что использование подобных анкет в отечественной практике должно иметь разумные ограничения, чтобы не допускать вторжения в личную жизнь человека.

Количество пунктов в анкете должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, шире всего выясняющую эффективность будущего труда претендента. Информация может касаться прошлой работы, особенностей склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но, чтобы на этой основе можно было провести стандартизи-

рованную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны, предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого, по правилам логики.

Собеседование (интервью) было, есть и будет основным методом отбора кандидатов. Суть его — активный обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности.

Цель интервью — оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидата, а именно:

- профессиональные знания и опыт работы;
- степень заинтересованности в данной работе;
- активность жизненной позиции или пассивность;
- целеустремленность и готовность работать с максимальной отдачей;
- степень самостоятельности в принятии решений и ответственность за результаты своей работы;
- стремление к лидерству, способность руководить и готовность подчиняться;
- уровень интеллектуальной активности, способность творчески подходить к решению проблем;
- готовность рисковать или излишняя осторожность;
- степень самокритичности и объективности оценок;
- честность и порядочность;
- умение хорошо говорить и слушать;
- внешность и манера поведения.

Какую бы форму ни принимало собеседование, оно всегда имеет четыре главные задачи:

- 1) собрать подробную информацию о кандидате с целью принятия решения о трудоустройстве;
- 2) дать кандидату всю открытую информацию о работе;
- 3) решить, сможет ли кандидат вписаться в сложившийся коллектив;
- 4) в случае принятия кандидата подтвердить правильность сделанного им выбора.

Собеседование может принимать различную форму.

1. Беседа по схеме. Проводится по строго определенной схеме. Есть стандартный блок со списком вопросов и, как правило, набором ответов, из каких кандидат должен сделать свой выбор.
2. Слабо формализованная беседа. Заранее готовится только круг основных вопросов, а детали выясняются входе собеседования.
3. Беседа не по схеме. Заранее подготавливается только список тем, которых необходимо коснуться в ходе беседы, а иногда и этого не делается.

Наиболее известной формой собеседования является план «семи пунктов», позволяющий выявить:

- 1) физические характеристики — здоровье, внешность, манеры;
- 2) образование и опыт;
- 3) интеллект — способность быстро схватывать суть проблемы;
- 4) способность к физическому, умственному труду, устной речи, счету;
- 5) интересы — любые, которые как-то характеризуют личность кандидата;
- 6) диспозиции, т.е. распределение ценностных качеств — лидерство, чувство ответственности, общительность;
- 7) личное восприятие — влияние будущей работы на личную жизнь.

Оценка кандидату должна быть сделана непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия исчезнет, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали. Для оценки кандидата используется стандартная форма.

*Образец такой формы:*

Ф.И.О.

Кандидат на замещение (название должности). Собеседование проведено (Ф.И.О. и должность сотрудника)

Дата

1. Опыт работы Выше ср. Средн. Ниже средн.

Комментарии:

2. Образование Выше ср. Средн. Ниже средн.

Комментарии:

3. Личные характеристики

3.1. Зрелость Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.2. Лидерство Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.3. Групповая работа Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.4. Аналитические способности Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.5. Уверенность в себе Выше ср. Средн. Ниже средн.

3.6. Ориентированность на интересы клиента Выше ср. Средн.

Ниже средн.

3.7. Коммуникабельность Выше ср. Средн. Ниже средн.

ОБЩАЯ ОЦЕНКА Выше ср. Средн. Ниже средн.

Комментарии:

Предложение... (Рекомендовать принять на работу...

Рекомендовать для следующего собеседования ... Рассмотреть как кандидата на другую должность... Отказать...)

Подпись

Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Отборочное собеседование, несмотря на его широкую распространенность, не является идеальным методом. Интервьюерами допускаются типичные ошибки, которые наглядно видны при проведении деловых игр. Так, они формируют стереотипное представление о «хорошем» кандидате, которое примеряют к кандидатам, не оценивая их по действительным достоинствам. Зачастую мнение о кандидате складывается уже в самом начале собеседования: внешний вид претендента и его поведение оказываются причиной предубеждения и т.п.

Собеседование требует навыков и умений, которые совершенствуются в результате их систематического использова-

ния. Наиболее важными являются: умение ставить вопросы, контролировать ход беседы в желаемом направлении, умение слушать, составлять суждение.

#### *Тестирование*

При отборе претендентов, особенно на руководящие должности, внимание должно уделяться также оценке качеств и черт характера, присущих работнику как личности: какие именно качества определяют эффективность и результативность работы менеджера, какие из этих качеств являются врожденными, насколько они универсальны и каковы специфические требования, предъявляемые к конкретной управленческой должности.

Психологические исследования личностных характеристик привели к все более широкому распространению в управленческой практике тестирования как наиболее формализованного метода проверки кандидатов.

При приеме на работу чаще всего используются три типа тестов:

- тесты на квалификационные знания и навыки (квалификационные тесты). Оценивают уровень профессиональных знаний и навыков, например, секретаря-референта, бухгалтера и др. Многие организации разрабатывают собственные тесты, что позволяет обеспечить их недоступность для предварительного ознакомления, а также учесть специфические особенности данной организации и должности;
- тесты, на общий уровень развития интеллекта и других способностей. Содержат словесные, числовые и пространственные задания;
- тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Тест может применяться с двоякой целью:

- 1) для отбора претендентов, имеющих вероятные шансы на успех;
- 2) отсева претендентов (в отношении которых анализ позволяет заранее сделать вывод о несоответствии требованиям должности или профессии).

В большинстве случаев тесты являются более надежными и достоверными в прогнозе негативных результатов. В современной практике они используются как инструмент первоначального отсева и ограничения круга претендентов, тогда как окончательный выбор делается с использованием менее формальных методов.

На основе анализа полученных результатов руководитель может выбрать кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций компании, а также значимости вакантной должности может потребоваться несколько собеседований с руководителем, прежде чем будет принято соответствующее решение.

В последнее время все большее распространение получает практика приема с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства и традиций компании, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, но может быть уволен по окончании срока без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и определяет его потенциальные возможности. Для получения более объективных результатов руководителю подразделения рекомендуется, помимо контрольных функций, готовить свою итоговую оценку работе кандидата в конце испытательного периода. Это станет основой для окончательного решения — принять или не принять испытуемого на постоянную работу.

Необходимо выделить также используемый при отборе руководящих кадров *метод оценочных центров*, который практикуется во всех развитых странах. Он применяется крупными компаниями, если нужно осуществить выбор из группы кандидатов, обычно молодых, не имеющих достаточного

опыта работы в определенных должностях. С его помощью и стремятся определить потенциал кандидата.

Стандартная процедура оценки управленческих способностей кандидата на руководящую должность по трехдневной программе включает три методических процедуры.

Первая процедура состоит из пяти деловых игр: 1) выполнение управленческих действий; 2) обсуждение проблемы в малой группе; 3) принятие решения; 4) предъявление разработанного проекта; 5) подготовка делового письма.

Вторая процедура — заполнение бланков психометрических тестов на оценку общих способностей и личностные тесты.

Третья процедура — оценка каждого испытуемого своими коллегами по специальным бланкам: лидер или коллега.

Оценка и организация испытаний осуществляются экспертами, психологами. По завершении испытаний на каждого кандидата составляется заключение относительно его управленческих способностей, уровня подготовленности к занятию соответствующей должности и конкретных предложений по развитию управленческих навыков.

Получив признание бизнесменов, описанный метод, по всей вероятности, будет распространяться еще шире. Его преимущества:

- 1) экзаменаторы и испытуемые не связаны отношениями «начальник — подчиненный», поэтому оценка может быть более объективной;
- 2) вместо анализа деятельности в прошлом, изучается поведение кандидата в специально моделируемой обстановке;
- 3) тестовые упражнения стандартны, каждый кандидат имеет равные шансы добиться высоких результатов;
- 4) деловые оценочные игры имитируют вполне конкретные аспекты управленческой деятельности, заключение является вполне обоснованным;
- 5) предлагаемые тестовые упражнения и деловые игры дают возможность испытуемым полностью проявить свои спо-

способности, что нередко является затруднительным в реальной служебной обстановке.

*Проверка рекомендаций и послужного списка.* Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве поручителей, позволит уточнить, чем конкретно и с каким успехом кандидат занимался на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой ныне работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями по адресу предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

При приеме на работу от претендента запрашивают документы, которые дают определенную информацию о нем. В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, можно посоветовать заручиться характеристиками с прежнего места работы кандидата и образовательного учреждения.

Характеристики широко практикуются во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать работнику рекомендации, которые по существу являются теми же характеристиками. Важно иметь в виду, откуда предоставлены рекомендации и как они оформлены. Солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому дается рекомендация. Рекомендация оформляется со всеми реквизитами организации и координатами для обратной свя-

зи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на его статус. Если эта фигура известна и почитаема в кругах специалистов, то его рекомендация будет более основательной.

Приведем сравнительную эффективность методов оценки и отбора кандидатов:

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Центры оценки персонала	70–80
Тесты на профпригодность	60
Общие тесты способностей	50–60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью — Рекомендации	30; 20
Астрология, графология	10

Качественный показатель эффективности работы службы персонала по поиску и отбору новых сотрудников рассчитывается по формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч,$$

где  $K_n$  — качество набранных работников, %.

$P_k$  — усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

$P_p$  — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$O_p$  — процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года;

$Ч$  — общее число показателей, учтенных при расчете.

*Профотбор* — это система мероприятий, позволяющих выявить людей, которые по своим индивидуальным качествам наиболее пригодны к обучению и эффективному выполнению профессиональной деятельности по определенной специальности.

В процессе профотбора выделяют несколько этапов. На первом этапе важное значение принадлежит разработке и составлению психограмм, т.е. описанию психологических характеристик, необходимых при выполнении профессиональных обязанностей. В психограмму входят также требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к психическим процессам (восприятию, памяти, воображению, мышлению), психическим состояниям (усталости, апатии, стрессу, депрессии), вниманию как состоянию сознания, эмоциональным и волевым характеристикам. При подборе кадров целесообразно ориентироваться не на отдельные, парциальные характеристики психики, а на черты личности как целостные образования, как ее системные свойства. Нередко руководители считают только свои личностные особенности в наибольшей мере соответствующими содержанию работы и ситуации. Соответственно, подбор они осуществляют с ориентацией на свои методы работы и личностные свойства. Уже в этом подходе может быть заложена причина систематических промахов, недостатков в подборе и расстановке кадров. Как правило, результативнее осуществляют подбор кадров лица, обладающие способностью самокритично оценивать свои методы работы и личностные качества. В этом случае важнейшим принципом решения кадровых вопросов становится принцип компенсации. Реализуя его, можно создать стройный ансамбль управления, из лиц, обладающих различными достоинствами. В целом такой ансамбль в большей мере соответствует решаемым профессиональным задачам, чем один, пусть даже универсально одаренный человек.

Важно определить один или несколько интегральных показателей, характеризующих способности человека по выполнению наиболее ответственных сторон профессиональной деятельности. Например, для машиниста тепловоза — способность человека сохранять в условиях длительного монотонного воздействия высокий уровень готовности к экстренным действиям, бдительность, а для водителя — пси-

---

хофизиологические качества, наиболее сильно влияющие на безопасность движения: внимательность, быстрота ориентировки и предвидения.

Второй этап отбора включает выбор психодиагностических методов исследования, в том числе тестов, в наибольшей степени характеризующих те психические процессы и профессиональные действия, в отношении которых надлежит оценивать профессиональную пригодность. К психодиагностическим методикам и тестам предъявляются следующие требования: 1) прогностическая ценность методики — характеризует возможность методики, теста выявлять различия в психофизиологических функциях у лиц с разным уровнем профессиональной подготовленности; 2) надежность методики — характеризует стабильность результатов, получаемых с ее помощью при повторных исследованиях качеств одного и того же человека; 3) дифференцированность методики — означает, что каждая методика должна оценивать строго определенную функцию психики человека.

Существуют самые различные тесты, например тесты для выявления интересов, склонностей, предпочитаемых форм деятельности, тесты для установления принадлежности человека к тому или иному психологическому типу или типу нервной системы, темперамента; тесты для выявления уровня развития определенных способностей памяти, мышления, внимания, восприятия, для выявления одаренности.

Следующий этап отбора предполагает психологический прогноз успешности обучения и последующей деятельности на основе сопоставления сведений о требованиях профессии к человеку и полученных психодиагностических данных, с акцентом на оценку личностных характеристик; о возможности целенаправленного совершенствования и компенсации профессионально значимых качеств (с учетом времени, отводимого на обучение); вероятность адаптации к профессии, не исключающей появления экстремальных ситуаций и воздействий.

Выделяют два типа профессиональной пригодности: абсолютную (к профессиям такого рода, где требуются специальные способности) и относительную (к профессиям, овладение которыми доступно практически для любого здорового человека). Оценивая профпригодность, в профотборе иногда ориентируются прежде всего на поиск лиц с высоким уровнем развития психологических качеств, наиболее важных для достижения успеха в обучении и выполнении профессиональной деятельности (подход по максимуму). Порой более эффективным является иной подход, когда стараются главным образом выявить лиц с низкими показателями по профессионально важным качествам (подход по минимуму), с ними приходится расстаться.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое рынок труда и каковы его особенности?
2. Кого принято считать безработным, какие бывают источники безработицы?
3. Какова характеристика конкурентоспособного предприятия на рынке труда?
4. Какие этапы включает в себя управление трудовыми ресурсами?
5. В чем заключается оценка трудовых ресурсов?
6. Что принято считать рабочим местом?
7. Для чего нужен анализ рабочего места, какие стадии он в себя включает?
8. Что необходимо для осуществления АРМ?
9. Какие существуют методы информации?
10. В чем заключаются цели набора персонала?
11. Какие существуют методы набора персонала?
12. Как осуществляется набор кадров?
13. Какие существуют формы собеседования?
14. В чем заключаются этапы профессионального отбора?

### **Темы для обсуждения и сообщений**

1. Рынок труда: проблемы и решения.
2. Особенности рынка труда в странах с развитой рыночной экономикой.

3. Методология разработки маркетинговой стратегии.
4. Причины безработицы трудоспособного населения в Российской Федерации.
5. Виды безработицы и ее последствия в разных странах рыночной экономики.
6. Трудовые ресурсы в России: формирование и использование.
7. Кадровое планирование: понятие и история развития.
8. Основные направления совершенствования кадрового планирования.
9. Место планирования карьеры персонала в кадровой политике.
10. Прогнозирование численности персонала.
11. Набор персонала: средства и источники.
12. Методы отбора работников на вакантные места.

---

## **4. РАЗВИТИЕ КАДРОВ. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА**

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом дальнейших преобразований.

Для блага самой организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров. Развитие кадров, повышение потенциала ведет к росту производительности труда и прибыльности предприятия.

В достижении этих целей используется арсенал методов: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе; оценка производственной деятельности; система вознаграждения; профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации; продвижение по службе; управление карьерой.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Выделяют два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
- вторичная, т.е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенный опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Проходит

---

какой-то период «притирки», и постепенно человек лучше понимает, чего ожидает от него организация, а руководство начинает понимать стремления и надежды своего нового работника. Процедуры инструктажа, наставления со стороны старших по должности, обучение специальным трудовым навыкам — это формальные методы адаптации работников в организации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью и т.п. — это тоже адаптация.

Каждое предприятие, его коллектив обладают специфическими, только им присущими особенностями, от учета которых зависит более или менее успешная общая работа.

Посмотрим, что же представляет собой психологическая специфика вопросов расстановки кадров: средний возраст работников; преобладающий пол в коллективе; уровень квалификации коллектива; ранг города, в котором расположены предприятие или организация; ведущее или рядовое предприятие (организация) в городе; планируется ли расширение, реконструкция предприятия, изменение номенклатуры; частота сменяемости руководителей подразделений за последние, скажем, пять—семь лет; проблемы жилья; микроклимат коллектива; активность участия работников в управлении и др.

Молодым специалистам, принятым в организацию, назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Помимо обучения предусматривается стажировка в подразделениях организации, в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, и делается первый отбор для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном

---

деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

#### **4.1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

##### *Ситуационный подход*

Теории, основанные на ситуационном подходе, явились следующим этапом развития теории управления персоналом и управленческого поведения.

Обобщенно можно выделить две формы управленческого поведения.

1. Директивное поведение — руководитель определяет структуру решения, контроль, надзор. «Поддерживающее поведение» может быть определено как умение руководителя оценивать, слушать и облегчать процесс принятия решения и его выполнение подчиненными.
2. Ситуационное поведение, основанное на положении, что не существует некоего оптимального стиля руководства: успешное поведение определяется не одним фактором, а ситуацией в целом.

К. Блангард предложил различать ситуационное руководство как:

- 1) указание — руководитель дает специфические инструкции и жестко контролирует ход выполнения;
- 2) тренировка — руководитель объясняет директивы, получает идеи подчиненных, дает указания;
- 3) подкрепление — руководитель разделяет процесс принятия решения и заявляет подчиненным о своей поддержке;
- 4) делегирование — предоставление ответственности за принятие решения подчиненными.

Американский психолог Ф. Фидлер, пытаясь улучшить модель поведения руководителя, сделал вывод, исходя из многочисленных исследований различных типов организаций, что директивный стиль оправдывает себя в «ситуациях, благоприятных или неблагоприятных для руководителя».

Когда ситуация умеренно благоприятная, демократичный стиль более эффективен, когда ситуация ухудшается, опять необходим директивный стиль.

Ситуационная модель Фидлера, представленная в табл. 15, базируется на том, что на поведение руководителя влияют факторы:

- 1) отношения между руководителем и подчиненными (степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными);
- 2) объем законной власти, связанный с должностью руководителя и позволяющий ему влиять в той или иной мере на своих подчиненных (величина власти руководителя, его возможности в контроле за действиями подчиненных и использовании различных средств стимулирования их активности);
- 3) структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности). Совокупная количественная оценка (по специально разработанным шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т.е. степени владения им ситуацией функционирования группы.

В результате сочетания этих факторов возможны потенциальные ситуации, которые показаны в табл. 15: например, при ситуации 1 отношения руководитель — сотрудники хорошие, задача структурирована; большой объем власти в руках руководителя, следовательно, лучший стиль с ориентацией на задачу. В ситуации 6, где отношения плохие, задача структурирована, а объем власти у руководителя мал — предпочтителен стиль с ориентацией на сотрудников.

Результаты исследований показали, что руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях высоким или низким СК (ситуации 1, 2, 8), т.е. для него крайне благоприятных или неблагоприятных. Руководитель с демо-

кратически-коллегиальным стилем наиболее эффективен в ситуациях с умеренным СК.

Таблица 15

Ситуационная модель Фидлера

Ситуация (СК)	1	2	3	4	5	6	7	8
Отношения руководителя с подчиненными	Хор.	Хор.	Хор.	Хор.	Плох.	Плох.	Плох.	Плох.
Структура задачи	Струк.	Струк.	Нестр.	Нестр.	Струк.	Струк.	Нестр.	Нестр.
Объем власти руководителя	Больш.	Мал.	Больш.	Мал.	Больш.	Мал.	Больш.	Мал.
<i>Эффективен (предпочтителен) стиль</i>								
на задачу	х	х						х
на людей			х	х	х	х	х	

Уточним понятие «структурированная работа». Работу называют структурированной в том случае, если известны и строго определены, регламентированы и нормированы объем работы в целом и ее отдельных элементов, методы и средства выполнения работы, в том числе технология и техника, используемые материальные, информационные, финансовые и трудовые ресурсы, но прежде всего достаточно точно известен результат как образ выполненной работы, следовательно, существуют критерии контроля и оценки результата.

Не всякую работу можно структурировать. Если менеджер впервые сталкивается с проблемой, заданием или самой работой, если речь идет о пионерных разработках, то нет возможности учесть все трудности, которые встретятся на пути. Следовательно, только одну часть работы можно планировать, используя свои знания, а другую — только прогнозировать и описывать в общих чертах. Результат новаторских работ и заданий подчас не ясен.

Не всегда известную работу нужно структурировать. Если исполнитель достаточно квалифицирован и инициативен, а работа не превышает его возможностей, то некоторые руководители выдают задание исполнителю в общих чертах, определяя четко только результат, к которому следует стремиться, предоставляя работнику самостоятельно планировать и осуществлять свои действия.

Таким образом, чем большая часть работы планируется и регламентируется, тем в большей степени работа структурирована.

Теория Фидлера предлагает ситуационный стиль руководства, зависящий от обстоятельств. Когда задание четко определено, руководитель справляется со своей работой. Не четко определенное задание приводит к использованию стиля руководства с коллективным участием. Если руководителя не любят или не уважают коллеги, если задание надо выполнить очень быстро, если коллеги некомпетентны, т.е. если складывается неблагоприятная ситуация для руководителя, ему придется перейти к директивному стилю руководства как единственному выходу из создавшегося положения.

Фидлер выделяет два стиля руководства: ориентированный на отношения и ориентированный на задание. В его методе измерения желательного стиля руководства используется шкала «наименее желательного сотрудничества» (*LPC*). В соответствии с этой шкалой респонденты должны, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, описать гипотетическую личность, с которой они бы работали наименее успешно.

Пример 7-балльной шкалы приводится ниже.

Недружественен	1	2	3	4	5	6	7	Дружественен
Неприятен	1	2	3	4	5	6	7	Приятен
Все отвергающий	1	2	3	4	5	6	7	Все принимающий
Напряженный	1	2	3	4	5	6	7	Расслабленный

После того как баллы подсчитаны по всем позициям шкалы, определяется стиль руководителя. Руководители, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего «наименее желательного сотрудника» очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы — имеют стиль, ориентированный на работу.

Согласно выводам Фидлера, стиль руководства остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивированность на отношения и мотивированность на работу.

Фидлер показал, что оба стиля могут быть эффективны, если использовать их соответствующим образом. Он также рассмотрел вопрос о психологической дистанции, под которой подразумевается желание многих руководителей сохранять некий эмоциональный разрыв между собой и коллективом. Такое поведение позволяет в случае необходимости использовать директивный стиль. Чем больше дистанция, тем легче командовать. Если отношения к людям слишком «близки», то приказывать им труднее. Фидлер считает, нельзя быть одновременно хорошим руководителем и «своим парнем», хотя такой стиль руководства довольно распространен.

Важным отличием в теории Фидлера явилось то, что он отвергал, выдвинутую американскими теоретиками менеджмента Р. Блейком и Д. Моутоном идею, о возможности изменения индивидуального стиля руководителя путем обучения. Он считает, что изменение ситуации является самым эффективным способом заставить менеджера управлять наилучшим образом.

Основными факторами, которые влияют на ситуацию и позволяют ее контролировать, являются:

- 1) стиль: высокий или низкий *LPC*;
- 2) ситуационные переменные: отношения в коллективе; структурированность работы; должностная власть.

Модель Фидлера позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией, а также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. Она подсказывает руководителю, как изменить ситуацию в свою пользу:

- 1) изменение уровня отношений с подчиненными: больше (или меньше) тратить личное неформальное время на общение с подчиненными (обед, спорт и т.д.); подобрать нужных, полезных людей; определить наставников к тем работникам, в ком нет уверенности; улучшить моральный климат в кругу подчиненных;
- 2) изменение уровня структурированности работы: «напроситься» на трудное и необычное задание или передать часть решений подчиненным (в случае желания иметь менее структурированную работу); заручиться инструкциями свыше или разделить работу на более мелкие и структурированные отрезки или этапы (в случае желания иметь более структурированную работу);
- 3) изменение уровня позиционной власти в организации в сторону повышения: используя имеющуюся власть, показать подчиненным, кто есть кто и чего он стоит;
- 4) изменение уровня позиционной власти в организации в сторону понижения: призвать подчиненных к участию в управлении; делегировать часть власти заместителям и помощникам.

Таким образом, в соответствии с ситуационной теорией руководства, нужно суметь согласовать четыре переменных фактора: себя как руководителя; коллектив; задание; ситуацию. В идеале все факторы должны указывать на один и тот же стиль — соответствовать друг другу. Трудно изменить ситуацию, так как это означает изменение организации и ее окружения. Легче изменить задание, его можно сделать более открытым (например, начать обсуждать проблемы маркетинга, а не просто приказывать разработать план и продать

такой-то товар). Коллектив может сам выбирать способ решения задачи, но чаще руководитель направляет коллектив на выполнение задания определенным, им избранным способом. Руководитель может действовать гибко и изменить стиль руководства в соответствии с ситуацией.

Если не получится привести в соответствие все эти четыре фактора, то, по теории Фидлера, могут возникнуть проблемы: а) работа не будет выполнена вовремя; б) работа будет выполнена, но в дальнейшем руководитель может потерять доверие и уважение группы; в) неправильное использование директивного стиля позволит выполнить задание за короткий срок, но создаст нездоровый моральный климат в коллективе и вызовет неудовлетворение, что может проявиться позже; г) при директивном стиле руководства и принятии неверного решения, риск потерять уважение подчиненных повысится.

Заметим, в связи с тем что речь идет о вещах не очень осязаемых, трудно понять, когда эти четыре фактора (руководитель, подчиненные, задание и ситуация) действительно указывают на один и тот же стиль и соответствуют друг другу, и оценки тогда достаточно приблизительны и условны.

Модель американских исследователей П. Херсея и К. Бланшарда делает акцент на ситуационность эффективности руководства. Одним из ключевых факторов ситуационности эта модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную руководителем задачу и включает две составляющие: 1) профессиональная зрелость — это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях; 2) психологическая зрелость — она соответствует желанию выполнить работу, т.е. мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей не требует от лидера больших усилий воодушевить первых к работе, они уже внутренне мобилизованы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им менеджер.

В зависимости от степени зрелости последователей руководитель должен корректировать свои действия в соответствии с ситуацией: а) по установлению отношений с подчиненными и б) по структурированию самой работы. Поведение в области отношений связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении. Поведение, относящееся к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями в части того, что и как они должны делать, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Сочетание этих двух типов поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных стиля руководства.

S1. Указывающий стиль пригоден в случае низкой зрелости последователей (М1). Руководитель вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить их неуверенность в том, что работа будет закончена.

S2. Убеждающий стиль пригоден для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей (М2). Реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать, руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем разъяснений и вселяет уверенность в возможности выполнения задания.

S3. Участвующий стиль является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей (M3). Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, так вызывая у последователей желание выполнять задание.

S4. Делегирующий стиль является лучшим для руководства высокозрелыми последователями (M4). Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Такой стиль руководства способствует развитию творческого подхода к работе.

На взросление последователей руководитель реагирует путем изменения своего поведения: в квадранте S1 последователи нуждаются в ясных и определенных директивах, менеджер должен обеспечить такое руководство. В квадранте S2 к директивам руководитель добавляет активную поддержку самостоятельности и инициативы последователей. В квадранте S3 последователи уже обладают достаточными способностями и часто проявляют желание взять на себя долю ответственности, поэтому руководитель должен в этой ситуации уделять больше внимания мотивированию последователей и использовать стиль поддержки. В квадранте S4 руководитель все больше делегирует свои полномочия последователям, поскольку они способны в значительной степени самостоятельно решать проблемы и проявляют высокое желание принять на себя часть ответственности, лежащей на руководителе.

Модель ситуационного руководства Стинсона — Джонсона исходит из того, что существует сложная зависимость между поведением (стилем) руководителя (лидера) и структурой работы (задания). Интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют вы-

сокоструктурированную работу, а уровень интереса к работе при этом должен определяться руководителем в зависимости от характеристик последователей и характера самой работы, выполняемой ими.

Высокий интерес к работе со стороны руководителя эффективен в двух ситуациях: а) работа высокоструктурирована и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают широкими знаниями и опытом, необходимыми для выполнения работы; б) работа не структурирована и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для менеджера в двух других ситуациях: а) работа высокоструктурирована и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы; б) работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы. Характеристики последователей, их потребность в достижении и независимости, уровень знаний и опыта являются критическими при выборе руководителем эффективного стиля.

#### *Целевой подход*

Теории, использующие в той или иной мере идеи целевого подхода при выборе стиля руководства, являются прямым развитием ситуационных моделей.

Модель Митчелла и Хауза «путь — цель» базируется на мотивационной теории ожидания (табл. 16). Ее исходная гипотеза — работники удовлетворены и труд их производителен тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, между результатами работы и вознаграждением. Существует прямая связь между уровнем эффективности руководства и уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющихся у последователей. Лучше, когда вознагра-

граждение полностью соответствует результату, но как этого достичь? Эффективный руководитель помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели.

Согласно теории Митчелла—Хауза руководитель (лидер) играет основную роль в мотивации удовлетворенности и качества исполнения работы сотрудниками. Выделяют четыре основных лидерских стиля: 1) директивный — подчиненные не участвуют в принятии решения; 2) поддерживающий — руководитель доброжелательно настроен к интересам подчиненных; 3) поощряющий участие — руководитель воспринимает и использует предложения сотрудников при принятии решения; 4) ориентирующий на достижение цели — руководитель ставит цели перед сотрудниками и показывает доверие в их возможности достигнуть их. Эти стили можно применять в разных ситуациях, используя различные средства воздействия: разъяснение того, что ожидается от подчиненных; оказание поддержки и устранение препятствий; поощрение усилий по достижению цели; удовлетворенность потребности, когда цель достигнута.

Модель предусматривает следующие ситуационные факторы:

- 1) характеристики последователей: вера в предопределенность результатов; склонность к подчинению; способности;
- 2) организационные факторы: содержание и структура работы; система формальной власти; культура группы; поведение последователей (подчиненных): удовлетворенность работой (хорошо работаю — хорошо получаю); мотивация (если приложу усилия, то будут результаты, и за эти результаты буду вознагражден соответственно). Согласно модели эффективная комбинация стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации модель предлагает два типа ситуационных факторов: характеристики последователей и факторы организационной среды.

1. Характеристики последователей и выбора ими того или иного стиля руководства:

а) вера в то, что происходящее предопределено действиями индивида, поэтому выделяются два типа поведения подчиненных: одни внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями; другие считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами. Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, вторые более склонны директивному стилю;

б) склонность к подчинению — наличие у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль, другие стремятся к активному участию в управлении;

в) способности и имеющийся у последователей опыт, которые определяют, насколько успешно они могут работать с руководителем, ориентированным на достижение цели, или с менеджером, привлекающим их к участию в управлении.

Таблица 16

## Применение модели ситуационного лидерства «путь — цель»

Ситуация	Стиль лидеров	Воздействие на подчиненного	Результат
Амбициозное задание	Директивный стиль	Обеспечивает направленность и ясность в действии	Прилагается больше усилий
Недостаточное вознаграждение	Директивный стиль	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий стиль	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
Неуверенность в силах	Поддерживающий стиль	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий

Окончание табл. 16

Ситуация	Стиль лидеров	Воздействие на подчиненного	Результат
Отсутствие возможностей отличиться	Стиль, ориентированный на достижение	Обеспечивает напряженные и делающие вызов цели	Прилагается больше усилий
Задача или цель не определены	Участвующий стиль	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

## 2. Факторы организационной среды:

- а) содержание и структура работы;
- б) формальная система власти в организации;
- в) групповая динамика и нормы.

**«Путь — цель».** Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации, исходя из того, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем стиля, а наоборот, выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

Ситуационная теория Врума—Иеттона—Яго отчасти аналогична модели «путь — цель» и рассматривает эффективный стиль руководства в зависимости от ситуации, т.е. предлагает менеджеру использовать различные стили. Главная идея модели — степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристики ситуации. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы менеджер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать. Таким образом, основной фактор, определяющий поведение менеджера, — привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Поэтому руководитель должен концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла.

Новая концепция атрибутивного руководства (лидерства) использует причинно-следственный подход к изучению стиля руководства и опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего.

Выводы менеджера и поведение подчиненных обусловлены реакцией руководителя на поведение последних. Наблюдая за их работой, менеджер получает информацию о том, как она выполняется, и делает выводы о поведении каждого из работников. Он выбирает стиль своего поведения, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Если менеджер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за этим может последовать выговор. Если же руководитель усматривает вину во внешних по отношению к подчиненному факторах, то делает иные оценки и предпринимает другие действия, чтобы устранить проблему.

Знание причин, создавших ситуацию, помогает руководителю понять и предсказать реакцию людей на ситуацию. Атрибутивные концепции и модели отвечают на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе, но и предполагают возможность непосредственного наблюдения за работой подчиненного.

Найденное объяснение причин — основа поведения менеджера.

Функциональные переменные атрибутивной модели: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства. В поиске причин менеджер пытается получить три вида информации о поведении подчиненного: степень отличия, последовательность и степень уникальности. Отличие связано с желанием руководителя понять, насколько поведение работника определяется отличительными особенностями задания. Последовательность подчиненного раскрывается в выборе поведения и частоте проявления такого поведения. Уникальность — степень устойчивого отличия поведения подчиненного по сравнению с другими.

На процесс определения причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы (помехи), искажающие восприятие причин. Чем больше поведение подчиненного видится руководителю как результат его личностных характеристик — внутренних причин, тем больше менеджер возлагает на подчиненного ответственности за результаты, т.е. черты личности подчиненного являются атрибутивными помехами. Исследования показали, что:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне себя, а руководители — в подчиненных;
- руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;
- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации скорее всего приведет к выявлению руководителем внутренних причин;
- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя скорее всего к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
- уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинения за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответных действиях;
- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

У подчиненных обычно складывается свой взгляд на то, как должен действовать в определенной ситуации эффективный руководитель. Это обстоятельство учитывают в моделях поведения руководителей и подчиненных как явление стереотипного руководства. Стереотип возникает в сознании людей как набор специфических и общих характеристик. Существуют

институциональные (для определенного типа организаций) и национальные стереотипы.

*Функциональный подход*

Модель функционального руководства британского ученого Джона Адаира относится к ситуационным теориям руководства и оперирует следующими основными переменными: ситуация и требования, предъявляемые к заданию, к руководимой группе и к каждому работнику. Менеджер решает, что и как нужно делать исходя из создавшейся ситуации, требований задания (интересов предприятия и потребности завершить работу, добиться поставленной цели) и индивидуальных потребностей и потребностей группы. Эффективное руководство связано с гармонизацией указанных потребностей и созданием таких условий, когда три группы потребностей в максимально возможной степени сочетаются, образуя «зону» общих потребностей и интересов.

Модель Адаира имеет собирательный характер и использует теории Файоля, Блейка, Моутона, Таненбаума, Шмидта и Фидлера. Она развивает умение руководить и базируется на предположении, что задача менеджера состоит в том, чтобы совместить потребности отдельного работника, группы и задания в одно продуктивное целое. Для гармонизации ситуации и потребностей Адаир предлагает руководителю использовать восемь основных прикладных функций управления: определение задания; планирование; инструктирование (инструктаж); контроль; оценку; мотивацию; организацию; личный пример.

Потребность задания выражается в необходимости получить определенный результат. Возможно, результат не будет достигнут, если к нему не проявляют интереса группа и ее члены, работа плохо организована, усилия членов группы разобщены и недостаточно мотивированы, отсутствуют контроль и оценка результата и т.д.

Группа ожидает свой результат от выполнения задания, который выражается в удовлетворении ее потребностей. Если потребности группы не удовлетворяются, возникает напря-

---

женность в отношениях, отсутствуют гармония и единство, то задание может остаться не выполненным или выполнено плохо.

Отдельный работник также ожидает получить свой результат после выполнения задания. Если работник не стимулирован и его ожидания не оправдываются, то его вклад в работу группы и в достижение цели будет менее существенным, что отразится на качестве выполнения задания.

Чтобы задание было выполнено качественно, необходимо развивать навыки руководства по приведенным ниже направлениям.

1. *Определение задания.* Необходимо иметь цель и разбить общее задание на ряд конкретных выполнимых заданий, которые могут быть выданы исполнителям. Если ваша цель — увеличение прибыли, то ее следует структурировать в форме отдельных заданий по снижению себестоимости, увеличению объема продаж, обслуживанию покупателей, завоеванию новых рынков сбыта, улучшению упаковки и т.д. Необходимо также структурировать цели и задания, чтобы каждый подчиненный вам уровень организации и отдельный работник имели свою цель и задание, которые им по силам. Действуя подобным образом, руководитель приходит к необходимости планировать свои действия и действия подчиненных.
2. *Планирование.* Умение творчески мыслить и привлекать к творческому процессу подчиненных расширяет возможности в поиске вариантов выполнения задания и помогает сформулировать план работы. Участие исполнителей в планировании делает план не навязанным сверху, а разработанным и принятым совместно. Разрабатывая план, исполнитель автоматически принимает на себя часть ответственности за его реализацию.
3. *Инструктаж.* Необходимо довести задание и план до подчиненных. Джон Адаир называет пять основных моментов инструктажа: подготовка; разъяснение; упрощение; об-

- новление (способность «оживить» предмет, например провести презентацию задания, дискуссию, использовать видеоматериалы и т.п.); быть самим собой. Следует научиться пользоваться всем набором предложенных средств.
4. *Контроль*. Руководитель должен продумать меры контроля за ходом выполнения плана. Джон Адаир предупреждает, бесполезно контролировать других, если вы не умеете контролировать себя сами.
  5. *Оценка работы*. Это неотъемлемая часть контроля. Руководителю необходимо подводить итоги и проводить разбор выполнения работы, не ожидая, что сотрудники будут хорошо работать, если не увидят результатов труда. Подчиненные нуждаются в оценке своего труда, они ожидают похвалы и вознаграждения за хорошую работу, которые менеджером должны быть объявлены.
  6. *Мотивация*. Задача руководителя — применить теорию на практике, использовать дополнительную оплату, продвижение по службе, личное признание, одобрение, вознаграждение, другие шаги, которые дают стимул для лучшей работы.
  7. *Организация*. Задача руководителя — сформировать коллектив, создать эффективно работающую структуру взаимосвязанных в пространстве и времени элементов, включая вспомогательные службы, обеспечить необходимыми ресурсами и техникой. Однако надо помнить, что организованность подразумевает прежде всего самоорганизованность.
  8. *Собственный пример*. Залог успеха — поведение, цели и установки руководителя. Подчиненные обращают внимание на поведение руководителя. Менеджер не может делать все сам, но ему должно быть свойственно единство слова и дела. Нужно показать, что руководитель верит в то, что делает сам и призывает к тому других.

Эти восемь составных частей функционального подхода могут служить дополнением к любой модели руководства и являются частью методов повышения активности персонала.

## 4.2. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Адаптация — процесс ознакомления сотрудника с содержанием деятельности, ее организацией и изменение собственной линии поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Жизнь показывает, что 90% людей, уволившихся со своей работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, практика включения новичков в жизнь организации может существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

**Этап 1. Оценка уровня подготовленности** новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от

ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и др.

**Этап 2. Ориентация** — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределены следующим образом (табл. 17):

Таблица 17

Обязанности руководителей по адаптации персонала

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами коммуникации	Выполняет	
Объяснение задач и требований к работе		Выполняет
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Обычно программа ориентации включает цикл небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Чаше в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о компании:
  - цели, приоритеты, проблемы;
  - традиции, нормы, стандарты;
  - продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
  - разнообразие видов деятельности;
  - организация, структура, связи компании;
  - информация о руководителях.
2. Политика организации:
  - принципы кадровой политики;
  - принципы подбора персонала;
  - направления профессиональной подготовки и повышение квалификации;
  - содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
  - правила пользования телефоном внутри предприятия;
  - правила использования различных режимов рабочего времени;
  - правила охраны коммерческой тайны и технической документации.
3. Оплата труда:
  - нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
  - оплата выходных, сверхурочных.
4. Дополнительные льготы:
  - страхование, учет стажа работы;
  - пособия по временной нетрудоспособности, выходные-пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
  - поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
  - возможности обучения на работе;
  - наличие столовой, буфетов;
  - другие услуги организации для своих сотрудников.
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:
  - места оказания первой медицинской помощи;

- 
- меры предосторожности;
  - предупреждение о возможных опасностях на производстве;
  - правила противопожарной безопасности;
  - правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.
6. Работник и его отношения с профсоюзом:
- сроки и условия найма;
  - назначения, перемещения, продвижения;
  - испытательный срок;
  - руководство работой;
  - информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
  - права и обязанности работника;
  - права непосредственного руководителя;
  - организации рабочих;
  - постановления профсоюзов и политика компании;
  - руководство и оценка исполнения работы;
  - дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
  - коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.
7. Служба быта:
- организация питания;
  - наличие служебных входов;
  - условия для парковки личных автомобилей;
8. Экономические факторы:
- стоимость рабочей силы;
  - стоимость оборудования;
  - ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.
- После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа. Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:
1. Функции подразделения:
- цели и приоритеты, организация и структура;
  - направления деятельности;
-

- 
- взаимоотношения с другими подразделениями;
  - взаимоотношения внутри подразделения.
2. Рабочие обязанности и ответственность:
    - детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
    - разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими видами в подразделении и на предприятии в целом;
    - нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
    - длительность рабочего дня и расписание;
    - дополнительные ожидания (например замена отсутствующего работника).
  3. Требуемая отчетность:
    - виды помощи, которая может быть оказана, когда и как запрашивать ее;
    - отношения с местными и общегосударственными инспекциями.
  4. Процедуры, правила, предписания:
    - правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
    - поведение в случае аварий, правила техники безопасности, информирование о несчастных случаях и опасности;
    - гигиенические стандарты;
    - охрана и проблемы, связанные с воровством;
    - отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
    - правила поведения на рабочем месте;
    - вынос вещей из подразделения;
    - контроль за нарушениями;
    - перерывы (перекуры, обед);
    - телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
    - использование оборудования;
    - контроль и оценка исполнения.

**Этап 3. Действенная адаптация.** Этот этап состоит собственно в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

**Этап 4. Функционирование.** Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации данный этап наступает после одного—полутора лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организацию привлекается большое количество нового персонала.

### **4.3. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА**

Карьера — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, расширение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Есть и такое определение: под деловой карьерой понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении трудовой жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Таким образом, карьера

имеет как объективную, так и субъективную сторону. Различают карьеру профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера — это последовательная смена работником стадий в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера, как принято считать, реализуется в следующих направлениях:

- вертикальное, т.е. подъем на более высокую ступень структурной иерархии; чаще всего именно с ним связывают понятие карьеры, поскольку здесь продвижение наиболее зримо;
- горизонтальное — это перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель программы, временная целевая группа и т.п.), либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения;
- центростремительное — это продвижение к ядру, к руководству организации, что является весьма привлекательным для сотрудников; выражается в получении доступа к неформальным источникам информации, в доверительных обращениях и отдельных важных поручениях руководства, приглашениях на встречи и совещания.

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов, когда человек удовлетворяет различные свои потребности.

Факторами успешной карьеры могут быть: благоприятный случай, рациональный подход к выбору направления; возмож-

ности, предоставляемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи); хорошее знание своих сильных и слабых сторон; четкое планирование.

Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления своих запросов, интересов, потенциальных возможностей. На этой основе с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры.

Основой планирования карьеры часто становится так называемая карьерограмма. Этот документ, составляемый на 5–10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой — его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства. Для высшего уровня управления карьерограмма имеет сложную структуру.

Планирование карьеры состоит в определении целей карьеры и путей, ведущих к ее достижению. Пути представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации (курсы, стажировки и др.).

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана. Развитие карьеры создает определенные преимущества для самого работника и для организации.

Преимущества для сотрудника:

- более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность профессионального роста, повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

- повышение конкурентоспособности на рынке труда.  
Преимущества для организации:
- наличие целенаправленных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- определение потребностей в профессиональном обучении на основе планов развития карьеры отдельных сотрудников;
- выявление подготовленных сотрудников для выдвижения на ключевые должности.

Работа с кадровым резервом.

Резерв для замещения руководящих должностей — особо подобранные группы руководителей и специалистов, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших целевой отбор. При подготовке резерва большинство организаций выделяет две группы:

- преемников или дублеров — это кандидаты на замещение руководящих должностей, готовые к работе на этих должностях в настоящий момент или в ближайшем времени;
- молодых сотрудников с лидерским потенциалом — это люди, которые в перспективе (через 10–15 лет) могут занять руководящие должности в организации.

Предполагаются ступени: отбор кандидатов; подготовка планов развития; реализация планов подготовки преемников; оценка их успехов; назначение на должность.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и завершается на возрастной отметке 25 лет. За этот период молодой человек может сменить несколько видов работ в поисках той деятельности, которая удовлетворяет его запросам и отвечает его возможностям.

---

Если таковая находится, начинается процесс самоутверждения как личности, человек заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет, от 25 до 30. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, продолжается самоутверждение, появляется потребность независимости. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости. В этот период уже меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия сосредоточены на увеличении объемов оплаты труда, на заботе о здоровье.

Этап сохранения и приумножения накопленного опыта достойным трудом продолжается от 45 до 55 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения роста длится от 55 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу.

В это время идут активные поиски достойной смены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворения от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и подобным людям достигают высшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся использовать другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионном этапе карьера в организации (виде деятельности) завершена. Открывается возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были прежде недоступны или являлись хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Уважение к себе и собратьям-пенсионерам столь же стабильно. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы остаются постоянной заботой о других источниках дохода.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не терять времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделаться нужным инициативному, оперативному руководителю, расширять свои знания, приобретать новые навыки; готовиться занять более высокооплачиваемую должность, которая может стать вакантной. Всегда актуален призыв: познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов семьи, друзей); составляйте планы на сутки и на неделю, оставляя место для любимых занятий; помните,

все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда. Правильно принять эти изменения — важное для карьеры качество; ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации; нельзя жить только прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти уже не таким, каким оно было, во-вторых, прошлое не вернуть; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо; думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда, не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, промежуточных мест, ситуаций в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Установлено, оптимальный срок пребывания на одном руководящем посту четыре года. Перемещение же в должности по горизонтали или вертикали не позволяют кривым активности и заинтересованности опускаться, и они вновь начинают движение вверх. Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками этого участка, он свыкается с недостатками, перестает обогащаться передовыми методами и формами, его работа превращается в шаблон, штамп. И наоборот, сменивший не одно место работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптируется к новым условиям, новому окружению. Добавим, японцы в отношении инженерно-технических работников и руководителей отказались от пожизненной системы найма, поняв, что американская практика целесообразней.

#### 4.4. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Одним из основных видов деятельности, с помощью которой мы можем активно воздействовать на внутреннюю среду в организации с целью ее быстрого, гибкого и успешного приспособления к изменяющейся внешней среде, является квалификация и переквалификация сотрудников. Но для того, чтобы эта деятельность действительно стала играть роль мощной позитивной преобразующей силы, ее нужно умело «вплести в ткань» организации (как бы встроить в фирменную среду), связать с системой развития и карьеры сотрудника, с механизмом улучшения качества трудовой жизни. Одним словом, необходимо суметь создать то, что в управленческой науке называется самообучающейся организацией.

Еще на заре управленческой мысли Ф. Тейлор говорил об уроке (задании) как об одном из главных элементов правильной (научной) организации труда. В частности, он подчеркивал необходимость письменных указаний и регламентации, как необходимого условия выполнения урока.

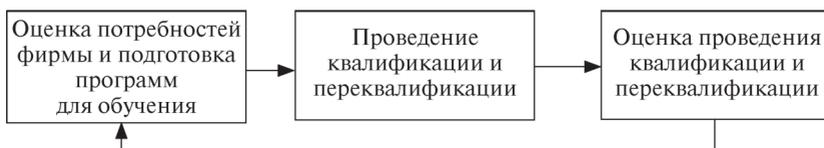
Позднее, уже в рамках японского типа управления, система квалификации и переквалификации становится одним из ключевых факторов по формированию фирменной идентичности и культуры, высокой трудовой мотивации и коммуникационной сети в организации. Эта система была связана с механизмами, способствующими обогащению трудовой жизни и повышению производительности, — имеются в виду знаменитые кружки качества (которые в Японии часто называют малыми группами по совершенствованию производственной деятельности). В сочетании с формальной системой обучения в фирме эти группы на практике создают самообучающиеся организации.

Российскому менеджменту необходимо творчески использовать положительный опыт других стран и, опираясь на традиции советской системы обучения (признанной в свое

время одной из лучших в мире), создавать свою эффективно работающую систему квалификации и переквалификации.

### **Определение деятельности, связанной с квалификацией и переквалификацией**

Квалификация и переквалификация являются систематизированным процессом изменения поведения сотрудников через передачу им новых знаний, умений, способностей и опыта, чтобы их деятельность полнее отвечала нуждам организации и способствовала ее успешному развитию. Повышение квалификации и переквалификации — многоступенчатый процесс, связанный с решением опять-таки многих задач. Самые главные из них показаны на рис. 20.



**Рис. 20.** Схема процесса квалификации и переквалификации сотрудников в организации

### **Формы осуществления квалификации и переквалификации**

Известны две основные формы проведения повышения квалификации и переквалификации.

#### **А. На рабочем месте**

Эта форма является наиболее предпочтительной для большинства фирм в ситуации, когда стоит вопрос о повышении уровня и качественного состава персонала. К этой форме прибегают там, где это возможно, и только в крайнем случае обращаются к формам обучения вне рабочего места.

Значение такой формы повышения квалификации особенно велико, потому что она позволяет решительно повысить уровень коммуникации в организации, так как обучающими при такой форме выступают непосредственно низовые руко-

---

водители или более опытные и квалифицированные коллеги. Например, в рамках японского управления обучение других (коллег) является важнейшей задачей, которая учитывается при оценке деятельности сотрудника. Все это помогает созданию атмосферы взаимного доверия и взаимопомощи, способствует самоусовершенствованию самих обучающихся. Как проводится обучение?

5. Обучающему необходимо решить, что и как показать, чтобы обучаемый научился работать эффективно, безопасно, экономично и интеллигентно. Надо следовать лозунгу: «Не работать трудно и много, а работать умно и грамотно».
6. При проведении процесса обучения на рабочем месте, следует содержать его в полном порядке, демонстрируя тем самым образец и эталон служебного поведения.
7. Правильное обучение не может быть организовано без имеющегося в наличии полного комплекта всех инструментов, оборудования и материалов.

Сам процесс обучения состоит из следующих четырех этапов:

а) *подготовка*. Обучаемый должен быть подготовлен к процессу обучения путем определенных предварительных действий, чтобы он был свободен от естественного напряжения, возникающего в начале процесса. Необходимо проверить: что обучаемый знает о предстоящей работе, ее содержании и особенностях. Необходимо мотивировать потребность в повышении квалификации пробудить желание и интерес к обучению;

б) *демонстрация*. Следующий этап включает демонстрацию, как технически совершается та или иная операция или работа в целом. Инструкция требует проводить урок медленной четко, спокойным и уверенным тоном. После проведения демонстрации необходимо проверить, что понял, в чем разобрался обучаемый; задать ему контрольные вопросы, а затем повторить процесс демонстрации. Важно быть полностью

уверенным, что обучаемый действительно усвоил операции и сам процесс;

в) *опыт*. После проверки того, насколько ученик освоил обучение, необходимо дать ему возможность самостоятельно провести операцию или процесс. Наставник должен находиться рядом, чтобы иметь возможность своевременно поправить допущенные ошибки или скорректировать неверные действия. При необходимости, следует повторить инструкцию, а также правила техники безопасности. Практическую часть продолжают до тех пор, пока обучаемый полностью овладеет основными умениями и навыками;

г) *заключение*. Обучаемый самостоятельно выполняет порученную ему работу. Обучающий регулярно проверяет, как его подопечный выполняет операции и/или процессы и в случае необходимости направляет его действия. Нужно запомнить правило: если обучаемый ничему не научился, значит обучающий оказался плохим учителем.

Обучение на рабочем месте является более экономичным и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, непривычных к занятиям в аудиториях.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

#### **Б. Вне рабочего места.**

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных занятий.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: лекции, деловые игры, разбор конкретных производственных ситуаций, конференции и семинары, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества.

Что касается руководителей и высококвалифицированных специалистов, их обучение может проводиться во многих направлениях и многими способами: это учеба в специальных центрах и в институтах по повышению квалификации или через специализированные систематические курсы. Весьма эффективным является направление специалистов на конференции, конгрессы или симпозиумы, где обсуждаются проблемы, связанные с деятельностью современной фирмы.

Можно встретить и такие варианты ученичества, которые являются комбинацией двух основных форм. В качестве способа повышения квалификации и совершенствования деятельности сотрудников определенных профессий может быть использован тренажер. Различные формы совершенствования квалификации сотрудников не следует противопоставлять друг другу, всегда необходимо искать оптимальный баланс между ними.

### **Оценка системы квалификации и переквалификации**

Существуют различные методы и способы оценки различных программ и целостной системы повышения квалификации и переквалификации. Так, выделяют следующие критерии:

- реакция участников обучения, т.е. понравилась или не понравилась обучаемому квалификационная программа;
- трудовое поведение, т.е. какой оценки удостоился сотрудник до и после обучения;
- степень овладения материалом, демонстрирует ли сотрудник после обучения более высокие оценки при тестировании или проверке;
- результат на организационном уровне, который следует считать вполне успешным, если после проведения обучения и квалификационной переподготовки персонала заметно улучшилась работа самой организации в целом.

В табл. 18 показаны стандарты для оценки человеческих ресурсов до и после проведения обучения, используются в некоторых крупных японских фирмах.

## Стандарт для оценки человеческих ресурсов

Стандарт для оценки			Отдел	Номер	Имя	Дата рождения	Возраст	Трудовой стаж в компании	Разряд	Квалификация		
Отчет о человеческих ресурсах												
Основные показатели		Подробные показатели и дефиниции	Уровень и критерии для оценки						Начальная оценка		Оценка после обучения	
									Самооценка	От мастера	Самооценка	От мастера
1	2	3	4						5	6	7	8
Познания	Специализированные знания	Охват и глубина теоретических и практических специализированных познаний, необходимых для выполнения служебных обязанностей	<p>5. Обширные специализированные знания в нескольких областях. Благодаря глубоким познаниям в некоторых областях может выступать в роли наставника.</p> <p>4. Обширные специализированные познания в своей специальности. Способен эффективно способствовать улучшениям в работе и выносить самостоятельные предложения.</p> <p>3. Средний уровень познаний, необходимых для специальности. Нет проблем, связанных с отсутствием специальных знаний.</p> <p>2. Имеет пробелы в познаниях. С трудом работает самостоятельно и часто имеет потребность в указаниях и советах наставника.</p> <p>1. Многочисленные пробелы из-за отсутствия специальных познаний. Неспособен к самостоятельной работе</p>									

1	2	3	4	5	6	7	8
	Общие познания	Охват и глубина теоретических и практических специальных познаний, необходимых для выполнения служебных обязанностей	<p>5. Достиг уровня наставника. Уверенно справляется со сложными, разнообразными и нестандартными задачами и способен давать эффективные советы и наставлять подчиненных.</p> <p>4. Широко образован и может без проблем справиться со сложными, разнообразными и нестандартными заданиями.</p> <p>3. Достиг среднего уровня овладения работой. Редко имеет проблемы при нормальных условиях работы.</p> <p>2. Иногда имеет проблемы с выполнением работы из-за недостатка знаний. Иногда нуждается в советах и указаниях наставника.</p> <p>1. Имеет много проблем при выполнении работы вследствие недостаточных познаний. Ограниченный рабочий диапазон</p>				
Способность к восприятию нового	Умение оценить ситуацию	Умение анализировать существующую ситуацию и возникающие проблемы и прогнозировать их возможные последствия	<p>5. Быстро ориентируется в разнообразной информации. Точно и реалистично оценивает ситуацию. Может правильно взвесить ситуацию и распределить возникающие проблемы по степени значимости.</p> <p>4. Способен точно и реалистично оценить ситуацию. Редко допускает ошибки даже в сложных ситуациях.</p> <p>3. Может реалистично оценить ситуацию, но для этого ему нужно больше времени. Не допускает ошибок в стандартных ситуациях.</p> <p>2. Разбирается в явлениях и событиях только поверхностно. Иногда допускает ошибки в оценках.</p> <p>1. Плохо знаком с поставленными проблемами и часто пропускает важные факты</p>				

1	2	3	4	5	6	7	8
Способность к восприятию нового	Умение планировать	Умение разработать подробный план и процедуры для эффективной реализации целей. Умение проявить творческий подход и оригинальное мышление при выявлении новых путей для достижения целей даже в сложной ситуации	5. Может разрабатывать эффективные планы и предложения на базе оригинальных и новаторских идей для решения сложных и трудных проблем. Полностью самостоятелен и не нуждается в помощи наставника. 4. Может самостоятельно разрабатывать планы и предложения в специфической области, но иногда имеет потребность в консультациях и указаниях наставника. 3. Может подготовить планы и предложения по отдельным специфическим темам после получения общих инструкций и указаний от наставников. 2. Нуждается в подробных инструкциях и указаниях наставника и часто самостоятельно не может подготовить эффективные планы и предложения. 1. Имеет проблемы с выполнением работы из-за неспособности планировать и распределять задачи по степени значимости. Не способен подготовить новые планы и предложения				
Способность к восприятию нового	Динамичность	Способность точно ориентироваться в сложной ситуации и отдаленной перспективе. Способность смело и уверенно принимать решения	5. Исключительно энергичен. Принимает решения быстро, точно, решителен и конструктивен, даже в экстремальных ситуациях действует быстро. 4. Постоянно активен и конструктивен, настроен на решение проблем в сложных ситуациях. 3. Не имеет проблем в нормальных условиях, но в затруднительных обстоятельствах действует медленно. 2. В трудной ситуации становится пассивным и часто занимает позицию постороннего наблюдателя. 1. Действует медленно. Не думает о работе («Не болеет душой за свое дело»)				

1	2	3	4	5	6	7	8
Организационные способности	Организационные способности	Способность организовать своих подчиненных или членов группы, разъяснить проблемы, обеспечить содействие и приглашение наставников и специалистов с других участков и эффективно руководить работой	<p>5. Способен для достижения поставленных целей выполнять задачи самым эффективным способом, а его влияние на окружающих достаточно для их вовлечения в работу даже в трудных обстоятельствах.</p> <p>4. Всегда эффективно организует группы и обеспечивает необходимые контакты с другими производственными участками. Проблем почти не имеет.</p> <p>3. Имеет достаточные организаторские способности, чтобы избежать проблем в нормальных обстоятельствах, но в некоторых ситуациях имеет потребность в инструкциях и указаниях наставника.</p> <p>2. Иногда не может эффективно руководить даже в обычной ситуации ввиду отсутствия организаторских способностей и умения устанавливать контакты с коллегами.</p> <p>1. Работает в своем привычном темпе и не интересуется делами всей организации, не способен к установлению контактов с коллегами, поэтому встречает трудности в достижении поставленной цели</p>				
Мотивация и отношение	Положительное отношение, желание совершенствоваться	Неудовлетворенность достигнутым, конструктивное отношение к работе, стремление к самоусовершенствованию	<p>5. Выполняет работу исключительно серьезно и работает с очень большим старанием, даже в трудной ситуации. Активно и постоянно самоусовершенствуется. Желание подняться над средним уровнем.</p> <p>4. Хорошо мотивирован для работы и самоусовершенствования, справляется с порученным даже при наличии определенных трудностей.</p> <p>3. Средний уровень мотивации и стремления к самоусовершенствованию. В обычных условиях не встречает проблем.</p> <p>2. Имеет известные проблемы с мотивацией и желанием к самоусовершенствованию. Все это иногда сказывается на проблемах в работе.</p> <p>1. Удовлетворен существующей ситуацией. Апатичен и плохо мотивирован к труду, не стремится к самоусовершенствованию, что создает много проблем в работе</p>				

Окончание табл. 18

1	2	3	4	5	6	7	8
	Самоуважение и ответственность	Осознает свою роль и задачи, прилагает усилия, чтобы соответствовать ожиданиям, берет на себя ответственность и не пытается переложить ее на других, выполняет работу точно в срок	5. Хорошо понимает свою роль и всегда занимает правильную позицию. Делает все возможное, чтобы соответствовать ожиданиям и требованиям даже в сложных ситуациях. При выполнении работы не бежит от ответственности и не обвиняет других сотрудников в своих трудностях. Работает в полном соответствии с принятой на себя ролью. Высокий уровень самоуважения				

#### 4.5. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

В системе управления персоналом выделяют подсистему анализа и развития средств стимулирования труда, которая решает следующие задачи: управление трудовой мотивацией; использование средств морального поощрения; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка системы оплаты труда; разработка форм участия в прибылях и капитале.

Мотивация и регулирование (руководство, взаимодействие с людьми) — решающий фактор успеха в управлении предприятием. Признанные авторитеты в области менеджмента подчеркивают: «Хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» (Л. Якокка). «Уважайте достоинство подчиненных, будьте к ним внимательны. Смотрите на них, а не на капиталовложения и не на автоматику, как на главный источник производительности» (Т. Питере, Р. Уотермен). «Когда у нас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности» (А. Морита).

Как побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, увеличить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации, заинтересовать их?

Эти вопросы всегда встают перед руководителем, и он должен уметь повысить мотивацию своих сотрудников.

Существует много определений мотивации. Мотивация — процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация — процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Другие рассматривают мотивацию как степень желаний и выбор, который необходим данной личности, что обуславливает проявление того или иного поведения. Стартовая точка

мотивационного процесса — наличие неудовлетворенности, что ориентирует человека на достижение своих целей; в результате наступает завершающий момент — удовлетворение потребности.

Мотивация имеет две формы:

- 1) внешняя мотивация — как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
- 2) внутренняя мотивация — самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

- 1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность — цель — действие и влияние опыта и ожиданий;
- 2) знать факторы, влияющие на мотивацию, — набор потребностей, которые инициируют движение к целям, и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
- 3) прояснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия — повышенная его доза может довести до самодовольства и инерции.

Процесс мотивации начинается с какой-либо (сознательной или бессознательной) ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, предполагающая, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности. Процесс мотивации представлен на рис. 21.

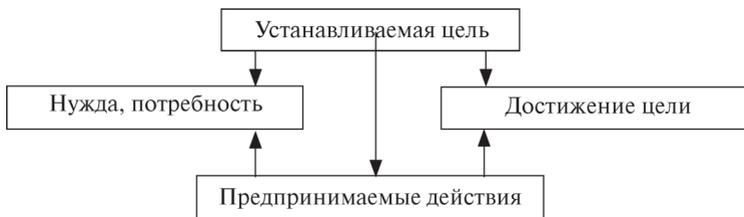


Рис. 21. Процесс мотивации

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт достижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает, что некоторые действия помогают в достижении цели, другие же — малоуспешны. Некоторые приносят награду, а иные приводят к провалу, наказаниям. Действия, которые привели к успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели. Это закон эффекта, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции бихевиоризма (поведенческой психологии). Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей.

Влияние ожидания: люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели. Сила ожидания может базироваться как на субъективной оценке вероятности достижения цели с помощью конкретной тактики действий, так и на прошлом опыте, но когда человек сталкивается с совершенно новыми ситуациями — мотивация будет наименьшей.

Изучение человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

- 1) содержательные теории мотивации;
- 2) процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории описывают процесс мотивации.

Содержательные теории мотивации. Иерархическая теория А. Маслоу, данный раздел побуждает к ней вернуться, утверждает, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по

иерархическим ступенькам к необходимости самореализации — высшей духовной потребности человека (рис. 22).



**Рис. 22.** Иерархия потребностей по А. Маслоу

Можно выделить пять основных уровней человеческих потребностей-мотиваций (по А. Маслоу). Опишем их подробнее.

1. Основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище, сексуальное удовлетворение и пр. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага — это средства удовлетворения основных физиологических потребностей.
2. Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении и т.п.).
3. Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение окружающих).
4. Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости, и полезности, социального престижа, желание видеть уважение к себе, иметь высокий социальный статус).

5. Потребность в самореализации, самоактуализации (стремление к раскрытию своих способностей, самосовершенствованию, творчеству, развитию, к пониманию смысла своей жизни).

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые 1- и 2-го уровня.

Целесообразно выделить три основных уровня удовлетворения физиологических потребностей существования: 1) минимальный, 2) нормальный, 3) уровень роскоши.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СМ) обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей.

Нормальный уровень (СН) может быть определен как субъективно, так и объективно. В первом случае критерием достижения СН-уровня целесообразно считать время, когда человек занят мыслями об удовлетворении нужды в пище, одежде, жилище и безопасности. Для СН-уровня это время не должно превышать 10% времени бодрствования. Объективной оценкой может стать потребительский бюджет, который эксперты считают достаточным для данного вида деятельности. Разновидностью СН-уровня является оптимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СО-уровень). Прирост эффекта от его превышения будет не больше соответствующего прироста затрат (для человека, предприятия, общества).

Уровнем роскоши (СР) предлагается считать такой, при котором удовлетворение потребностей существования выше СН- и СО-уровней и становится самоцелью и (или) средством демонстрации высокого общественного положения. На СР-уровне человек «живет, чтобы есть, а не есть, чтобы жить».

Все великие философы и религиозные деятели — те, кого принято называть учителями человечества, призывали к разумному ограничению физиологических потребностей. Сократ при виде выставленных к продаже предметов роскоши

воскликнул: «Сколько существует вещей, которые мне не нужны!»

Многочисленными исследователями установлено, что люди со скромными физиологическими потребностями, как правило, живут дольше и духовно активнее остальной части населения. Один из крупнейших социологов мира Питирим Сорокин изучил биографии 4600 христианских святых. Он установил, что «несмотря на аскетический образ жизни, которому следовало большинство из них... средняя продолжительность жизни святых, включая и 37% тех, кто умер мученической смертью, оказывается намного большей, чем у их современников и даже чем у сегодняшних европейцев и американцев».

В одном из солидных учебников США по экономике отмечается, что основная экономическая проблема, с которой сталкивается любое общество, заключается в конфликте между фактически неограниченными человеческими потребностями в товарах и услугах и ограниченными ресурсами, которые могут быть использованы для удовлетворения этих потребностей.

Любая неудовлетворенная нужда может мотивировать поведение, а доминирующая нужда есть основной мотиватор поведения. Когда удовлетворены низшие потребности, то становятся доминантными высшие. «Людам нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от работы и гордиться ею» (А. Морита).

Классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей, развил Д. Маккеланд: 1) потребность достижения как потребность в конкурентоспособном успехе; 2) в привязанности (в теплых, приятельских отношениях с другими); 3) власти — потребность в контроле и влиянии на других людей. В зависимости от того какая потребность преобладает — проявится соответствующий тип руководителя.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (в ряде изданий на русском языке его фамилия пишется как Херцберг) базируется наряде положений.

4. Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворению, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условия называются поддерживающими, или гигиеническими факторами: политика компании и правления; технический надзор за работой; межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными; безопасность на рабочем месте в критической ситуации; зарплата; трудовые условия; статус в группе; личная жизнь.
5. С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют мотивационными факторами: преуспевание(преуспевание), принимают во внимание мнение данного человека; достижения, ответственность и самостоятельность; возможности развития, работа на самого себя. Другое важное открытие: когда сотрудники высокомотивированы, то они относятся намного устойчивее, толерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием гигиенических факторов. Существуют общие моменты между теорией А. Маслоу и Ф. Герцберга: мотивационные факторы связаны с самореализацией и уважением, поддерживающие — соответствуют физиологическим потребностям, безопасности, социальным потребностям. В табл. 19 и 20 представлена сравнительная характеристика теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга.

Таблица 19

## Общее в теориях А. Маслоу и Ф. Герцберга

По теории Маслоу	По теории Герцберга
Самореализация Уважение	Мотивационные факторы
Социальные потребности Потребности безопасности Физиологические потребности	Поддерживающие, или гигиенические, факторы

Таблица 20

## Основные различия в теориях А. Маслоу и Ф. Герцберга

Критерий	Маслоу	Герцберг
Ориентация теории	Ко всем людям	К «белым воротничкам» и специалистам
Влияние потребностей на поведение	Все потребности могут мотивировать (быть мотивационными факторами для людей)	Только некоторые потребности могут мотивировать
Роль финансового вознаграждения	Мотивирует	Не является ключом мотивации
Перспектива	Относится ко всем людям на все моменты жизни	Ориентируется на работающих
Тип теории	Описательный (как есть)	Предписательный (как должно быть)

«Акцентируйте, усиливайте положительное и минимизируйте, уменьшайте отрицательное» — вот правило достижения удовлетворения. Устойчивое удовлетворение может быть достигнуто за счет гигиенических факторов: создавайте благоприятные условия и сокращайте те, которые вызывают раздражение, досаду. Удовлетворение и исполнение взаимосвязаны, но точный эффект их взаимовлияния зависит от рабочей ситуации и особенностей людей в ней. А связь между мотивацией и исполнением положительна: повышение мотивации приводит к повышению качества и эффективности исполнения. Связь мотивации и исполнения можно представить следующей схемой (рис. 23):

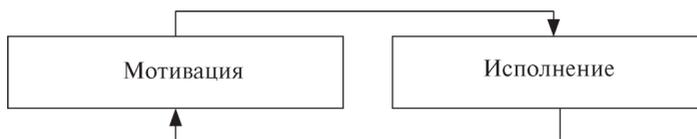
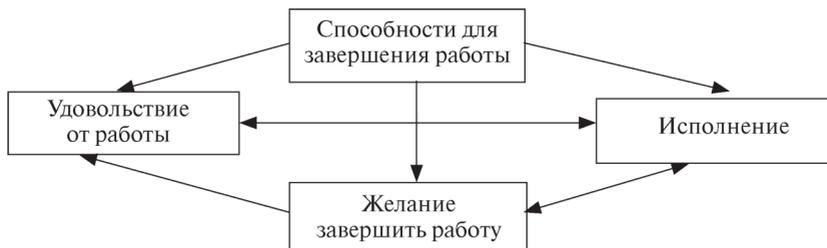


Рис. 23. Связь мотивации и исполнения

Но на достижение качественного исполнения влияют способности и умения человека, в связи с этим огромное значение приобретают системы профотбора и обучения персонала. Зависимость исполнения от психологических факторов представлена на рис. 24.



**Рис. 24.** Зависимость исполнения от психологических факторов

Мотивация предполагает натиск, необходимый для продвижения в выбранном направлении, но натиск может перерасти в стресс, в психическую напряженность, в результате чего пострадает качество исполнения или даже возможен срыв деятельности. Чрезмерно высокая мотивация способна вызывать резкое ухудшение деятельности. Граница, до которой могут быть «замотивированы» люди, зависит от характера потребности и способности человека справляться с психическим напряжением в зависимости от врожденных свойств нервной системы, уровня сознательного самообладания и саморегуляции.

Существуют и другие классификации потребностей. Одни авторы выделяют такие человеческие потребности, как существование, связи, рост, другие — достижение, соучастие и власть. Третьи предлагают двухфакторную схему классификации потребностей людей, включающую совокупность гигиенических и мотивирующих факторов поведения. Все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже услов-

ными, поскольку недостаточно учитывают индивидуальные потребности различных категорий персонала.

В принципе, как справедливо заметил М. Мескон (автор одной из первых книг по менеджменту), людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей людей, по-видимому, просто не существует.

Теория потребностей, предложенная американским психологом К. Альдерфером, исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в три группы: потребности существования; потребности связи; потребности роста (сказано выше). Эти группы потребностей достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории А. Маслоу.

Три группы потребностей расположены иерархически. Однако К. Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны, а не только снизу вверх, как в теории А. Маслоу. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

Происходит движение от более конкретных потребностей к менее конкретным, и если потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность, изменяется движение на противоположное — сверху вниз. Движение вверх по уровням потребностей К. Альдерфер назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз — процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. Если, например, у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может

---

с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация сможет предоставить ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая потенциал мотивирования.

Широкое распространение получила концепция Д. Мак-Клелланда, классифицирующая потребности следующим образом: 1) потребность достижения, которая проявляется в стремлении человека добиваться стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее; 2) потребность участия, которая проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими; 3) потребность властвования, она развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Если потребности присутствуют, то они оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. Потребности приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Члены организации, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели, но при этом им очень трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делить работу с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем индивидуальный. Данная потребность может быть отнесена к характеристике не только отдельных людей, но и отдельных сообществ, в которых экономика хорошо развивается. Наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность. Люди с высокой потребностью достижения имеют завышенную самооценку и, соответственно, не склонны ставить сложные цели, их самооценку нужно корректировать.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Успешный предприниматель должен иметь высокий уровень потребности достижения. Однако люди с высокой потребностью достижения далеко не всегда реализуют ее в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, нежели те, к которым они готовы. Людям, занимающимся индивидуальной предпринимательской деятельностью, желательно иметь высокую потребность достижения; напротив, если человек работает в крупной организации, то высокая потребность достижения может создавать проблемы ему и его окружению.

Работники с высокой потребностью соучастия стараются поддерживать хорошие отношения в коллективе, получать одобрение и поддержку со стороны окружающих. Они предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют находиться в активном взаимодействии с людьми (коллегами и клиентами). Им нужно регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия и активно взаимодействовать с широким кругом людей.

Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать всех и вся и, в противоположность этому, стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции. Поэтому лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие друг друга группы. Первую составляют те, кто стремится к власти ради властвования, их привлекает сама возможность командовать другими, интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом важно отметить, что они ищут возможности мотивировать людей на достижение намеченных целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. То есть потребность властвования для этих людей — не есть стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных вопросов.

Потребности в концепции Д. МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически. Влияние этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

### **Процессуальные теории мотивации**

Теория ожидания В. Врума: эта теория разработана в 1964 г. психологом Виктором Врумом как процесс управления выбором. Она основана на предположении, что не само наличие активной потребности толкает человека на достижение определенной цели, а надежда, что избранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности. Ключевым фактором в теории ожидания являются три взаимоотношения: 1) ожидания (прогноз) соотношения расходов на труд — результата ( $P_T - P$ ); 2) ожидание соотношения результата — вознаграждения ( $P - B$ ); 3) ценность вознаграждения ( $C$ ) — предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникшего вследствие получения определенного вознаграждения.

Соотношение между тремя факторами может быть выражено:

$$\text{Мотивация (М)} = (P_T - P) \times (P - B) \times C.$$

Мотивация наиболее высока, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени.

Широко бытующая теория справедливости: согласно ей люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к израсходованным усилиям и затем сравнивают это с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если человек считает, что здесь возникла несправедливость, то возникает психологическое напряжение. Доказано, если люди полагают, что им не платят достаточно, то они снижают интенсивность своей работы. Но и когда считают, что им платят больше, не начинают работать интенсивнее. Отсюда вывод: до тех пор, пока люди не начнут считать, что получают справедливое вознаграждение, они снижают интенсивность своего труда. Эта теория рекомендует включать критерий самооценки в систему формальной оценки трудовой деятельности.

В табл. 21 представлено соотношение групп потребностей в теориях мотивации.

Таблица 21

Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации

Теория Маслоу	Теория Альдерфера	Теория МакКлелланда	Теория Герцберга
Потребность самовыражения	Потребность роста	Потребность достижения	Мотивирующие факторы
Потребность признания и самоутверждения			
Потребность принадлежности и причастности	Потребность связи	Потребность властвования	Факторы здоровья
Потребность безопасности	Потребность существования	Потребность соучастия	
Физиологические потребности			

*Интеграционная модель* Портера – Лоулера. Лаймон Портер и Эдуард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, объединяющую элементы теории

ожиданий и теории справедливости. Ключевые понятия: израсходованные усилия — восприятие — полученный результат — вознаграждение — степень удовлетворения.



Рис. 25. Модель Портера — Лоулера

Согласно модели Портера—Лоулера (рис. 25), результат, достигнутый сотрудником, зависит от трех факторов: израсходованные усилия (3); способности и характерные черты человека (4); осознание своей роли в процессе труда (5).

Уровень расходуемых усилий зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, как оценивается вероятность, что расходуемые усилия будут вознаграждены (2). Достижение нужного уровня результата (6) может привести к внутреннему вознаграждению (7а), например, чувство самоуважения или удовлетворения от выполненной работы или к внешним вознаграждениям (7б) — похвала руководителя или продвижение по службе. Пунктирная линия между результатом и внешним вознаграждением означает, что может существовать разрыв между результатами и даваемым вознаграждением. Пунктирная линия между результатом и вознаграждением, принятая как справедливая (8), приносит пользу; в соответствии с

теорией справедливости сотрудник имеет свою оценку степени справедливости вознаграждения, даваемого за тот или иной результат. Удовлетворение (9) есть результат внешнего и внутреннего вознаграждения, которое оценивается как справедливость. Удовлетворение есть мера того, насколько ценно вознаграждение в действительности (1). Эта оценка еще влияет на восприятие сотрудником и будущих ситуаций. Важный вывод модели: результативный труд ведет к удовлетворению. Но это вступает в противоречие с концепцией «человеческих отношений», которая базируется на том, что удовлетворенность ведет к высоким результатам. Л. Портер и Э. Лоулер утверждают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению, многие исследования это подтверждают.

Различные теории мотиваций содействуют значительному усовершенствованию конкретных управленческих подходов. Так появляются различные идеи «обогащения труда» и вовлечения в организационные усилия, разрабатываются системы формальной оценки завершенной деятельности, учитывающей в наибольшей степени усилия сотрудников и создающей мотивацию высокоэффективного труда.

На основе использования теорий мотивации разрабатываются и используются различные мотивационные модели.

- *Рациональная человеческая модель* — для мотивации людей использует комбинацию финансовых наград и наказаний, это тактика «пряника» и «кнута». В некоторых случаях этот подход верен, но его эффект может быть краткосрочным, а в других случаях может наносить долгосрочный вред, отрицательно влиять на отношения людей (рис. 26).

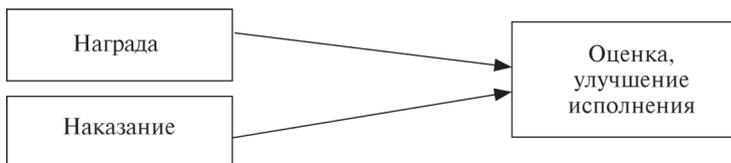
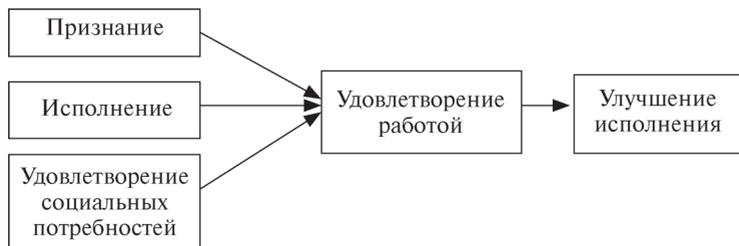


Рис. 26. Рациональная модель

- *Модель человеческих взаимоотношений* (Э. Майо) предполагает, что производительность зависит от удовлетворенности работой, проистекающей из внутренних факторов, таких как признание, чувство выполненной работы, удовлетворенность социальных потребностей (рис. 27).



**Рис. 27.** Мотивационная модель человеческих отношений

Этот подход не учитывает влияния такого внешнего фактора, как заработная плата. К тому же, считая, что удовлетворенность всегда приводит к улучшению исполнения, приходится утверждать, что «довольный (удовлетворенный, получающий удовольствие) человек — это производительный (эффективно работающий) человек». Но это утверждение в некоторых жизненных случаях будет неверным и наивным.

*Модель самоактуализации* (рис. 28) базируется на подходе А. Маслоу и Ф. Герцберга и предполагает, что важнейшая потребность долгосрочной мотивации — это внутренняя потребность людей в самореализации, самоусовершенствовании, причем «люди проявляют самоконтроль при достижении целей организации в той степени, в какой они сопричастны к этим целям» (Д. МакГрегор). На поведение человека влияют внутренние и внешние мотивационные факторы, но наиболее важны — внутренние.

*Комплексная модель* представлена на рис. 29. Она описывает сложные взаимоотношения мотивирующих факторов.

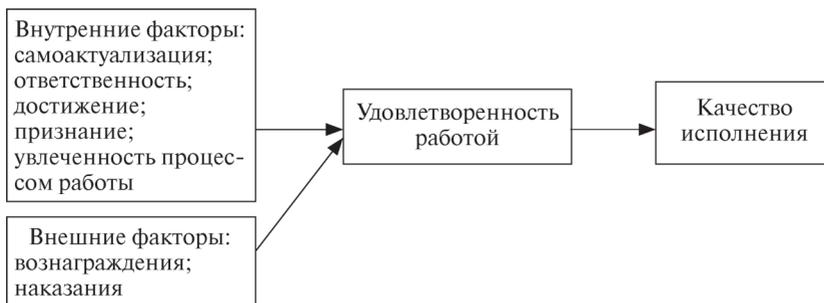


Рис. 28. Мотивационная модель самоактуализации



Рис. 29. Комплексная мотивационная модель

Согласно данной модели на степень усилий человека по выполнению работы влияют:

- ценность награды, для человека она важна настолько, насколько удовлетворена его потребность;
- ожидание возможности получения желаемой награды.

Но одних усилий недостаточно, для получения необходимого результата требуются дополнительные факторы мотивации: способности человека, его индивидуальные качества: интеллигентность, ловкость, знания.

Мотивирование сотрудников осуществляется в соответствии с потребностями организации и сотрудников в ней, в зависимости от необходимости, давящей на организацию и ее членов со стороны окружающей среды.

Необходимо проанализировать содержание требований, выдвигаемых:

- окружающей средой, в которой действует компания;
- потребностями организации (корпоративные и организационные планы развития, управление человеческими ресурсами);
- индивидуальными потребностями, которые могут очень различаться у разных людей. Одни стремятся к безопасности, другие жаждут признания и престижа, третьи волнует лишь уровень заработной платы, четвертые стремятся к самореализации.

Потребности организации и индивида зависят от окружающей рабочей среды. Два круга потребностей (организации и индивида) никогда полностью не совпадают, но именно зона их пересечения делает возможным достижение эффективной работы индивида и эффективного функционирования предприятия. Возможны ситуации, когда интересы организации противоречат или даже вредят интересам индивида, и наоборот.

Довольно трудно проанализировать индивидуальные потребности на основе наблюдения, ведь поведение человека — это предпринимаемые действия по достижению цели, а одна и та же цель может быть обусловлена совершенно различными потребностями, к тому же потребности, которые мотивируют это поведение, часто не только остаются скрытыми от внешнего наблюдателя, но и являются неосознаваемыми для самого индивида.

### **Мотивационные стратегии и методы**

Существуют три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Стимул и наказание: люди работают за вознаграждение: тем, кто работает хорошо и много, платят хорошо, тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают.

2. Мотивирование через саму работу: дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким.
3. Систематическая связь с менеджером: определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается. Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с людьми.

Используются различные мотивационные методы. Ниже их перечень.

1. Использование денег для вознаграждения и стимула.
2. Наложение взысканий.
3. Развитие сопричастности.
4. Мотивирование через саму работу.
5. Вознаграждение и признание достижений.
6. Упражнение в руководстве.
7. Поощрение и вознаграждение групповой работы.
8. Обучение и развитие сотрудников.
9. Ограничение, лимитирование отрицательных факторов.

Деньги в качестве заработной платы или других форм вознаграждения — очевидная форма награды. Сомнение Ф. Герцберга в эффективности денег как средства мотивации основывается на том, что повышение заработной платы не приводят автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты заработной платы однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности труда. Но следует учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, прямо или непрямо связаны с удовлетворением многих потребностей.

#### **Значимые элементы мотивации и демотивации**

Например, в иерархии А. Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания и безопасности, они могут удовлетворять и потребность в самоуважении, престиже и

статусе, а также вешемании и алчности. Исследования показали, что деньги наиболее привлекательны для определенной группы сотрудников (25%) — молодых, напористых, мобильных профессионалов, по сравнению с другими группами лиц, которые предпочитают престиж и статус (19%) или удобства безопасной жизни и общения с приятелями (18%). Ясно, все люди нуждаются в деньгах, и требуется платить необходимую сумму для привлечения и удержания их в организации.

Единственным исключением выступают немногочисленные ситуации, когда внутренняя привязанность к работе превалирует над финансовыми соображениями. Деньги могут вызывать положительную мотивацию при определенных условиях, но Ф. Герцберг прав, что неизменная систематическая плата может и демотивировать. Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует: 1) платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов; 2) давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости; 3) связать плату с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника; 4) работник уверен, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой.

Заработная плата — это не единственная форма поощрения, возможны самые разнообразные поощрения.

Развитие сопричастности и идентификации сотрудников с организацией, с ценностями, целями организации мотивирует работников на повышение эффективности труда.

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы, от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно: сама система заработной платы устроена так,

что связывает награду с достижениями, а также требуется поощрение людей через повышение их ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) и создание возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. И они обесцениваются, если раздаются незаслуженно «налево и направо».

Упражнение в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации позволяет улучшить эффективность деятельности персонала, ибо умелое руководство способствует, как уже было сказано, развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа. Большое значение имеет вес, ценность личности и стиль управления руководителя.

Ограничение отрицательных факторов предполагает минимизацию отрицательных гигиенических факторов, которые назвал Ф. Герцберг: это несправедливая система оплаты; плохие условия работы; неадекватный надзор; неоправданно ограничивающие или бюрократические практики и др.

Руководитель должен постоянно иметь в виду две цели: снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации, и увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы.

Регуляторы мотивации названы в табл. 22, главные мотиваторы — табл. 23.

Таблица 22

Регуляторы мотивации

Рабочая среда	Вознаграждения	Безопасность
Удобное рабочее место Низкий уровень шума Эргономика, дизайн Столовая Чистота Хорошие физические условия работы	Хорошая зарплата, справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, акции, дивиденды от прибыли). Социальные блага (жилье, медобслуживание, детсады, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание и пр.)	Ощущение работниками своей принадлежности, нужности для фирмы. Уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя. Хорошие отношения в коллективе

Таблица 23

**Главные мотиваторы**

<b>Личный рост</b>	<b>Чувство причастности</b>	<b>Интерес и вызов</b>
Возможности для обучения Возможность карьеры Рост ответственности и влияния Возможность экспериментирования, творчества, самовыражения	Ощущение полезности своей работы. Информированность о делах, планах, перспективах фирмы. Интерес и учет руководством личных мнений работников. Совместное принятие решений	Интересная работа. Усложняющаяся работа, требующая роста мастерства. Возрастающая ответственность. Соревновательный эффект (быть лучше другого). Постановка трудных интересных трудовых целей

В общем виде выделяют следующие методы стимулирования результативности труда:

1. Экономические методы (денежные поощрения либо наказание в виде лишения премий, штрафов).
2. Целевой метод (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей повышает его активность).
3. Метод расширения и обогащения работ (расширить работу — значит дать больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» или «более высокого порядка работу», более разнообразную, значимую, самостоятельную и т.п.).
4. Метод соучастия или привлечения работников (партиципативный стиль) (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).

Результативность работы подчиненных зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления, применяемого руководителем.

Принято выделять два основных подхода к воздействию на поведение людей. Д. МакГрегор назвал их «теория X» и «теория Y».

«Теория X» — это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю.

Теория «Y» основана на демократическом стиле: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений, партисипативное решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий.

Теории X и Y основываются на двух полярных воззрениях на человеческое поведение.

Поведение личности, на котором базируется теория X, характеризуется следующими основными чертами: человек изначально не любит работать и будет избегать работы, поэтому его следует принуждать, контролировать, направлять, грозить наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности.

Противоположное поведение личности состоит в том, что работа для человека — естественное состояние и потребность, внешний контроль не главное и не единственное средство воздействия во имя достижения целей организации; человек может осуществлять самоконтроль, самоуправление, стремится к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательству— это основа типа управления Y.

Личности, психологический тип поведения которой определен как X, необходим авторитарный стиль управления, и, напротив, поведение по типу Y требует более демократического управленческого воздействия. Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда с учетом «расширения работы», «обогащения труда», вовлечения работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений. Последнее получило название «партисипативность». Под «расширением работы» понимается увеличение «горизонтальной нагрузки» на работника, т.е. увеличение работы того же типа. «Обогащение труда» предполагает выполнение более сложной работы,

которая дает возможность раскрыть потенциал личности и усиливает содержательный аспект. Обогащение труда представляет наиболее распространенный подход менеджеров для повышения результативности работы. Этот метод базируется на двухфакторной теории Ф. Герцберга. Участие, или вовлечение, работников (партиципативность) рассматривается так же, как один из факторов роста результативности, мотивации труда и производительности.

В развитых странах прибегают к партиципативным стратегиям в следующих случаях: 1) когда возрастает зрелость работников, что делает целесообразным прибегать к децентрализации ответственности при принятии решений; 2) для того, чтобы обеспечить лучшее понимание решений, повысить их действенность и реализацию (японцы принимают решения относительно медленнее, но они значительно лучше реализуют принятые решения); 3) при создании механизма профессионального роста работников и руководителей низшего звена; 4) чтобы повысить активность предложений по «нововведениям».

Еще в 1981 г. американский профессор японского происхождения, Уильям Оучи, предложил новаторский подход — теорию Z, которая использует особенности японского стиля управления. Таким образом, развитие систем мотивации и анализ опыта японских предприятий привели к формированию двух основных типов управления A и Z (табл. 24).

Тип A — американская типичная организация, бюрократическая по структуре. Такая организация основана на индивидуализме и конкуренции, что часто сопровождается отчуждением и недостаточной производительностью.

Организация типа Z является американской разновидностью японской организации. Она более органична, адаптивна, характеризуется более высоким уровнем сотрудничества и производительности.

Таблица 24

## Два абстрактных типа организационного управления

Тип А	Тип Z
Найм на короткий срок Индивидуальное принятие решений Индивидуальная ответственность Частая оценка работы и продвижение Конкретная формализованная оценка Специализированная карьера Частичная забота о людях	Найм на длительный срок Коллективное принятие решений Индивидуальная ответственность Нечастая оценка работы и продвижение Неявная, неформализованная процедура оценки Неспециализированная карьера Всесторонняя забота о людях

Подход к управлению по теории Z предполагает, что партисипативность является основой роста производительности. Для нее характерны философия «доверие, такт и близость». Теория Z рассматривает не только структуру организации, но и философские подходы, стиль управления. В этом смысле она — более зрелый и развитый вариант теории Y.

### Контрольные вопросы

1. Какие основные подходы существуют в управлении персоналом?
2. В чем заключается сущность понятия «адаптация»?
3. Какие этапы включают в себя процесс адаптации персонала?
4. Какие стадии развития проходят сотрудники в процессе своей профессиональной деятельности?
5. Каковы направления внутриорганизационной карьеры?
6. В чем заключается процесс планирования индивидуальной карьеры?
7. Какие группы принято выделять при подготовке резерва кадров?
8. Какие потребности удовлетворяются человеком на различных этапах карьеры?
9. Какие существуют правила в управлении карьерой?
10. Какие существуют формы проведения повышения квалификации и переквалификации?
11. Что включает в себя процесс обучения сотрудника?
12. Каковы критерии оценки системы квалификации и переквалификации?

13. В чем заключается процесс мотивации?
14. Какие мотивационные модели существуют в основах управления персоналом?
15. В каких случаях необходимо использовать партисипативную стратегию?

### **Темы для обсуждения и сообщений**

1. Производительность труда и методы ее оценки для анализа трудовых функций в системе управления персоналом на предприятии (фирме).
2. Различные формы и методы стимулирования и поощрения результативности труда работников в развитых странах рыночной экономики и в Российской Федерации.
3. Основные подходы в управлении персоналом, рассмотренные А. Фидлером, П. Херсеем, К. Бланшардом, Стинсоном-Джонсом, Т. Митчеллом, Р. Хаузом и Д. Адаиром.
4. Анализ процесса адаптации работника в организации.
5. Служебно-профессиональное продвижение и его отличие от карьеры.
6. Этапы карьеры и удовлетворение потребностей работника.
7. Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в эффективной работе организации.
8. Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на предприятиях Российской Федерации.
9. Современные теории мотивации.
10. Роль и практика мотивации работника в организации.

---

## **5. РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **5.1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД И ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Руководитель-менеджер, согласно теории личностных качеств, должен иметь ряд необходимых психологических свойств:

- жажда знаний, профессионализм, новаторство, творческий подход к работе;
- упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- способность влиять на людей;
- коммуникабельность и предчувствие успеха;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- открытость, гибкость и приспособляемость к происходящим изменениям;
- ситуационное лидерство и личная энергия в корпоративных структурах;
- внутренняя потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- активность и жизнестойкость;
- склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению
- ответственность за принятые решения;
- потребность работать в коллективе и с коллективом.

Отдельно выделяют этические нормы поведения менеджера. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение. Этика менеджмента и предпринимательства сосредоточена на широком спектре вариантов поведения, куда входят цели и средства, используемые для их достижения менеджером, предпринимателем и бизнесменом.

---

Слово «этика» произошло от греч. «этнос», что в переводе — обычай, привычка, норма поведения. Этика подразделяется на теоретическую (или философскую) и практическую. Объектом изучения практической этики является мораль. Практическая, или нормативная, этика обосновывает нравственные принципы, идеалы и нормы.

Если этика как совокупность норм поведения, мораль какой-либо общественной или профессиональной группы, зависит от внутренних и внешних факторов, то этические нормы менеджера применительно к экономике следующие:

- наивысшая производительность и прибыль не должны достигаться за счет разрушения окружающей среды;
- конкуренция должна осуществляться по честным правилам, т.е. с соблюдением правил рыночной игры;
- созданные трудом блага должны распределяться так, чтобы не усугублять расслоение общества;
- техника должна служить человеку, а не человек технике;
- разумная форма участия работающих в целях корпорации не только увеличивает желание работать лучше, но и развивает чувство ответственности;
- экономика, в отличие от религии, жестко ориентирована не на моральные нормы, а на распределение материальных благ. В то же время она должна подчиняться действующим нравственным законам.

Менеджер в своей взаимодейтельности с коллегами и партнерами руководствуется общепринятыми правилами и нормами: обязан следовать методам честной конкуренции, не использовать «грязные деньги»; «играть в открытую» (если партнер поступает так же), стараться выполнить данное партнеру обещание при любых условиях, использовать только оправданные методы при попытке повлиять на подчиненного, быть требовательным, но не оскорблять достоинство, быть внимательным и предупредительным. На рис. 30 показано влияние внутренних и внешних факторов на этические нормы менеджмента.



**Рис. 30.** Влияние внутренних и внешних факторов на этические нормы менеджмента

Менеджеры разных стран имеют в общении свои особенности; они, например, не только ведут переговоры и деловые встречи по-разному, но и воспринимают друг друга различным образом. В этом проявляются национальные особенности менеджмента, влияние культуры нации. Так, немецкие социологи провели опрос среди 8 тыс. бизнесменов пяти стран (Германия, Великобритания, Франция, Италия, Испания). Участникам был предложен вопрос: какие из 10 качеств (компетентность, эффективность, чувство юмора, надежность, упорство в работе, предприимчивость, образованность, человечность, способность работать в команде, пунктуальность) и в какой степени присущи руководителям фирм разных стран. Максимальное количество баллов, которое возможно было получить, составляло +90, минимальное –40.

Качества	Германия	Англия	Франция	Италия	Испания
Компетентность	+80	+20	+40	–10	–35
Эффективность	+90	–5	+30	–10	–35
Юмор	–40	+30	–5	+40	+25

Качества	Германия	Англия	Франция	Италия	Испания
Надежность	+75	+30	+20	-30	-28
Упорство	+70	+4	+35	+12	-6
Предприимчивость	+45	+4	+35	+12	-6
Образованность	+60	+20	+45	+5	-15
Человечность	-27	-18	-5	+25	+17
Быть в команде	+25	+10	-5	+25	+17
Пунктуальность	+80	+30	+10	-20	-25

Человек нужен организации для достижения ее целей, следовательно, он становится целью менеджмента персонала. Поэтому организация должна создавать условия для эффективного труда работника.

Организационное окружение предъявляет к менеджеру ряд требований, которые могут быть положены в основу модели руководителя.

1. Знания и умения. Современный менеджер должен знать: закономерности и принципы функционирования рыночной экономики, теорию и практику современного менеджмента, теорию организации и методы моделирования организационных структур, формы и методы мотивации целенаправленного поведения людей в системе управления, суть системного подхода к проектированию рыночных структур, методы комплексного анализа, законодательство и основы правового регулирования хозяйственной деятельности и многое другое. Ему должны быть близки высокие личностные качества и соответствующие психологические способности, в том числе способность идти на разумный и взвешенный риск. Он должен знать и осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план, осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учетом потребностей рынка и занятия в нем новых инновационных ниш и т.д.

2. Личные качества (см. выше).
3. Этические нормы (см. выше).
4. Личные ресурсы. Менеджер должен уметь эффективно распоряжаться ресурсами: информацией, временем, имеющимися в его распоряжении сотрудниками, финансами, материалами и др., т.е. достигать высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организации.
5. Навыки и способности эффективно управлять. На эффективность управления позитивно сказывается: умение управлять собой; разумные личные ценности; четкие личные цели; нацеленность на постоянный личный рост; навыки и упорство в решении проблем; изобретательность и готовность к инновациям; владение современными методами управления; высокая способность воздействовать на окружающих; формировать и развивать эффективные рабочие группы; умение обучать и развивать кругозор подчиненных.

Ограничения саморазвития. К таким недостаткам следует отнести неумение управлять собой; размытые личные ценности; смутные личные цели; приостановленное саморазвитие; недостаточность навыка в решении проблемы; недостаток творческого подхода; неумение влиять на людей, и грамотно их консультировать; недопонимание особенностей процессов управления, слабые навыки управления людьми и ресурсами; неумение обучать и устанавливать требования на саморазвитие; низкая способность формировать коллектив.

Попытки совместить требования внешнего окружения с желаемым набором черт руководителя предпринимаются многими исследователями (авторами). В качестве примера существования такого «набора» можно привести следующие «принципы эффективного корпоративного управления»:

- ориентация на энергичное и быстрое действие;
- поддержка постоянного контакта с потребителем;

- предоставление людям определенной автономии, поощряющей предприимчивость;
- видение в людях главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;
- осуществление связи с жизнью, усиление акцента на одну (или несколько) имеющую ключевое значение ценность данного бизнеса;
- ограничение рамок своей деятельности тем, что знаешь и умеешь лучше всего;
- внедрение простых форм управления и поддержание немногочисленного управленческого штата;
- обеспечение одновременного сочетания в управлении свободы в одном и жесткости в другом.

Например, за рубежом широко используется методика английского исследователя Р. Беннета, который предложил выявлять степень проявления 20 качеств личности менеджера: интеллигентность, внимательность, честность, доступность, авторитетность, стремление к пониманию других, вдумчивость, тактичность, коммуникабельность, заинтересованность в людях, цельность характера, позитивное отношение к действительности, мужество, решительность, порядочность, чувство юмора, умение слушать, твердость, дружелюбие, энтузиазм.

Теория личных качеств служит базой для многих методов подбора кандидата на вакантную должность. Такие методы включают разработку конкретных требований к должности, т.е. набора свойств работника, который должен занять вакантное место. Следовательно, предусматривается оценка труда руководителя, создание модели руководителя. На этом этапе может быть сформирован общий набор свойств. Однако для каждой должности предпочтительны те или иные качества, весомость свойств разная, и при создании модели руководителя, следует учитывать это обстоятельство. Весомость качества обычно нормируется таким образом, что бы сумма весов всех качеств (свойств), приведенных в перечне, равнялась единице:

$$B = (B_1 + B_2 + \dots + B_n) = 1,$$

где  $B_1, B_2$  — весовые коэффициенты приведенных в модели свойств руководителя.

После конструирования образа руководителя приступают к оценке качеств конкретной кандидатуры, занимающей должность или претендующей на нее. Оценки свойств выполняются в баллах, коэффициентах и приоритетах, согласуются с весомостью качеств, а затем формируется общая (комплексная) оценка и делаются окончательные выводы.

Информацию о работнике (претенденте на вакантную должность) черпают из анкет, характеристик, результатов аттестации, отзывов и мнений руководителей, коллег и подчиненных, психологических тестов и бесед. Изучив информацию о претендентах, группа экспертов выставляет оценки в баллах, оценивая претендента по каждому качеству отдельно (чаще всего по пятибалльной шкале). По набранной итоговой сумме баллов сравниваются претенденты, и обычно побеждает набравший наибольшее количество баллов, но при условии, если он набрал значение, превышающее критериальную минимально необходимую сумму баллов. Если этот минимальный рубеж не превзойден, претендент не может быть принят на вакантную должность — он не соответствует минимуму предъявляемых требований.

Рассмотрим несколько подходов к конструированию программы и выбору методов отбора кандидатов на вакантную должность руководителя.

Задачи конкурсной комиссии: разработка правил проведения конкурса, его подготовка, обеспечение объективности экспертной оценки кандидатов и соблюдение правил проведения конкурса. Конкурсная комиссия правомочна принимать решения об утверждении результатов экспертных оценок.

В подготовке мероприятия важно уделить внимание кадровому обеспечению:

- парадигма «подбор» — персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;
- парадигма «выборы» — конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив;
- парадигма «отбор» — конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

Предполагается гибкий подход к проведению конкурса, когда парадигмы, используемые методы принимаются в зависимости от ситуации, сложившейся в организации (табл. 25).

Таблица 25

Методы, используемые при проведении конкурса

Управленческая форма	Парадигма конкурса		
	Подбор	Выборы	Отбор
Бюрократическая	Оптимальная	Невозможная	Нежелательная
Диалоговая (знаниевая)	Желательная	Нежелательная	Оптимальная
Коллективистская	Возможная	Желательная	Невозможная
Рыночная	Нежелательная	Возможная	Желательная
Демократическая	Невозможная	Оптимальная	Возможная

Аттестационный способ: основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода персонал-технологии. Суть заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности.

Эти качества описываются в виде словаря деловых характеристик. Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кандидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качества,

подходящие для данного кандидата. В результате обработки данных на компьютере складывается деловой портрет. Содержание этого портрета зависит от перечня из словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т.д.) одно-значно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечивается анонимность.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Как правило, он дополняется собеседованием и другими видами испытаний.

В качестве примера приведем менеджерскую концепцию социального технолога, организатора и руководителя школы менеджеров, В.К.Тарасова, ориентированную на шесть необходимых управленческих блоков:

- составление деловых писем, приказов и распоряжений;
- разработка положений, уставов, инструкций;
- техника общения — умение публично выступать, вести деловое совещание, умение слушать, вести переговоры и деловую беседу;
- техника перехвата и удержания управления — стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение лояльности и мотивации кадров;
- организация производства — оценка претендентов на рабочие места и наем на работу, анализ технологий, хронометраж и нормирование, выбор системы стимулирования и оплаты труда, организация производственной деятельности;
- коммерческая деятельность — кредитование и банковское дело, прогнозирование платежеспособности, эмиссия денег и товарное обеспечение, ценообразование и налоговая политика, ценности фирмы и фирменный стиль, маркетинг и формирование товарных ниш, учет и охрана собственности, техника предотвращения хозяйственных коммерческих злоупотреблений, смешанные формы собственности,

организация акционерных обществ, организация выборных кампаний, организация связи с общественностью, техника рекламы, использование консультантов.

Достоинства конкурса на базе персонал-технологии: высокая технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов в резерв на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получаются хорошо подготовленные для работы в новых условиях руководители.

Недостаток — жесткая структурированность, а потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

Игротехнический способ — это достаточно сложная и многообразная в своих подходах процедура. Известны два принципиальных игротехнических подхода. Первый — на основе менеджерской концепции со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология), второй — на базе организационно-деятельностных игр (ОДИ).

Конкурс руководителей на базе ОДИ проводится в форме «марафона» (девять и более дней) и базируется на системно-мыследеятельной методологии. Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощаются в форме организационно-деятельностных игр. ОДИ предполагает также обязательное включение части трудового коллектива в разработку программ развития предприятия и их взаимодействие с кандидатами.

В соответствии с процедурами, ОДИ разбивается на четыре фазы.

На первой фазе игровой коллектив осуществляет системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отношениях с внешними системами. На второй и третьей фазах игры обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации, на четвер-

той фазе — тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего руководителя предприятия.

Организационно участники ОДИ разбиваются на три группы: группа претендентов (которые в свою очередь делятся на подгруппы), группа экспертов и рабочая группа с функцией экспертной оценки.

На каждой фазе 2–3 часа отводятся на работу в подгруппах, затем проводится общее заседание, на котором каждая подгруппа делает 5–10-минутный доклад. По каждому докладу разворачивается дискуссия. Обязательная процедура (1 час) — рефлексивный анализ ситуации, т.е. разбор того, что происходит на игре, анализ выступления группы и действий каждого игрока, программирование работ на следующую фазу.

После завершения ОДИ начинается «предвыборная кампания», в процессе которой претенденты-финалисты выступают со своими программами в различных службах и подразделениях предприятия. Этот этап завершается окончательным выбором кандидата на вакантную должность.

Достоинства ОДИ — решение задач с учетом реальных проблем предприятия:

- формирование стратегии развития предприятия (без новой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства);
- выявление основных производственных проблем предприятия;
- формирование консолидированных групп и коллективов внутри организационно-управленческой структуры, которые будут реализовывать новые стратегии развития предприятия.

Недостатки ОДИ — психологическая жесткость процедуры конкурса, когда «за бортом» нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы и требующие специальной психологической помощи и поддержки. Кроме того, ОДИ построены на принципе расшатывания старой организационной структуры через

намеренное провоцирование конфликта. В условиях социальной нестабильности этот прием может сработать против организаторов конкурса.

Способ ситуационного моделирования — это технология, ориентированная на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности. Преимущество способа ситуационного моделирования заключается в возможности решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях. Недостаток — в длительности и высокой стоимости.

Процедуры конкурса конструируются применительно к задаче отбора.

Решение задачи по выбору процедур основывается на избранной парадигме конкурса. В зависимости от сочетания управленческих форм и их удельного веса в организационной культуре предприятия вырабатываются рекомендации разработчикам конкурса по использованию тех или иных процедур. Один из возможных методов определения удельного веса управленческих форм — экспертная оценка организационной культуры предприятия. Результат этой оценки может выражаться в процентах наличия той или иной управленческой формы и представляется в виде диаграммы — круга с долями. В зависимости от их сочетания возможно включение процедур, используемых в других парадигмах конкурса, проводимых при доминировании этих управленческих форм (табл. 26).

Таблица 26

## Использование отдельных процедур в рамках парадигмы конкурса

Парадигма	Тестирование	Рольевые игры	Ситуационное моделирование	Групповая дискуссия	Собеседование	Публичное выступление	Опрос общественного мнения	Анализ документов	Оценка рефератов	Экспертный опрос
Подбор	0	–	–	–	+	–	–	+	0	+
Выборы	–	–	–	+	0	+	+	0	–	–
Отбор	+	+	+	+	0	+	0	+	+	+

Принятые обозначения:

«+» — оптимальность использования данной процедуры в рамках парадигмы;

«-» — несовместимость с парадигмой использования данной процедуры;

«0» — незначительность результатов данной процедуры в рамках парадигмы.

Целесообразность использования конкретных методов (или их сочетания) определяется в соответствии с двумя принципами: адекватностью конкурсных процедур сложившейся ситуации имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса; сочетаемостью конкурсных процедур между собой с учетом избранных парадигм проведения конкурса (табл. 27).

Таблица 27

Мероприятия основного этапа конкурса

Мероприятие основного этапа конкурса	Парадигма конкурса		
	Подбор	Выборы	Отбор
Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:	0	+	-
– психологическое тестирование;	0	0	-
– ролевые игры;	0	0	-
– ситуационное моделирование;	+	0	-
– групповая дискуссия;	-	+	+
– собеседование;	+	0	+
– публичное выступление;	0	+	-
– опрос общественного мнения;		+	-
– экспертный опрос.			
Подведение промежуточных итогов			
Представление итогов в конкурсную комиссию	0	+	+ -
Принятие конкурсной комиссией решения о допуске/недопуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса	0	+	

**Заключительный этап.** Конкурсная комиссия принимает решение о дальнейших мероприятиях конкурса (либо о допуске кандидатов к следующим испытаниям, либо о принятии кандидатов на должность).

Целесообразно включение мероприятий заключительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения (табл. 28).

Таблица 28

**Мероприятия заключительного этапа конкурса**

Мероприятие заключительного этапа конкурса	Парадигма конкурса		
	Подбор	Выборы	Отбор
Подведение итогов	+	+	+
Оглашение результатов	0	+	+
Оповещение общественности	0	+	+
Прием и рассмотрение апелляций	–	+	–
Утверждение результатов	+	+	0

Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. При этом сам руководитель исполняет множество ролей. Канадский ученый Г. Минцберг выделяет десять управленческих ролей (табл. 29).

Таблица 29

**Десять управленческих ролей по определению Г. Минцберга**

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
<i>Межличностные роли</i>		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, соответствующие положению, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию труда подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных

Продолжение табл. 29

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют данные и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями
<i>Информационные роли</i>		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, зная организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как центральный нерв внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от другого подчиненного, члену организации; часть этой информации является чисто фактической, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно плана, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
<i>Роли, связанные с принятием решений</i>		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее 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 — усовершенствование деятельности

Окончание табл. 29

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и нестандартных действий	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, вопросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Власть — это возможность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителем она позволяет направлять действия подчиненных в русло интересов организации, побуждать к более эффективной работе, предотвращать возникающие конфликты. При этом на разных уровнях управления, в зависимости от обстановки и личных особенностей руководителя и подчиненных, имеют место и используются различные типы власти. Мы лишь кратко поясним их ниже.

Зачем руководителю применять власть, если он наделен формальными полномочиями распоряжаться подчиненными и другими ресурсами организации? И тем не менее власть руководителю необходима, ибо он зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных, коллег. Подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, найдя при этом вполне убедительные доводы, например, отказ от командировки из-за незаконченного отчета, и др.; по части

информации и услуг линейный руководитель все больше зависит от штабного персонала, над которым у него нет контроля. В свою очередь, в некоторых ситуациях функциональные руководители, обладающие совещательными полномочиями, зависят от линейных.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что они зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей. Однако в некоторых ситуациях и руководитель зависит от подчиненных, в таких, например, вопросах, как наличие необходимой информации для принятия решений, неформальные контакты с людьми в других подразделениях.

Стиль руководства — это манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным.

Пример. Модель стиля, построенная на основании исследований университета штата Огайо (США), базировались на двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две переменные: 1-ая — структура отношений — образцы поведения, с помощью которых руководитель организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов; 2-ая — отношения в рамках этой структуры — образцы поведения, которые отражают уровень отношений между руководителем и подчиненными: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатии, желание сделать друг другу доброе. Исследователи показали, что руководители, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, поведение которых характеризуется только одной из них.

Модель стиля поведения руководителя, построенная на результатах исследования Мичиганского университета (США), базируется на двух переменных: концентрация внимания руководителя на работу и на работников. Наиболее эффектив-

ный руководитель имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними, использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками, устанавливает высокий уровень выполнения работы и напряженные задания. Изучение данной практики показало, что условием эффективного руководства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решения.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибким индивидуальным и ситуативным подходом. Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (американский социолог П. Херси), предполагает следующие классификации.

#### 1. Уровень развития сотрудника, коллектива:

1.1. Низкий уровень: «Не хотят работать, не умеют работать» — низкая квалификация, недобросовестные работники.

1.2. Средний уровень: «Хотят работать, но ещё не умеют работать» — недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и, старательны, добросовестны.

1.3. Хороший уровень: «Хотят и умеют работать» — имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы. Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.

1.4. Высокий уровень: «Хотят и умеют работать творчески» — экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники.

#### 2. Форма управленческого поведения:

##### 2.1. Авторитарное указывание:

- а) четкие указания, что и как делать, инструктаж;
- б) постоянный контроль работы;
- в) когда необходимо — наказывать, отмечать ошибки и хорошую работу, поощрять хорошие результаты работы.

##### 2.2. Популяризация:

а) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендация, дается возможность и самостоятельность проявить себя);

б) регулярный контроль работы;

в) уважительное, доброжелательное отношение;

г) интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы);

д) когда необходимо — приказывать;

е) вознаграждать позитивное поведение, когда необходимо — наказывать.

### 2.3. Участие в управлении:

а) проведение консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, совет с ними;

б) поощрение инициативы подчиненных, внесение ими своих предложений;

в) предоставление большей ответственности;

г) ограничение прямых указаний и контроля;

д) создание системы самоконтроля сотрудников;

е) ставить цели, не уточняя способ их достижения;

ж) широкое общение;

з) вознаграждение активности, инициативы, за хорошую работу.

### 2.4. Передача полномочий:

а) ставить проблему, прояснять цели и достигать согласия по отношению к ней;

б) предоставление необходимых прав, полномочий сотруднику для самостоятельного решения проблемы;

в) избегать излишнего вмешательства в дела подчиненных;

г) самоуправление и самоконтроль у сотрудников;

д) когда просят, оказывать поддержку;

е) серьезно реагировать на просьбы;

ж) вознаграждение за творческое решение проблем.

Использование теории стилей в направлении определения наиболее эффективного менеджера привело к изменению взглядов на то, каким должен быть современный менеджер.

---

Концепция управления 1960–1970-х гг. предполагала такой тип руководителя, для которого характерно стремление к наилучшей организации работы подчиненных.

Анализ американской корпоративной культуры показал, что в ней имеются четыре основных типа менеджеров: «мастера», «борцы с джунглями», «люди компании» и «игроки».

«Мастера» — это те, кто придерживаются традиционной системы ценностей, включая рабочую этику и уважение к другим людям. Окружающие оцениваются ими преимущественно с точки зрения того, насколько они творчески относятся к своим обязанностям. Эти люди, однако, бывают настолько поглощены предметом собственных творческих изысканий, что оказываются не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами.

Второй тип — «борцы с джунглями». Это люди, которые страстно стремятся к власти. Они воспринимают себя и окружающих как живущих в «человеческих джунглях», где каждый стремится съесть другого. Их интеллектуальные и прочие психологические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе они обычно рассматривают как конкурентов или врагов, а подчиненных — как средство в борьбе за власть. Среди них в свою очередь выделяются два подтипа: «львы» и «лисы». «Львы» — это победители, которые добились успеха и строят свою «империю». «Лисы», устроив свои норы в корпоративной организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. За счет предприимчивости им удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы обычно в конце концов рушатся в результате ответных действий тех, кого они в свое время обманули или использовали в корыстных целях.

Третий тип — «люди компании». Они идентифицируют себя с организацией, к которой принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся уйти в подчинение другим и скорее добиться безопасности, нежели успехов. Будучи же

волевыми и достаточно сильными, стремятся к признанию со стороны окружающих, к повышению степени сплоченности корпорации. Наиболее творческие из них создают в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако оказываются не в состоянии успешно устроить дела в условиях сильной конкуренции.

Четвертый тип — «игроки». Они рассматривают деловую жизнь вообще и свою работу в частности как своеобразную игру, любят рисковать, но с расчетом, и часто увлекаются новшествами. В отличие от «борцов с джунглями» они стремятся не к созданию собственной «империи», а к удовлетворению победой самой по себе. Их главная забота — приобрести известность победителей. Среди современных корпоративных менеджеров наиболее широко представлен именно этот тип.

Однако в стане руководителей, занимающих более высокие посты, вместе с представителями «игроков» присутствуют характеристики «людей компании». Они ведут игру в основном в интересах компании, идентифицируя себя с ней. Руководители, стимулируя интерес к работе у своих подчиненных, поощряют тех из них, которые способствуют успехам корпорации, и наказывают тех, кто препятствует им.

По мере продвижения менеджеров по служебной лестнице их интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, порой даже противоположные черты: стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность стиля руководства, нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет и т.д. Правда, это касается в основном интеллектуально-волевых, а не эмоционально-душевных качеств, т.е. тех черт личности, которые необходимы руководителю для правильного общения с людьми. В опросах отмечается, что из каждых десяти менеджеров, выразивших надежду на помощь со стороны друзей, лишь один высказал готовность помочь другим.

Общепринято выделять следующие стили управления (авторитарный, демократический и либеральный), различающиеся по своим проявлениям и эффективности (табл. 30).

Таблица 30

## Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
	единолично решает вопросы	перед принятием советуется с подчиненными	ждет указаний от руководства или решения совещания
Приемы принятия решений	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощивает
Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя ответственность
Способ доведения решений до исполнителей	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Распределение ответственности	Опасается квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к инициативе	Все знает, все умеет	Повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Отношение к подбору кадров	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
Отношение к недостатку собственных знаний	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягок, покладист
Общение с подчиненными	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Характер отношений с подчиненными	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулирования	Использует различные виды стимулирования

## 5.2. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на подбор команды как организационной формы коллективного управления.

Начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться в качестве одной из главных в образовании команды. Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр подбора команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как организационный климат; компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; сложность / структурированность внешнего мира; наличие / качество систем контроля; уровень неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. При описании культуры той или иной организации следует также учитывать и такие аспекты, как степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня; существование правил и принципов работы или только значимость результатов; планирование работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: нормы команды; способы распределения власти; сплоченность членов команды; характерные особенности командного взаимодействия (командных процессов: координация, коммуникация, деятельность по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения. Можно сказать, процесс образования команды есть процесс формирования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности стиля взаимодействия руководителя или лидера с членами команды. Под типом лидера будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, называют сверхлидером.

Людьми могут руководить также: сильный лидер, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета; транзактор, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет того организует эффективную работу и поддерживает собственный статус; герой-визионер, влияющий на людей силой своего убеждения; пассионарные личности, способные предложить высокие цели и увлечь участников группы за собой.

Комплементарное соответствие всех трех параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур, позволило выделить четыре основные формы вну-

---

трикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

«Комбинат». Основная психологическая характеристика данной субкультуры — беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, командиру. Основания для подчинения — опасение лишиться места в группе и реальная возможность остаться без работы в материнской организации, так как во главе групп с такого рода субкультурами стоят люди, «имеющие влияние в метрополии».

Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко прописаны, решения принимаются оперативно — лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

«Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации — это такой человек, которому верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего.

Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если герой-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить укреплению харизмы лидера и упрочению позиции членов группы в общем видении настоящего и будущего. Руководящее звено может оказывать помощь членам коллектива и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения неизменно согласуются с мнением лидера.

Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы, в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации — индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности — она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

«Кружок». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — статус. Ведущие ценности — синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются почти с автоматической точностью. Характерны ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма.

Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется самотеком. Главная задача лидера типа «транзактор, или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

«Команда». Для групп этого типа характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Де-

тельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются

Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы.

Управление группы с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости коллектива. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие качества ее членов, как необходимость совершенствоваться в любом аспекте командной деятельности и понимать ценности постоянного развития.

### **Этапы командообразования**

Под командообразованием понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда».

Можно выделить пять этапов развития команды.

1. *Адаптация.* С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.
2. *Группирование.* Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Формируется эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. Начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы.  
Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «клика». Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может стать причиной не критичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.
3. *Кооперация.* Эта стадия характеризуется более открытым, конструктивным общением, нежели предыдущие, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо

- подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «кружок» и «комбинат».
4. *Нормирование деятельности.* Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «я — ты», личные взаимоотношения делаются особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группы может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.
  5. *Функционирование.* С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений, с конструктивными попытками успешных действий. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

#### **Траектории развития групп**

Как отмечалось, любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, и последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы.

Для группы с субкультурой «клика» последовательность стадий: адаптация — группирование — кооперация — нормирование деятельности — функционирование.

Для членов этого образования главенствующую роль играют эмоциональные отношения между ними, благоприятный психологический климат, а уже затем успешное решение задачи. Исходя из этого можно говорить о приоритете развития эмоциональной сферы, а затем инструментальной. Пока члены группы не поймут, что их группа сложилась, что в ней уютно находиться, она не перейдет к осуществлению больших планов.

Для группы с субкультурой «комбинат»: последовательность стадий: адаптация — нормирование деятельности — функционирование — группирование — кооперация.

Для членов этой группы прежде всего необходима определенность действий, а также своего места в решении конкретной задачи. Если этого нет, члены команды из-за неопределенности начинают испытывать дискомфорт и тревогу. Поэтому группа сразу после адаптации переходит к нормированию деятельности, которую проводит наиболее компетентный сотрудник. Нормирование деятельности также может быть продиктовано извне (заказчик, руководитель и т.п.). Стадия характеризуется четкостью и пониманием правил и норм деятельности, жестко вменяемых членам группы, их выполнение строго контролируется. При строгости нормообразования группа довольно быстро проходит эту фазу и переходит к функционированию. После налаживания инструментальной сферы группа переходит к «проработке» эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы у «комбината» несколько ниже, чем у «клики».

Группа с субкультурой «кружок» по форме очень напоминает траекторию развития «комбината», но по содержанию принципиально от нее отличается. После стадии адаптации каждый член группы определяет сам свое место в процессе решения задачи и переходит к самостоятельному выполнению

своей подзадачи, т.е. группа вступает в стадию функционирования. При этом выполнение подзадач сочетается с нормированием деятельности внутри группы. Каждый очерчивает рамки своей компетентности, происходит нормирование взаимодействия специалистов. Нормы не могут быть вменены, как в «комбинате», они согласуются в группе. Только после налаживания инструментальной сферы группа переходит к сфере эмоциональной. При этом ценность эмоциональной сферы в «кружке» ниже, чем в «клике». Стадию кооперации (мы – группа) «кружок» достигает позднее, нежели «комбинат», и тем более позднее, чем «клика», в связи с превалирующей ценностью индивидуального над коллективным.

Группа с субкультурой «команда» развиваясь, последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация — группирование — нормирование — кооперация — функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь ни на одной из них.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены группы прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены группы;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При таких условиях команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Предлагается интегративная модель процесса формирования команд, которая включает описание характеристики задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов

---

формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений.

Показатели модели на входе (зависимые) включают индивидуальные и командные характеристики (в том числе физические и финансовые ресурсы), характеристики задачи, над которыми команда работает, и способ структурирования работы.

Под внутренним процессом в модели понимается то, как взаимодействует состав команды в течение всего периода. Это командные коммуникации, процессы координации, принятия решений, а также собственно процесс перехода зависимых компонентов в характеристики результата.

Непосредственные результаты на выходе — количество и качество произведенной продукции и осуществленных услуг как показателей командной деятельности. Существуют также и другие результаты, к ним могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (к примеру, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

Различают четыре определяющих подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях); межличностный подход; ролевой и проблемно ориентированный подходы.

Целеполагающий подход позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Цели могут быть стратегическими или оперативными в плане решения внешних производственных задач, а также изменения внутренней среды.

Межличностный подход направлен на улучшение отношений в группе и основан на том, что укрепление группового доверия, совместной поддержки, внутрикомандного общения способствует повышению профессиональной компетентности и успешности решения профессиональных задач.

Ролевой подход предполагает проведение дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Командное поведение может быть изменено в результате перемен в распределении, индивидуальном восприятии и исполнении внутригрупповых ролей.

Проблемно ориентированный подход к формированию команд через решение проблем предполагает организацию спланированных с консультантом-психологом в целях грамотного и последовательного решения внутренних проблем, совершенствованию межличностных навыков групповой работы и достижения главной командной задачи.

В случае, если в группе складываются негативные процессы: неограниченное господство лидера; воюющие подгруппы; неравное и неэффективное использование групповых ресурсов; жесткие групповые нормы; снижение творческого потенциала; ограниченная коммуникация; разногласия и потенциальные конфликты, опять-таки будет полезно вместе с консультантом-психологом найти источник недоразумений и сообща выправить положение.

Консультирование психолога в целях реорганизации «неблагополучной» команды предполагает следующие этапы:

- 1) сбор данных и проведение диагностики структуры группы (встреча консультанта с группой без руководства; участие и консультанта, и руководства в групповой работе; обсуждение сначала неопасных для команды проблем, а затем и «острых»);
- 2) диагностика групповых проблем (обсуждение типа: «Куда мы идем? Как собираемся это делать?»);
- 3) подготовка решений и составление плана действий (в ходе групповых дискуссий вырабатывается план действий по решению групповых проблем):
  - а) изменение набора целей или приоритетов;
  - б) анализ и распределение приемов работы;
  - в) анализ норм и др.;
  - г) определение взаимосвязей между людьми, выполняющими общую работу;

- 4) выполнение плана действий (активный процесс реализации внутригрупповой запланированной деятельности, выработка стратегий для улучшения деятельности, всесоронняя коррекция целей, способов принятий решений, коммуникаций, взаимоотношений между людьми). Эти встречи проводятся вне рабочего места в течение трех дней, а для ситуативной диагностики актуальных проблем консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей. Консультант может задавать вопросы типа: «Что думают члены команды о групповом функционировании и какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности труда команды?» На основании полученной информации консультант готовит программу обучения с применением активных форм работы, направленную на осознание группой актуальной ситуации, возникающих проблем, возможных способов их решения;
- 5) мониторинг и оценивание результатов — анализ результатов предыдущих стадий; полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

### **5.3. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО**

Сущность социально-трудовых отношений можно описать следующим образом. Производственные отношения представляют собой совокупность трудовых, стоимостных и имущественных отношений. Трудовые отношения — важный элемент производственных отношений. Они возникают между участниками трудового процесса на основе разделения и кооперации труда в связи с необходимостью обмена деятельностью и ее продуктами для создания потребительной стоимости.

Социально-трудовые отношения — это совокупность взаимодействий работников как непосредственных, так и

опосредствованных, в коллективном трудовом процессе. Они складываются в процессе живого труда, непосредственной деятельности работников, формирования и изменения социальных отношений между ними.

Социально-трудовые отношения между участниками трудового процесса воссоздаются и воспроизводятся благодаря трудовому поведению работников, их поступкам, совершаемым под воздействием потребностей, интересов, ценностных ориентации, трудовой ситуации. Из всех разнообразных видов социально-экономического поведения — трудового, демографического, миграционного, лично-хозяйственного, потребительского, досугового, поведения в сфере образования, распределения и обмена — трудовое, профессиональное является важнейшим в формировании социально-трудовых отношений.

Социально-трудовые отношения могут быть сгруппированы по нижеследующим основаниям.

1. По содержанию трудовой деятельности:

а) производственно-функциональные; б) профессионально-квалификационные; в) социально-психологические; г) общественно-организационные.

2. По субъекту (носителю отношений):

а) межорганизационные (коллектив — коллектив); б) внутриорганизационные (коллектив — личность, личность — личность).

3. По объему властных полномочий:

а) отношения по горизонтали; б) отношения по вертикали.

4. По характеру распределения доходов:

а) в соответствии с трудовым вкладом; б) безотносительно трудового вклада.

5. Степень регламентированности отношений:

а) формальные, официально оформленные; б) неформальные, официально не оформленные.

6. По способу общения работников в процессе труда:

а) безличностные, опосредствованные; б) межличностные, непосредственные.

Содержание трудовой деятельности характеризуется различными трудовыми функциями и профессионально-квалификационным уровнем работников. Помимо реализации непосредственно-трудовых функций работники принимают участие в деятельности общественных организаций, формируемых в трудовом коллективе (профсоюзы, женские, молодежные, благотворительные, спортивно-оздоровительные организации). Такое участие порождает общественно-организационные отношения. Социально-психологические отношения возникают при формировании и функционировании трудового коллектива. Они характеризуют общественное сознание работников и связаны с такими параметрами трудовой деятельности, как мотивы поведения, ценностные ориентации и установки к сфере труда.

Социально-трудовые отношения, складывающиеся между различными коллективами, социальными организациями, группировками, — это межорганизационные отношения, и внутри коллектива — между работниками или между коллективом и работником — это внутрипроизводственные отношения.

По объему власти субъектов социально-трудовых отношений выделяются отношения между работниками, занимающими одинаковое социальное положение и имеющими одинаковый объем власти (отношения по горизонтали), и отношения между руководителями и подчиненными (отношения по вертикали). Субъекты этих отношений вносят разный вклад в выработку важнейших решений, касающихся коллективного труда.

По характеру распределения доходов можно выделить группы работников, для которых основным доходом является заработная плата (наемные работники); доход которых зависит от размеров вложенного в дело капитала (предприниматели, владельцы акций); получающих нетрудовые доходы: а) в связи с несовершенством нормативно-правовой базы в об-

ласти хозяйственных и трудовых отношений, б) получающих социальные пособия.

В зависимости от степени регламентированности различают формальные отношения, официально оформленные различными документами (законами, уставами, положениями, инструкциями), и неформальные, складывающиеся между участниками трудового процесса благодаря взаимной симпатии, общности интересов и по другим личным основаниям, и никакими документами не регламентируемые.

Социально-трудовые отношения невозможны без общения субъектов этих отношений. Общение выступает и как условие, и как элемент коллективной трудовой деятельности. Оно заключается в восприятии общающимися друг друга, в приеме и передаче информации и координации действий участников трудового процесса.

Различают три стороны общения: перцептивную (восприятие работниками друг друга и установление взаимопонимания), коммуникативную (обмен производственной информацией) и интерактивную (обмен действиями, организация взаимодействия между работниками).

Возможны два способа общения: непосредственное, межличностное общение «лицом к лицу», и опосредствованное, безличное — через предметное содержание выполняемой деятельности.

Субъекты трудовых отношений — это носители трудовых отношений. Состав субъектов определяется социально-экономическими условиями общения участников трудового процесса. В государствах с рыночным типом экономики основными субъектами трудовых отношений являются наемные работники, предприниматели, работодатели и государство, которое непосредственно не участвует в трудовом процессе, но опосредствованно, путем создания законов и других нормативных актов влияет на ход трудовых и социальных процессов в обществе. Рассмотрим характеристики выше-

---

перечисленных субъектов трудовых отношений на примере российской экономики.

Наемные работники — участники трудового процесса, не имеющие собственных средств производства, работающие по найму на предприятиях и в организациях различных форм собственности и получающие вознаграждение по результатам живого труда. Субъектом, представляющим права и интересы наемных работников на рынке труда, являются профессиональные организации наемных работников (профсоюзы, стачкомы, органы рабочего самоуправления, советы трудовых коллективов и т.д.).

Предприниматели — это участники трудовых отношений, вносящие физический, интеллектуальный или материальный вклад в процесс труда и получающие доход в зависимости от результатов как живого, так и прошлого труда.

Предприниматели, не имеющие наемных работников (индивидуальные предприниматели, члены семейных предприятий, фермеры и т.д.), по своему социальному статусу ближе к наемным работникам, получающим доход от результатов затраченного труда, хотя связь результатов и затрат труда частного предпринимателя не опосредствована договорными отношениями и нормативами измерения трудозатрат, как у лиц, работающих на договорных началах. Предприниматели — организаторы, имеющие наемных работников и вложившие капитал в дело, — являются одновременно и работодателями-собственниками, имеющими свои специфические интересы в трудовых отношениях.

Самым мощным субъектом трудовых отношений, влияющим опосредствованно путем законодательных актов на социально-экономические отношения в обществе и на трудовые отношения в частности, является государство.

Государство должно выражать социальные интересы большинства, создавать экономическую базу для эффективной трудовой деятельности граждан. Однако в современный бурный период истории деятельность государственных органов в

сфере социально-трудовых отношений зачастую не приводит к обеспечению социальной защищенности трудящихся, предпринимателей, пенсионеров, студентов, а иногда и банкиров. В сфере трудовых отношений государство представлено министерствами, госкомитетами, департаментами, комиссиями и прочими исполнительными органами на различных уровнях управления.

Взаимоотношения трудового коллектива и профсоюза достаточно разноплановы. Между трудовым коллективом и первичной профсоюзной организацией существуют тесные организационные, правовые и функциональные связи. Эти связи обуславливают необходимость постоянного взаимодействия, сотрудничества трудового коллектива и профсоюзной организации.

Первичные профсоюзные организации, являющиеся основой отраслевых независимых профсоюзов, действуют непосредственно в трудовых коллективах — на предприятиях, в учреждениях, организациях. По своему личному составу на большинстве промышленных предприятий они совпадают с соответствующими трудовыми коллективами, включающими всех работников предприятия.

Трудовой коллектив и первичная профсоюзная организация имеют во многом сходные цели и задачи. Их функционирование связано с участием в управлении производством и защитой интересов трудящихся. Права и обязанности их, вытекающие из соответствующих правовых норм, также во многом аналогичны. Более того, именно через профсоюзный комитет — орган первичной профсоюзной организации — трудовой коллектив осуществляет многие предоставленные ему права.

Трудовой коллектив — общность людей, связанных единым трудовым процессом, общей трудовой деятельностью по выполнению стоящих перед предприятием (учреждением, организацией) хозяйственных и социально-культурных задач. В основе его лежат правовые связи каждого рабочего

---

или служащего с предприятием, учреждением. Поступив на работу, рабочий или служащий становится членом трудового коллектива, выполняет определенную функцию в производственном процессе и подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, действующим на данном предприятии.

Профсоюзы — общественная организация, статус которой определяется существующим законодательством и Уставом профессиональных союзов. Строится первичная организация по производственному признаку, объединяя членов профсоюза, работающих на данном предприятии. Число профсоюзных организаций на одном предприятии не ограничено и зависит от числа профсоюзных объединений, в состав которых входят работники данного предприятия. Принадлежность к первичной профсоюзной организации определяется членством в одном из профессиональных союзов, действующих на территории РФ. Членство в профсоюзах связано с индивидуальным приемом каждого гражданина (рабочего, служащего, крестьянина, учащегося и т.д.), вступающего в эту общественную организацию.

Постановка на учет в данной конкретной организации, определяющей принадлежность члена профсоюза к первичной профсоюзной организации соответствующего предприятия, как правило, зависит от его вхождения в состав трудового коллектива. Принадлежность к трудовому коллективу служит условием и необходимой предпосылкой установления принадлежности к первичной профсоюзной организации, за исключением ряда случаев, предусмотренных Уставом профсоюза. Членство в первичной организации сохраняется после увольнения за пенсионерами, уволенными по состоянию здоровья или по старости, за женщинами, прекратившими работу в связи с воспитанием детей, за уволенными по инициативе администрации.

Принадлежность к трудовому коллективу не зависит ни от членства в профсоюзах вообще, ни от пребывания в составе первичной профсоюзной организации. В трудовой коллектив

могут входить лица, вообще не состоящие в профсоюзе или принадлежащие к первичной профсоюзной организации другого предприятия, работающие на данном предприятии по совместительству.

Взаимодействие трудового коллектива и профсоюзного комитета (профсоюзных комитетов) предполагает их постоянную совместную согласованную деятельность, направленную на решение задач, стоящих перед хозяйствующим субъектом. Пределы и порядок такового сотрудничества определены законодательством РФ.

Функционируя в рамках одного и того же предприятия, учреждения, организации, профсоюзная организация и трудовой коллектив имеют и существенные различия. В отличие от первичной профсоюзной организации, которая выступает как звено, элемент системы профсоюзов, трудовой коллектив представляет собой автономное образование в рамках отдельно взятого хозяйствующего субъекта.

Внутренняя структура трудового коллектива определяется структурой самого предприятия, учреждения. В составе единого трудового коллектива могут действовать коллективы цехов, участков, бригад, других подразделений. Первичная профсоюзная организация, сохраняя свою специфику, также включает цеховые организации и профсоюзные группы, определяемые структурой трудового коллектива.

Первичная профсоюзная организация в соответствии с Уставом профсоюзов имеет свои органы, с помощью которых решаются внутрипрофсоюзные вопросы, а также осуществляются предоставленные профсоюзам права, а в пределах, установленных законом, и права трудового коллектива. Высшим органом первичной профсоюзной организации является общее собрание членов профсоюза. В случаях, когда созыв общих собраний невозможен по причинам многосменности или территориальной разобщенности производственных структурных единиц, созываются сменные собрания или конференции членов профсоюза. Для ведения текущей работы

---

на общем собрании (конференции) избирается профсоюзный комитет и ревизионная комиссия (в профсоюзных организациях, насчитывающих менее 15 членов профсоюза, — профессиональный организатор).

Высшим органом трудового коллектива является его общее собрание (конференция), где можно решать любые вопросы, относящиеся к полномочиям трудового коллектива. На предприятиях, в организациях создаются также различные общественные органы, способствующие реализации конкретных полномочий трудового коллектива. Например, постоянно действующие производственные совещания — полномочий по разработке текущих и перспективных планов производства, планов социально-экономического развития, по совершенствованию организации производства, заработной платы и нормирования труда, улучшению охраны труда, подготовке и повышению квалификации кадров и т.д.; общественные отделы кадров — полномочий по обеспечению стабильности трудовых коллективов; общественные конструкторские бюро — полномочий по ускорению научно-технического прогресса. При этом, какие бы органы ни осуществляли полномочия трудового коллектива, профсоюзным комитетам отводится активная роль по защите прав и интересов трудящихся.

Правовые формы взаимодействия первичных профсоюзных организаций и трудовых коллективов зависят от конкретного субъекта — носителя соответствующих полномочий (совет трудового коллектива или профсоюзный комитет) и организационно-правовых основ их осуществления. Трудовой коллектив участвует в управлении предприятием не эпизодически через проводящиеся в установленные сроки собрания (конференции), а постоянно — через деятельность органов, его представляющих. Как правило, неизменным участником осуществления прав трудового коллектива выступает профсоюзный комитет, который самостоятельно либо совместно с администрацией реализует права трудового коллектива. В случаях, когда полномочия трудовых коллективов в период

между общими собраниями осуществляет администрация, профсоюзный комитет (а при отсутствии профсоюзной организации — совет трудового коллектива) осуществляет контроль за ее деятельностью.

Профсоюзным комитетам принадлежит ряд специфических полномочий: выдача разрешений на привлечение работника к сверхурочным работам и работе в выходной день, рассмотрение трудовых споров рабочих и служащих в соответствии с Положением о порядке рассмотрения трудовых споров, контроль за выполнением администрацией условий коллективного договора и т.д. Во всех этих и подобных случаях профсоюзный комитет выступает как орган, действующий в пределах своей собственной компетенции и самостоятельно несущий ответственность за использование своих прав. Таким образом, профсоюзный комитет может выступать в различных качествах: как орган первичной профсоюзной организации, как орган, осуществляющий полномочия трудового коллектива, и как особый субъект права, обладающий собственными полномочиями.

Исследование правовых аспектов взаимодействия трудового коллектива и первичных профсоюзных организаций позволяет установить следующие основные формы сотрудничества между ними:

- содействие со стороны профсоюзной организации непосредственному осуществлению коллективом предоставленных ему законом полномочий;
- представительство от имени трудового коллектива при осуществлении профсоюзной организацией (профсоюзным комитетом, объединенным комитетом профсоюза) его полномочий в соответствии с законодательством РФ;
- деятельность профсоюзов в интересах трудового коллектива при осуществлении собственных полномочий в соответствии с законодательством РФ, локальными нормативными актами;

- сотрудничество совета трудового коллектива и профсоюзного комитета при осуществлении ими совпадающих полномочий по участию в управлении хозяйствующим субъектом;
- согласование трудовым коллективом и профсоюзной организацией (при наличии нескольких профсоюзных организаций — с органом, представляющим их согласованные интересы) деятельности по выполнению профсоюзным комитетом (представительным органом) своих основных функций.

Правовое регулирование трудовых отношений осуществляется на основе законодательства и неформальных инициатив участников отношений. Коллективный договор является нормой правового регулирования трудовых отношений на предприятии. Правовые основы регулирования трудовых отношений и согласования социально-экономических интересов работников и работодателей заложены в Законе РФ «О коллективных договорах и соглашениях», действие которого распространяется на все предприятия, учреждения, организации независимо от формы собственности, ведомственной принадлежности и численности работников. Правовое регулирование трудовых отношений на предприятиях, в организациях осуществляется путем создания общих норм, касающихся либо всех рабочих и служащих, либо отдельных категорий трудящихся, выделяемых по конкретным признакам (специальность, квалификация, условия труда, цех или производство, где заняты работники). Такое регулирование носит коллективный характер и связано с заключением на предприятиях локальных правовых актов нормативного характера (правила внутреннего трудового распорядка данного предприятия, положения о премировании и т.д.). Важнейшим нормативным соглашением на предприятии, в организации, учреждении является коллективный договор между работодателями и трудящимися (договаривающиеся стороны

---

представлены администрацией и профсоюзным комитетом данного предприятия).

На практике далеко не на всех предприятиях ведется работа по заключению договоров. Это обусловлено недостаточной сплоченностью трудового коллектива на небольших негосударственных предприятиях (организациях), отсутствием или слабостью профсоюзной организации, общей правовой нестабильностью в государстве. Для таких предприятий ориентирами в трудовых отношениях являются, как правило, нормы отраслевых, территориальных соглашений или требования по оплате и условиям труда, установленные государственными законодательными актами.

Закон запрещает всякое вмешательство со стороны органов исполнительной власти, хозяйственного управления и политических партий и других общественных объединений, работодателей при заключении, пересмотре и выполнении коллективных договоров, если это ведет к ограничению законных прав работников. Решение о заключении коллективного договора с работодателем, как правило, принимает полномочный орган профсоюза или непосредственно общее собрание (конференция) трудового коллектива.

Коллективный договор заключается, с одной стороны, работниками в лице одного или нескольких профсоюзов, иных уполномоченных работниками представительных органов, с другой — работодателем непосредственно или уполномоченными ими представителями.

Порядок разработки и сроки заключения коллективных договоров следующие. Заключению договора предшествуют коллективные переговоры, инициатором которых может выступить любая из договаривающихся сторон. В течение трех месяцев до окончания срока действия прежнего коллективного договора, соглашения, или в сроки, определяемые этими документами, любая из сторон вправе направить другой стороне письменное уведомление о начале переговоров по заключению нового коллективного договора или соглашения.

Сторона, получившая уведомление о начале переговоров, обязана в семидневный срок начать переговоры. Для ведения коллективных переговоров и подготовки проекта коллективного договора на равноправной основе образуется комиссия из полномочных представителей сторон.

Для урегулирования разногласий, возникших в ходе коллективных переговоров, стороны используют примирительные процедуры. Если стороны по независящим от них причинам не смогли прийти к согласию, то составляется протокол, где сформулированы предложения сторон о мерах по устранению этих причин и сроке возобновления переговоров. В течение трех дней после составления протокола разногласий стороны проводят консультации, формируют из своего состава примирительную комиссию, а при недостижении согласия обращаются к посреднику, выбранному при соглашении сторон.

Примирительная комиссия или посредник в срок до семи дней рассматривает протокол разногласий и выносит рекомендации по существу спора. При недостижении согласия между сторонами относительно вынесенных рекомендаций возможно проведение забастовок в порядке, не противоречащем законодательству. Представители профсоюзных организаций и трудовых коллективов, участвующие в коллективных переговорах, в период их ведения не могут быть подвергнуты дисциплинарному взысканию, переведены на другую работу, перемещены или уволены по инициативе администрации без предварительного согласия уполномочившего их на представительство органа. Если со стороны работников выступает несколько профсоюзов или иных представительных органов, то формируется представительный орган для ведения переговоров, разработки единого проекта и заключения единого коллективного договора.

Единый проект договора обязательно выносится на обсуждение работников в подразделениях предприятия и дорабатывается с учетом поступивших замечаний, предложений,

дополнений. Доработанный единый проект утверждается общим собранием (конференцией) трудового коллектива и подписывается со стороны работников всеми участниками объединенного представительного органа.

Работодатель обязан обеспечить профсоюзам, их уполномоченным работникам и представительным органам возможность доведения проектов коллективного договора до каждого работника, предоставлять имеющиеся у него средства внутренней связи и информации, множительную и иную оргтехнику, помещения для проведения в нерабочее время собраний, консультаций, места для размещения стендов. Подписанные сторонами коллективный договор, приложения и протоколы разногласий в семидневный срок направляются работодателем в соответствующий орган Министерства труда РФ для уведомительной регистрации.

Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами. В коллективный договор включаются обязательства работодателя и работников по следующим вопросам: форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты; механизм регулирования оплаты труда, исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором; занятость, переобучение, условия высвобождения работников; продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков; улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков); добровольное и обязательное медицинское страхование — соблюдение интереса работников при приватизации предприятий, ведомственного жилья; экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве; льготы для работников, совмещающих работу с обучением; контроль за выполнением коллективного договора, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования профсоюзов, иных уполномоченных работниками представительных органов;

---

отказ от забастовок по условиям, включенным в данный коллективный договор, при совместном их выполнении.

В коллективном договоре с учетом экономических возможностей предприятий могут содержаться и другие, в том числе более льготные трудовые и социально-экономические условия по сравнению с нормами и положениями, установленными законодательством и соглашениями (дополнительные отпуска, надбавки к пенсиям, досрочный уход на пенсию, компенсация транспортных и командировочных расходов, бесплатное и частично оплачиваемое питание работников на производстве и их детей в школах и дошкольных учреждениях, иные дополнительные льготы и компенсации). В коллективный договор включаются дополнительные положения, если в действующих законодательных актах содержится прямое предписание об обязательном закреплении этих положений в коллективном договоре.

Коллективный договор заключается на срок от одного до трех лет; вступает в силу с момента подписания и действует по истечении установленного срока до тех пор, пока стороны не заключат новый договор или дополнят действующий. При реорганизации предприятия договор действует в период реорганизации, затем может быть пересмотрен по инициативе сторон.

При смене собственника имущества предприятия договор остается в силе в течение трех месяцев, а затем стороны дополняют договор или заключают новый. При ликвидации предприятия договор действует в течение всего срока ликвидации. Изменения и дополнения в коллективном договоре производятся по взаимному согласию сторон или в порядке, установленном законодательством. Стороны, подписавшие коллективный договор (как правило, администрация и профсоюзный комитет предприятия), ежегодно или в сроки, предусмотренные договором, отчитываются о его выполнении на общем собрании (конференции) трудового коллектива.

Коллективные соглашения — инструмент регулирования трудовых отношений на федеральном, отраслевом и региональном уровнях.

В зависимости от сферы регулирования отношений могут заключаться соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные. Соглашения заключаются:

- на федеральном уровне — между общероссийскими объединениями профсоюзов или иных уполномоченных работниками представителей, общероссийскими объединениями работодателей, Правительством РФ;
- на республиканском уровне — между объединениями профсоюзов, объединениями работодателей и правительством республики в составе РФ;
- на отраслевом или профессиональном уровне — между профсоюзами, работодателями;
- на территориальном уровне — между профсоюзами, работодателями и органами исполнительной власти.

Содержание соглашений определяется сторонами. Как правило, в соглашениях предусматриваются положения об оплате, условиях и охране труда, о режимах труда и отдыха, механизме регулирования оплаты труда, доплатах компенсационного характера, содействии занятости, охране здоровья работников и экологической безопасности производств, о социальной защите работников и членов их семей; о социальном партнерстве и трехстороннем сотрудничестве и другие положения по социально-экономическим вопросам, не противоречащим законодательству.

Важным элементом трудовых отношений является социальное партнерство. Как тип общественного взаимодействия социальное партнерство может раскрываться в многообразии сторон.

Система социального партнерства выступает в современном мире как институт, снижающий неопределенность, увеличивающий стабильность в обществе. На всех уровнях должны быть созданы структуры, обеспечивающие известный кон-

троль за процессом принятия решений с целью минимизации разрыва между ожидаемыми и фактическими результатами.

Разные экономические теории по-разному трактуют рыночные и социально-экономические отношения.

Основополагающая предпосылка действенности системы социального партнерства состоит в том, что независимые профсоюзы низового уровня и фирмы признают централизованные соглашения, если соблюдаются три условия:

- 1) функция полезности независимых субъектов должна включать, помимо заработной платы, также и коллективные цели, такие как стабильность и социальная справедливость;
- 2) субъекты должны исходить из того, что федеральное правительство будет эффективно реализовывать их цели;
- 3) субъекты должны быть уверены, что их интересы достаточно представлены на государственном уровне.

Политика государства в сфере трудовых отношений отражает интересы правящего класса или группы. В обществе возможно существование различных моделей трудовых отношений:

- 1) модель господства — подчинения (подавления). Она имеет несколько модификаций от грубо авторитарной, командно-карательной до мягкого патернализма в зависимости от того, насколько четко разграничены интересы социальных групп и осознана ими потребность во взаимодействии друг с другом;
- 2) модель конфронтации (конфликта), когда возникает если и не «классовая борьба до победного конца», то хотя бы стремление в каждом конкретном конфликте поставить оппонента на колени, продиктовать ему свои условия. Данные отношения возникают, если группы не осознают потребности друг в друге и не готовы к конструктивному взаимодействию;
- 3) кооперационная модель, представляющая сочетание двух крайних моделей. Она отражает наличие различных социальных групп, зачастую с противоположными интересами,

потребность взаимного подчинения этих интересов и осознание необходимости компромиссов в целях конструктивного взаимодействия. Эту модель называют моделью социального партнерства.

#### **5.4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Люди (руководители, коллеги, подчиненные), работающие в организации, по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются, по-разному удовлетворяются их потребности и ожидания. Различия могут привести к противоречиям, несогласию между людьми, возникновению конфликтной ситуации. Конфликт возникает тогда, когда сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Конфликт — это борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника, это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Руководитель согласно своей роли находится обычно в центре конфликта в той части организации, которой он руководит, поэтому разрешает конфликты доступными ему средствами.

Конфликты довольно часты и руководители в среднем тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Потому управление конфликтом является одной из функций руководителя.

Возникновение конфликта связано с конфликтной ситуацией — возникновением противоречивых позиций сторон по какому-либо поводу: противоположные цели, несовпадение интересов и желаний, различные взгляды на методы решения производственных вопросов и т.д. Однако конфликт не возникает вместе с конфликтной ситуацией, а разгорается в

---

результате неудачного действия одной из сторон — инцидента (повода), активизации деятельности одной из сторон, ущемляющей интересы другой.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимо, чтобы: а) ситуация была значима для участников конфликтного взаимодействия; б) существовало препятствие, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность); в) возникло превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации проявляются субъекты, или оппоненты конфликта, и предмет спора, или объект конфликта.

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия (отдельные личности, группы, организации). Оппоненты действуют от своего лица или вступают в конфликт через третье лицо — посредника, который не является участником конфликта.

Объектом конфликта становится предмет спора, на что претендует каждая из конфликтующих сторон и что вызывает взаимное противодействие. Достижение успеха в обладании предметом спора одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

Конфликтная ситуация — состояние достаточно подвижное, неустойчивое. Ее можно изменить при изменении любого из составляющих элементов: взглядов субъектов, отношений объект — субъект, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

В зависимости от причин конфликта различают три их типа: 1) конфликт целей (субъекты по-разному видят желаемое состояние объекта в настоящем и будущем), 2) конфликт расхождения во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме; 3) чувственный конфликт (у субъектов различны чув-

ства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей).

В анализе ситуации можно использовать следующие классификации конфликтов:

- по способу разрешения: антагонистические и компромиссные;
- по природе возникновения: социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- по направленности воздействия: вертикальные и горизонтальные;
- по степени выраженности: открытые, скрытые, потенциальные;
- по количеству участников: личностные (внутриличностные), межличностные, внутригрупповые, межгрупповые, внутри организации (охватывающие всю организацию).

Антагонистические конфликты представляют способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Одна сторона выигрывает, другие проигрывают: война до победы и полного поражения противника.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

Социальные конфликты — высшая стадия развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов, характеризующаяся усилением противоположных тенденций и интересов социальных слоев, общностей, коллективов, индивидов.

Организационные конфликты — следствие не воспринимаемого работником организационного регламентирования его деятельности как личности.

Эмоциональные, или личностные, конфликты характеризуются неудовлетворенностью интересов отдельной личности и ее столкновением с окружающими, которые вызваны чув-

---

ствами зависти, враждебности, антипатии и являются быстрой реакцией индивида на ущемление его интересов.

Вертикальные и горизонтальные конфликты различаются объемом власти, которым располагают оппоненты на начало конфликта. Вертикальные конфликты предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз и определяют разные стартовые условия участников конфликта. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие формально равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов, а скрытые — отсутствием внешних агрессивных действий между конфликтующими сторонами и использованием косвенных способов воздействия на оппонента.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей, мотивов, потребностей, интересов, взглядов, если они взаимоисключающие. При этом индивид разрешает конфликт по принципу «из двух зол выбирают меньшее».

Межгрупповые и межличностные конфликты — столкновение индивидов с группой или групп между собой. Это самые распространенные конфликты.

В конфликтной ситуации важно, каким формальным или неформальным статусом обладает каждый оппонент, но ситуация изменчива. Например, при столкновении «начальник — подчиненный» изначально ранг начальника выше ранга подчиненного, но впоследствии могут появиться самые разные причины, меняющие такую расстановку сил (переход подчиненного на более высокую должность, привлечение подчиненным на свою сторону вышестоящих руководителей или коллектива).

Конфликты могут иметь разрушительный и конструктивный характер. Многое зависит от того, на что направлен и как управляется конфликт. Разрушительные последствия

возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то он остается незамеченным и не находит своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и влияют на эффективность работы сотрудников. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации.

Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Компромисс приводит к более эффективной работе в организации. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной встраивания конфликта в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект.

Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Укрупненно методы управления конфликтами можно представить в виде нескольких групп: внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность; структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов; межличностные методы или стили поведения в конфликте; переговоры; ответные агрессивные действия (эту группу

---

методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп).

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

Межличностные методы предусматривают выбор рационального стиля поведения в конфликте. Руководитель может использовать несколько стилей преодоления межличностного конфликта: разрешение конфликта силой, ухода от конфликта, разрешение конфликта через сотрудничество, на основе стремления кооперироваться с другими, но без внесения в кооперацию своего сильного интереса — «войти с другой стороны», через компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра: степень реализации собственных интересов, достижения своих целей, уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Для разрешения организационных конфликтов используются структурные методы управления конфликтом внутри организации, которые связаны с изменением структуры организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта и включают:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- методы, связанные с «разведением» частей организации — участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т. д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);
- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Структурные методы используют такие приемы, как разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов:

- 1) напряженность и несогласие (переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились);
- 2) соперничество, враждебность (переговоры рациональны);
- 3) агрессивность (переговоры возможны с участием третьей стороны);
- 4) насилие и военные действия (переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия).

Переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события, выделяя группы, чьи интересы затрагиваются в конфликте: первичные группы — затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров; вторичные группы — затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени; третьи силы, которые также заинтересованы в конфликте, но еще более скрытые.

Организация переговоров включает несколько стадий.

Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют. В результате необходимо сформулировать свою цель участия в переговорах, ответив на вопросы: в чем состоит основная цель проведения переговоров; какие есть в распоряжении альтернативы, результаты, которые были бы наиболее желательными и допустимыми; если соглашение не будет достигнуто, то, как это отразится на интересах обеих сторон; в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров) позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника, то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Поиск взаимоприемлемого решения — это психологическая борьба и установление реальной позиции оппонентов. На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытка оказать давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников — добиться равновесия или небольшого доминирования.

Завершение переговоров или выход из тупика необходимы для принятия окончательного или промежуточного решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации таковы:

- 1) признать существование конфликта и наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить объект и субъект конфликта;
- 2) определить возможность переговоров и их целесообразность, договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником

- 
- или без него и кто может быть посредником, равно устранивающим обе стороны;
- 3) согласовать процедуру переговоров, определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности;
  - 4) выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта, в совместно используемых терминах (что является предметом конфликта, а что нет), предварительно выработать совместные подходы к проблеме, выявить позиции сторон, определить точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций;
  - 5) разработать варианты решений;
  - 6) принять согласованное решение;
  - 7) реализовать принятое решение на практике.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует.

Позитивные функции конфликтов могут быть следующие: разрядка напряженности между конфликтующими сторонами; получение новой информации об оппоненте; сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним противником; стимулирование к изменениям и развитию; снятие синдрома покорности у подчиненных; диагностика возможностей оппонентов.

Негативные конфликты порождают большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте; увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе; представление о побежденных группах как о противниках; чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе; после завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников; сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Следует различать объективные причины и их восприятие индивидами. Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрупненных групп: ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; различия в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования; взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности; плохие коммуникации. Они становятся причинами конфликта, когда делают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

### **5.5. КАДРОВЫЙ АУДИТ**

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Проводится он с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации. Оценке могут быть подвергнуты три основных аспекта организационной реальности:

- кадровые процессы — направления деятельности организации по отношению к персоналу;
- строение организации (ее структура) — соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации;
- качественные и количественные характеристики персонала.

Аудит процессов. Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие процессы и с какой эффективностью идут в организации. Краткое описание таких процессов представлено в табл. 31.

Таблица 31

## Кадровые процессы организации и параметры их диагностики

Основные кадровые процессы организации	Индикаторы аудита (параметры диагностики)
1. Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах
2. Набор персонала	Описание способов распространения информации о потребности в персонале, используемых способов набора. Оценка результативности набора (финансовой и качественной)
3. Отбор персонала	Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами. Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации
4. Разработка системы стимулирования	Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонализирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры заработной платы и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации
5. Адаптация персонала	Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения. Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков). Описание проблем, возникающих в период адаптации
6. Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения по организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.)

Окончание табл. 31

Основные кадровые процессы организации	Индикаторы аудита (параметры диагностики)
7. Оценка трудовой деятельности	Оценка аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение	Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга, перевод, увольнение. Оценка результативности методов планирования карьеры
9. Подготовка руководящих кадров	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала. Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации
10. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия	Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации

Следующий шаг связан с оценкой соответствия кадровых процессов стратегии и целям развития организации. Для этого необходимо разработать систему индикаторов и построить механизм мониторинга кадровых процессов.

Аудит структуры. Описание организационной структуры:

- миссия, цели, стратегия организации;
- корпоративная культура, доминирующая управленческая форма;
- стадии и цикл жизни организации;
- оценка системы управления — анализ типологии решений.

Традиционно в организации принимаются следующие решения:

- 1) объективные и свободные от индивидуальной детерминации — решения, связанные с рациональной оценкой фактического состояния дел или детерминированные субъективным, индивидуальным восприятием, особенностями и мотивами руководителей;
- 2) инициативные или реактивные — детерминируемые активностью руководства или принимаемые в ответ на изменение ситуации, после того как произошли существенные изменения, требующие вмешательства управляющего;
- 3) ситуационные или стратегические — ориентированные на прогноз и управление развитием среды и организации или максимально ориентированные на сегодняшний день бизнеса;
- 4) направленные на поддержание, функционирование (оптимизацию существующих процессов деятельности) или на развитие (поиск новых направлений, включение новых механизмов деятельности, технологий и революционное движение организации);
- 5) оценка осуществяемости управленческих решений, сколько решений не осуществляется, сколько пересматривается, сколько требует дополнительной проработки после принятия;
- 6) оценка диапазона контроля, оценка количества подчиненных, приходящихся на одного руководителя, количество затрачиваемого на каждого из них времени;
- 7) оценка стиля управления, какие способы поведения руководителя доминируют, на какой уровень управленческой иерархии ориентируются конкретные руководители, как оценивается поведение руководителей их подчиненными;
- 8) диагностика организационной структуры с точки зрения ее адекватности современной ситуации в организации — организационные патологии.

Типы патологий:

- господство структуры над функцией — если выявляется подструктура, которая не выполняет существенных для

- деятельности организаций функций или не имеет ни внутри-, ни внеорганизационного потребителя своих услуг;
- бюрократизация — если выявляется такая структура или функция, деятельность которой не регламентирована требованиями технологии и корпоративной культуры, а осуществляется в соответствии с индивидуальными предпочтениями и целями работающих в ней сотрудников;
  - стагнация — потеря организационной структурой гибкости, может быть диагностирована, если организационная структура не изменялась длительное время, несмотря на изменение деятельности, персонала, внешней среды;
  - дублирование организационного порядка — выявление участка технологии или функции, которая повторяется и осуществляется несколькими подразделениями одновременно. Вторым аспектом дублирования организационного порядка может быть ситуация, когда функция, нормированная, заданная технологией и не требующая сознательного регулирования, вменяется в обязанность, например, одному из руководителей.

После проведения анализа организационной структуры необходимо оценить ее соответствие стратегии и целям развития организации, в частности:

- тип организационной патологии (если она есть);
- коэффициент управляемости и уровень управляемости;
- характер механизмов принятия решений;
- перечень внутри- и внеорганизационных проблем;
- тип организационной культуры;
- ожидаемые результаты деятельности подразделений и сотрудников;
- причины трудовых конфликтов.

Аудит кадрового потенциала. Проводя организационно-кадровый аудит, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в

---

соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового состава должна включать:

- 1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- 2) оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;
- 3) анализ структуры кадрового состава в соответствии требованиями технологии и классификатором должностей;
- 4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- 5) оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает:

- 1) диагностику основной ориентации управленческого персонала — ориентация на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определенная цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;
- 2) распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне — администраторы и организаторы, а в низовом звене — руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и

- по основному, и по вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации;
- 3) умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей, умеющих создавать технологии реализации деятельности и решения проблем в конкретных ситуациях. Основная характеристика людей, способных к проектировочной деятельности, — умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;
  - 4) сверхнормативную активность — ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;
  - 5) инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;
  - 6) способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;
  - 7) ролевой репертуар в групповой работе.

Для эффективной групповой деятельности по решению проблем и организации их исполнения в состав группы должны входить исполнители разных ролей.

В деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

- работа по содержанию — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;
- организация групповой работы — оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;

- создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

Для эффективной работы по содержанию в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- аналитик — человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов;
- генератор идей — человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом;
- эрудит — человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве эксперта;
- критик — человек, ориентированный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения;
- разработчик — человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.

Для эффективной организации групповой работы в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- организатор — человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям;
- координатор — человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором);
- контролер — человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов;

- тренер — человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.

Для создания благоприятного климата, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- эмоциональный лидер — человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием независимо от своего должностного положения;
  - диагност — человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;
  - интегратор — человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы;
- 8) удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва — все это будет свидетельствовать об общей ориентации персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей.

Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:

- уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
- качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);
- потребности в обучении;
- стили управления;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал;
- основные источники сопротивления изменениям;
- распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

### Контрольные вопросы

1. Какие основные подходы существуют в управлении персоналом?
2. В чем заключается сущность понятия «адаптация»?
3. Какие этапы включают в себя процесс адаптации персонала?
4. Какие стадии развития проходят сотрудники в процессе своей профессиональной деятельности?
5. Каковы направления внутриорганизационной карьеры?
6. В чем заключается процесс планирования индивидуальной карьеры?
7. Какие группы принято выделять при подготовке резерва кадров?
8. Какие потребности удовлетворяются человеком на различных этапах карьеры?
9. Какие существуют правила в управлении карьерой?
10. Какие существуют формы проведения повышения квалификации и переквалификации?
11. Что включает в себя процесс обучения сотрудника?
12. Каковы критерии оценки системы квалификации и переквалификации?
13. В чем заключается процесс мотивации?
14. Какие мотивационные модели существуют в основах управления персоналом?
15. В каких случаях необходимо использовать партисипативные стратегии?

### Темы для обсуждения и сообщений

1. Производительность труда и методы ее оценки для анализа трудовых функций в системе управления персоналом на предприятии (фирме).
2. Различные формы и методы стимулирования и поощрения результативности труда работников в развитых странах рыночной экономики и в Российской Федерации.
3. Основные подходы в управлении персоналом, рассматриваемые Фидлером, Херсеем, Бланшардом, Стинсоном-Джонсом, Митчеллом, Хаузом и Адаиром.
4. Анализ процесса адаптации работника в организации.
5. Служебно-профессиональное продвижение и его отличие от карьеры.

6. Этапы карьеры и удовлетворение потребностей работника.
7. Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в возрастании эффективности работы организации.
8. Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в Российской Федерации.
9. Современные теории мотивации.
10. Важность мотивации работника в организации.

---

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптационный потенциал** — степень открытых возможностей индивида включаться в новые, меняющиеся условия (в том числе социальной) среды.

**Адаптация работника** — процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности в непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. А.р. может быть профессиональная, психофизиологическая, социально-организационная, социально-психологическая.

**Адаптация работника профессиональная** — приспособление работника к профессии, активное освоение входящих в ее структуру операций, действий, движений в соответствии с технологическим процессом (должностными обязанностями), нормами затрат труда, готовность к принятию решений и действий в общестандартных производственных ситуациях. На А.р.п. влияют факторы среды, к которой осуществляется адаптация (рабочее место, технологический процесс и т.д.): факторы индивидуально-личностные, т.е. связанные с особенностями самого работника; факторы управления процессом адаптации.

**Адаптация работника психофизиологическая** — приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в цехе, лаборатории и т.п.). А.р.п. во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма на уровень и колебания внешних факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум и т.п.).

**Адаптация работника социально-организационная** — приспособление работника к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие рекреационно-творческие аспекты.

**Адаптация работника социально-психологическая** — приспособление работника к первичному трудовому коллективу, во взаимодействии с которым осуществляется профессиональная и общественная деятельность работника. А.р.с.-п. связана с вхождением (включением) нового работника в трудовой коллектив, с овладением им ценностями корпоративной культуры.

**Занятое население** — граждане, работающие по найму, выполняющие работу в течение полного или неполного рабочего дня, а также имеющие оплачиваемую работу, подтвержденную соответствующим договором (контрактом, соглашением); граждане, самостоятельно обеспечивающие себя работой, включая предпринимателей, лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью, членов производственных кооперативов, фермеров и членов их семей, участвующих в производстве; граждане, избранные или назначенные на оплачиваемую должность; военнослужащие, проходящие службу. З.н. — это активная часть трудовых ресурсов, задействованная в общественном производстве. К нему относятся: работающие по найму; предприниматели; ученики, получающие жалованье; частично занятые студенты и домохозяйки; лица свободных профессий; военнослужащие; помогающие работнику члены семьи.

**Занятость** — степень участия трудоспособного населения в деятельности, связанной с удовлетворением личных и общественных потребностей и, как правило, приносящей доход в денежной или иной форме в виде заработной платы, содержания, дополнительных пособий и выплат натурой. Принципы государственной политики обеспечения З.:

а) обеспечение равных возможностей всем гражданам в выборе вида деятельности, независимо от происхождения, социального и имущественного положения, расовой и национальной принадлежности, пола, возраста, политических убеждений, отношения к религии;

б) содействие обеспечению эффективной З., предотвращение безработицы, создание новых рабочих мест и условий для развития предпринимательства;

в) координация всех направлений экономической и социальной политики на основе разрабатываемых программ З.;

г) сотрудничество профессиональных союзов, ассоциаций предпринимателей, собственников предприятий с органами государственного управления в разработке, реализации и контроле за выполнением мер по обеспечению З. населения;

д) международное сотрудничество в решении проблем З., в том числе включая труд граждан России за границей и иностранных граждан в России.

Для реализации политики занятости в России создана служба З., выполняющая следующие функции:

а) изучает рынок труда и информирует о его состоянии всех заинтересованных в получении или предоставлении места работы (граждан и предприятия);

б) консультирует по всем вопросам о возможности получить работу или обеспечить человеческими ресурсами;

в) ведет учет свободных рабочих мест и граждан, нуждающихся в получении места работы;

г) оказывает посредническую помощь в подборе подходящего места работы или необходимых сотрудников для предприятия;

д) организует профессиональную подготовку и переподготовку граждан в системе службы З. или др. местах образования;

е) оказывает услуги в трудоустройстве незанятого населения;

ж) регистрирует безработных и оказывает им помощь в пределах своей компетенции;

з) участвует в разработке программ З. граждан России и мер по социальной защите населения от безработицы.

З. может быть описана системой показателей, отражающих: полноту включения в общественное производство активной части населения, т.е. степень удовлетворения населения в

рабочих местах; уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов как важнейшего элемента рациональной З.; соответствие занятости социально-экономическим запросам населения. Вопросы З. неразрывно связаны с безработицей, поэтому проблема З. решается как проблема безработицы. Понятие «З. в условиях рынка» связано с государственным регулированием рынка труда.

**Гибкие формы З.:** временная работа; работа с различными режимами неполного рабочего времени; работа за «комиссионные» со свободным рабочим графиком; надомный труд; работа по договорам.

**Временная работа** — положительные моменты: способ проверить правильность своего профессионального выбора, возможность «просунуть ногу в дверь» для человека, не имеющего определенного стажа и опыта работы, но принятого временно на вакантную должность; шанс расширить свои профессиональные связи. Отрицательные моменты: отсутствие стабильности работы, меньшая оплата и непредоставление льгот, предусмотренных для постоянных сотрудников, большой спрос и меньшая, чем постоянным работникам помощь. Предубеждения против временной работы: в прежних условиях постоянная работа была гарантом пожизненной З.; для увольнения работника нужны были веские доказательства его профнепригодности: не существовало такого понятия, как банкротство, а персонал, попадавший под сокращение, практически никогда не оставался без работы.

**Занятость полная** — состояние, при котором обеспечены работой все нуждающиеся в ней и желающие работать; соответствует наличию сбалансированности между спросом и предложением рабочей силы. На 83-й сессии МОТ (4–20 июня 1996 г.) дано следующее определение З.п.: «Это уровень занятости, при котором все лица, вышедшие на рынок труда, которые могут трудиться и активно ищут работу, могут получить ее». При этом необходимо учитывать происходящие структурные сдвиги и изменения в характере занятости в сто-

рону более быстрой сменяемости рабочих мест, тенденцию к сокращению рабочего времени и более гибкому графику работы. Необходимое условие З.п. — благоприятная экономическая среда, для которой характерны экономическая и финансовая стабильность, отсутствие чрезмерной инфляции и резких перемен обменного курса валют. К мерам, призванным повысить гарантии занятости (найма), следует отнести развитие системы обучения и переобучения, постоянное повышение квалификации, приведение в соответствие предложения и спроса на рынке труда. Государство для содействия полной и свободно избранной занятости принимает меры финансово-кредитной, инвестиционной и налоговой политики, направленной на рациональное размещение производительных сил, повышение мобильности трудовых ресурсов, создание новых технологий и другие меры, способствующие сохранению и увеличению количества рабочих мест.

**Занятость эффективная** — сэкономической точки зрения, наиболее рациональное использование человеческого ресурса; с социальной точки зрения — наиболее полное соответствие интересам человека труда. Полная занятость отражает занятость с количественной стороны, тогда как З.э. — качественной.

**Занятые** — согласно международному определению занятости все лица старше возраста, установленного для измерения экономически активного населения, которые в течение определенного краткого периода (одна неделя или один день) относились к следующим категориям:

**Занятые по найму** — работающие: лица, которые в течение отчетного периода выполняли определенную работу за заработную плату или жалование, деньгами или натурой, «имеющие рабочее место, но не работающие»: лица, которые уже работали на своем нынешнем рабочем месте, но временно не работают в отчетном периоде, хотя формально сохраняют свое рабочее место;

**Занятые на собственном предприятии** — (1) работающие лица, которые в течение отчетного периода выполняли определенную работу для получения прибыли или семейного дохода деньгами или натурой; (2) имеющие предприятие, но не работающие — лица, имеющие предприятие, будь то фирма, ферма или предприятие обслуживания, которые временно в течение отчетного периода не работали по той или иной причине.

В международных стандартах уточняется, что для рабочих целей под понятие «определенная работа» подпадает работа в течение не менее одного часа. Разграничение работы по найму и работы на собственном предприятии призвано подчеркнуть, что занятость — это не только работа за заработную плату или жалованье, но также работа для получения прибыли или семейного дохода, включая производство для собственного потребления. Это разграничение не позволяет судить о статусе занятого.

**Коллектив** — организованная общность людей, объединенных конкретным видом общественно-полезной деятельности, осуществляемой в рамках той или иной формы собственности, складывающимися в ходе этой деятельности отношениями взаимной ответственности, интересами, ценностными ориентациями, установками и нормами поведения. К. — сложное явление; в нем воспроизводятся и реализуются экономические, политические, идеологические, правовые, нравственные, этические и др. общественные отношения. Но К. — это не просто собранные вместе люди, а своего рода социальная организация, обладающая рядом взаимосвязанных признаков. Наиболее важные из них: совместная деятельность; наличие общих интересов, целей и задач; единая организация и управление; относительная устойчивость и длительность функционирования. Вместе с тем К. — это группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на др. лицо, одновременно испытывая его влияние. К. бывают:

трудовые, общественно-политические, учебные, воинские, спортивные, культурные, бытовые и др. Центральное место в этой системе принадлежит трудовым К., через которые основная масса населения трудоспособного возраста включается в процессы труда. К. подразделяются также на К. предприятий, организаций и учреждений. К. могут быть небольшими (3–5 чел. на уровне отдельного подразделения) и многотысячными: ЗИЛ, КамАЗ. В любом случае К. выполняет определенные функции по отношению к отдельной личности.

Главнейшие функции К.:

- продуктивная или производственно-экономическая;
- социально-интегративная, обеспечивающая осуществление принципов социальной справедливости;
- управленческая, осуществляющая организацию деятельности К., расширение и углубление демократических начал;
- воспитательная, обеспечивающая единство прав и обязанностей членов К., развитие их активности, инициативы и предприимчивости.

Функции К. реализуются через соответствующие его структуры:

- социотехническую;
- экономическую;
- социальную;
- административно-управленческую;
- общественно-политическую.

К. — это организм с определенной системой внутренних и внешних социально-экономических связей. Если посмотреть на систему внутренних связей трудового К. с точки зрения его структуры, то можно выделить: бригаду, участок, смену, цех, весь К. Внутренние связи идут и по линии функциональной зависимости, обусловленной самим процессом производства. Здесь выделяются: рабочий К., звено ИТР, обслуживающий персонал и руководители. В каждом трудовом К. есть кадровые работники и молодые, только что пришедшие на производство, есть добросовестные работники, равнодушные и просто

лодыри. Различаются работники и по уровню образования и общей культуре, по семейному положению, по характеру, национальности, наконец, по своим интересам. Если интересы какой-либо группы не находят отражения в решениях К., то она не будет активно участвовать в его деятельности. Быть членом какого-то К. позволяет человеку реализовать одну из своих объективных социальных потребностей — принадлежность к группе, коллективу. Человеку необходимо принадлежать к какой-либо группе, особенно при выполнении производственных задач. Получать поддержку и оценку равных ему (как минимум) по квалификации лиц. Именно через К. происходит социализация личности, усвоение ею (или отрицание) коллективных норм, правил. К. оказывает вполне определенное влияние на входящих в него людей, формируя их в соответствии с присущими ему законами функционирования и развития. Другой функцией К. является создание для личности социальной среды ее существования. Кроме того, в К. происходит саморазвитие (самореализация) личности. Роль К. в успешной деятельности фирмы давно оценена и находится в центре внимания большинства преуспевающих компаний.

**Методы управления персоналом** — совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства. М.у.п. делятся на три группы: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические. Все виды методов органично связаны между собой.

К организационно-распорядительным (административным) методам относятся: формирование организационных структур органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка положений, долж-

---

ностных инструкций, стандартов предприятия, контроль за исполнением.

Экономические методы включают: технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование и планирование, материальное стимулирование, ценообразование, налоговую систему, утверждение экономических норм и нормативов.

В состав социально-психологических методов входят: социальный анализ в коллективе, социальное планирование, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива, психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата), моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации и т.п. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для этих методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Экономические методы основаны на использовании экономического механизма; социально-психологические — на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

**Мотив** — внутренние побуждения, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом. Мотивационную структуру человека нужно рассматривать как основу его действий. Она характеризуется определенной стабильностью, но может меняться в процессе воспитания человека, по мере роста его образования и других условий.

Мотивированное поведение личности вытекает из индивидуальных различий структуры мотивов и конкретной ситуации. Изменить мотивацию поведения работника можно лишь через соответственно подобранные стимулы. М. трудовой деятельности современного человека достаточно сложны, и их, как правило, трудно понять, а следовательно, воздействовать на них. Для руководителей это означает, что стимулы необходимо использовать не схематично, а в соответствии с индивидуальными потребностями работников.

**Мотиваторы** — побуждающие факторы. Внешние по отношению к человеку раздражители. Если они соответствуют его потребностям (мотивам), то побуждают к определенному виду поведения.

Мотивация — использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. В современной теории управления М. трактуется как процесс побуждения людей для достижения целей организации. Если рассматривать М. как процесс, как последовательные действия, то в данном случае этот процесс будет состоять из создания регулирующих условий, снимающих неопределенность в трудовых отношениях для работников и руководителей, и выполнения в соответствии с этими условиями простых процедур контроля и учета результатов труда в процессе управления. М. — это создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.

**Мотивы трудовой деятельности** — причины, определяющие поведение человека в процессе труда (содержание и характер труда, экономические и социальные стимулы труда, социальные отношения в коллективе и т.д.). Выделяют следующие функции мотивов в сфере труда:

- ориентирующая, нацеливающая работника на определенный вариант поведения;

- смыслообразующая, отражающая смысл поведения работника; мотив в данном случае показывает значимость такого поведения для человека;
- опосредствующая, обусловленная результатом воздействия на поведение работника как внутренних, так и внешних побуждений, что отражается в мотиве;
- мобилизующая, состоящая в том, что мотив «заставляет» работника собраться, сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности;
- оправдательная, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения, той или иной социальной норме.

**Планирование персонала** — 1) набор решений по размещению и развитию персонала и направления его (персонала) на достижение целей организации; 2) часть системы планирования в организации; включает следующие сферы: определение потребности в персонале, планирование привлечения персонала, планирование задействования персонала, планирование высвобождения персонала, планирование развития персонала, планирование затрат на персонал. Планирование потребности в персонале осуществляется в трех основных направлениях:

- 1) потребность на планируемый объем производства или услуг (в условиях заданной или меняющейся технологии) с имеющейся численности работающих;
- 2) покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала;
- 3) покрытие внепланового выбытия персонала.

**Стиль руководства** — 1) стиль поведения руководителя в процессе осуществления своей руководящей роли, относительно неизменный в различных ситуациях. Наиболее известные стили руководства: стиль, ориентированный на решение задач; стиль, ориентированный на межличностные отношения; 2) совокупность своеобразных приемов управления. Существует три С.р.:

1. Директивный (волевой, авторитарный, автократический) — характеризуется чрезмерной централизацией власти, приверженностью лишь к единоначалию.
2. Демократический (коллективный, товарищеский) — основывается на представлении о подчиненных как о равных партнерах при принятии решений, уважении и заботе о них, возложении ответственности за итоги действий главным образом на себя.
3. Либеральный — характеризуется низкой требовательностью к подчиненным, беспринципностью руководителя, стремлением приобрести авторитет путем предоставления разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности.

С.р. определяется характером задач, стоящих перед коллективом, уровнем его развития. Тот С.р., который вполне оправдал себя в одних условиях, может оказаться совершенно неприемлемым в других. Никакой С.р. не выступает в «чистом виде». Директивные, демократические, либеральные С.р. могут использоваться в различных сочетаниях в зависимости от обстоятельств. Эффективность избранного менеджером С.р. оценивается конечными результатами работы коллектива, состоянием его социально-психологического климата.

**Стиль руководства мягкий** — стиль руководства, при котором подчиненным разрешается принимать решения, относящиеся к существу работы, и поощрение их к этому.

**Стиль управления** — вид распределения полномочий по принятию управленческих решений между начальником и подчиненными. В соответствии с наиболее распространенными классификациями принято говорить о патриархальном, харизматическом, бюрократическом и кооперационном С.у., а также об ориентированном на сотрудников и ориентированном на задачу о типах поведения руководителя. Многочисленные, в первую очередь эмпирические, исследования С.у. не позволяют выделить какой-либо стиль, который всегда гарантировал бы успех. Иными словами, степень успешности

того или иного С.у. зависит от конкретной ситуации, от поставленной задачи и от личностных особенностей конкретных участников процесса управления.

**Стимул(-ы)** — внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д. С. становятся мотивами в том случае, когда они объективно значимы и отвечают потребностям субъекта (работника), т.е. стимул не тождествен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив. С. предлагаются человеку в качестве компенсации за его действия. Человек реагирует на многие С., иногда не осознавая этого, т.е. бесконтрольно. Реакция на конкретные С. неодинакова у различных людей, поэтому С. должны разрабатываться с учетом действующих потребностей определенной личности.

**Стимулирование** — создание такой трудовой, экономической ситуации, которая могла бы заинтересовать объект С в определенном поведении. В числе внешних побудителей к труду выделяют материальные и моральные стимулы. Материальные стимулы могут быть выражены в денежной форме (зарботная плата, премии и пр.) и неденежной форме (путевки на отдых и лечение, очередность в предоставлении жилья, прав приобретения дефицитных благ, дотации предприятия и др.). С. — это использование интересов в управлении фактор формирования системы интересов. С. — процесс и результат систематического воздействия субъекта управления (хозяйствования) на индивида, коллектив, социальную общность с помощью разнообразных стимулов для активизации поведения, деятельности (трудовой, профессиональной, экономикой, гражданской), адекватных задачам учреждения, организации, социальной системы, государства, общества в целом.

**Стимулирование деятельности** — процесс формирования использования стимулов при выработке и реализации цели. Суть стимулирования: при помощи внешних объективных

явлений, которые должны найти свое отражение в психике субъекта, побудить его к деятельности. Процесс стимулирования человеческой деятельности представляет собой сочетание материальных и духовных, объективных и субъективных элементов и сторон, факторов и условий. К ним следует отнести:

- во-первых, внешние объективные явления, т.е. ту реально существующую среду, которая определяет как источник стимулов, так и способы самого процесса стимулирования;
- во-вторых, внутреннее освоение субъектом побуждений к деятельности, т.е. осознание им соответствия внешних явлений его индивидуальным или социальным потребностям и интересам;
- в-третьих, результат производственной деятельности: качество и себестоимость продукции, производительность труда, удовлетворенность деятельностью, вознаграждение и поощрение за труд и т.д.

**Стимулирование труда** — разновидность стимулирования, метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивацию. Применяется в управлении наряду с прямыми методами воздействия — через приказ, задание, когда результат достигается за счет того, что для работника «потери» от возможных санкций за невыполнение (задания или приказа) превышают его «затраты» на выполнение. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что выступает как вознаграждение за трудовые усилия. Воздействие с помощью стимулов обычно оказывается эффективнее приказных методов прямого действия, но по своей организации сложнее последнего:

**Управление персоналом** — 1) система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека как в интересах самого работника, так и в организации в целом. У.п. — особая область управления в силу специфики его объекта — человека.

У.п. это особый вид управленческой деятельности, он требует творческого (а не механического) подхода, индивидуализации и учета долгосрочной перспективы при принятии всех решений. Чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы управления этими процессами. Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой систему У.п. Традиционно выделяют четыре системы, соответствующие основным функциям У.п.: подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала. Иногда две последние системы объединяются в одну в силу их взаимозависимости; 2) целенаправленная деятельность руководителей и работников подразделений, включающая разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы и методы управления персоналом на предприятии. У.п. заключается: в формировании системы управления предприятием в целом и системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана кадровой работы на предприятии; проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности предприятия в персонале; в учете и нормировании численности персонала предприятия.

**Философия предприятия** — объяснение существования и деятельности предприятия; дает картину его управления и основополагающие представления о том, чем собственно предприятие должно являться. Ф.п. описывает: хозяйственную систему предприятия (кто мы?), цель предприятия (чего мы хотим?), сферу деятельности (что мы делаем?). В Ф.п. конкретизируются основные ценности, которые для сотрудников должны служить ориентиром их деятельности.

---

## ИТОГОВЫЕ ТЕСТЫ

**1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?**

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

**2. Управленческий персонал включает:**

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

**3. К японскому менеджменту персонала не относится:**

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста работника или стажа.

**4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?**

- а) экономика труда;
  - б) транспортные системы;
  - в) психология;
  - г) физиология труда;
  - д) социология труда.
-

**5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:**

- а) определение необходимых квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) определения порядка найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) соответствия действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

**6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направлено:**

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) определение стратегического курса развития предприятия;
- в) создание дополнительных рабочих мест;
- г) перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

**7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?**

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

**8. Человеческий капитал — это:**

- а) форма инвестирования в человека, т.е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;

- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

**9. Функции управления персоналом представляют собой комплекс:**

- а) направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

**10. Потенциал специалиста — это:**

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность производить продукцию

**11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:**

- а) перемещение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) то же без изменения заработной платы или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;

- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

**12. Профессиограмма — это:**

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к работнику.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

**13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?**

- а) общие положения;
- б) основные задачи;
- в) должностные обязанности;
- г) управленческие полномочия;
- д) выводы.

**14. Интеллектуальные конфликты основаны:**

- а) на столкновении примерно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений одного и того же человека;
- б) столкновении вооруженных групп людей;
- в) борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) противостоянии справедливости и несправедливости.

**15. Конфликтная ситуация — это:**

- а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;

б) наличие предметов, групп людей, событий, отношений, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, находящихся в поле этой ситуации;

в) состояние переговоров в ходе конфликта;

г) определение стадий конфликта;

д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

**16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий?**

а) начало;

б) развитие;

в) кульминация;

г) окончание;

д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.

**17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:**

а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;

б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;

в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;

г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;

д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

**18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, с применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей — это:**

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

**19. Комплексная оценка работы — это:**

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

**20. Коллегиальность в управлении — это ситуация, при которой:**

- а) персонал определенного подразделения — коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости;
- д) существует централизация управления организацией.

**21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики?**

- а) функциональная;
- б) тактическая;

- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

**22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления?**

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

**23. Кадровый потенциал предприятия — это:**

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию без отрыва от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

**24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда:**

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека, расположенные в определенной иерархии.

**25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?**

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Герцберга.

**26. Валентность, согласно теории В. Врума, — это:**

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

**27. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?**

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера – Лоулера;
- г) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- д) теория равенства С. Адамса.

**28. Теория усиления Б.Ф. Скиннера основана на следующем положении:**

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека, расположенные в определенной иерархии;

г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;

д) наличие у работника потребности в достижении, соучастии, во власти.

**29. К содержательным мотивационным теориям относятся:**

а) теория Б. Ф. Скиннера;

б) теория С. Адамса;

в) теория В. Врума;

г) модель Портера – Лоулера;

д) теория Ф. Герцберга.

**30. Какое положение относится к теории мотивации Портера – Лоулера:**

а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;

б) человек ответственный;

в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;

г) человек стремится делегировать полномочия;

д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

**31. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?**

а) физиологические;

б) защищенности и безопасности;

в) принадлежности и причастности;

г) признание и уважение;

д) самовыражение.

**32. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга?**

а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;

б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;

в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;

г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;

д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены.

**33. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:**

а) две;

б) три;

в) четыре;

г) пять;

д) шесть.

**34. Средний уровень заработной платы одного работника рассчитывается как отношение:**

а) качественной продукции к общему объему товарной продукции;

б) прибыли к себестоимости произведенной продукции;

в) себестоимости к стоимости товарной продукции;

г) объема произведенной продукции к общей численности работников;

д) общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

**35. Какой стиль руководства не включает модель Т. Митчела и Р. Хауса, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации?**

а) поддержки;

- б) инструментальный;
- в) ориентированный на достижение;
- г) ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
- д) стиль «предлагать».

**36. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?**

- а) давать указания;
- б) продавать указания;
- в) информировать;
- г) участвовать;
- д) делегировать.

**37. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума – Йеттона:**

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) семь.

**38. Какой из пяти основных стилей руководства согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Р. Блейка и Д. Мутона) является самым эффективным?**

- а) страх перед бедностью;
- б) команда (групповое управление);
- в) дом отдыха – загородный клуб;
- г) власть – подчинение – задача;
- д) посередине пути.

**39. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:**

- а) власть, основанная на принуждении;

- б) основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

**40. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:**

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

---

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Armstrong M.* Handbook of Human Resource Management. 12<sup>th</sup> Edition. 2011.
2. *Hidi S., Harackiewicz J.M.* Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research. 2013. No. 70(2). P. 151–179.
3. *Irvin Derek.* The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. CoM, MIT, 2010.
4. *Mosca M., Pastore F.* Wage effects of recruitment methods // IZA Working Paper. 2008.
5. *Shahnawaz Saqib.* Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management. 2015. No. 5. P. 138–147.
6. *Yakubovich V.* Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June. 2014. P. 408–421.
7. *Аверин А.Н.* Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Изд-во РАГС, 2010. 206 с.
8. *Аверин А.Н., Никонова О.В.* Управление персоналом (человеческими ресурсами): учебно-методический комплекс. М.: Изд-во РАГС, 2010. 54 с.
9. *Авилов А.* Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. 2010. № 12. С. 6–16.
10. Адаптивность системы управления персоналом. М.: Спутник+, 2013. 314 с.
11. *Акопова Е.С., Магомедов М.Г., Самыгин С.И.* Экономическая глобализация как фактор разрушения экономической безопасности российского общества // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 2.
12. *Аксенова Е.А.* Стратегический ассесмент: как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2008.

13. *Алехина О.Е.* Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 50–52.
14. *Алешина А.Н., Шабанов С.В.* Правильная организация корпоративного обучения как условие его эффективности // Управление развитием персонала. 2014. № 4. С. 296–303.
15. *Аллин О.Н., Сальникова Н.И.* Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. М.: Генезис, 2005. 248 с.
16. *Ананьева Н.В.* Управление персоналом в гостинице: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. 235 с.
17. *Анисимова И.* Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. 2010. № 11. С.19–24.
18. *Арутюнов В.В.* Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. Ростов н/Д., 2009. 448 с.
19. *Ассесоров П.С., Картушина Е.Н.* Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 5(051). С. 34–31.
20. *Бабурин А.* Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грызенкова // Кадровик. 2010. № 8. С. 24–29.
21. *Багракова А.* Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Роль нематериальных стимулов в системе мотивации // Управление человеческим потенциалом. 2006. № 2. С. 21–25.
22. *Бадаева С.* Возможность самореализации как одна из лучших форм мотивации // Управление развитием персонала. 2005. № 3. С. 38–41.
23. *Базаров Т.Ю.* Психология управления персоналом. Теория и практика. М.: Юрайт, 2014. 299 с.
24. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом: учебник. М.: Академия, 2010. 224 с.
25. *Байтасов Р.Р.* Управление персоналом. М.: Феникс, 2014. 300 с.

26. *Белгородов В.П.* Корпоративный ассесмент-центр. СПб.: Изд-во СПбГЭСУ, 2013.
27. *Белов М.Т., Бурмистров С.В., Самыгин С.И.* Развитие человеческих ресурсов организации как фактор управления рисками и безопасности деятельности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016. № 10.
28. *Белов М.Т., Комарова Т.Г., Самыгин С.И.* Динамика развития трудовых ресурсов и рынка труда в контексте социально-экономической безопасности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 1.
29. *Бергер Д., Бергер Л.* Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Издательство: «Альпина Бизнес Букс», 2008.
30. *Блинов А.В.* Модель компетенций руководителей высшего звена в банковской отрасли. М.: Банк «Траст», 2012.
31. *Борисова Е.А.* Оценка и аттестация персонала. СПб.: СПбГЭСУ, 2013.
32. *Боронова Г.Х.* Психология труда. Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. М.: Эксмо, 2008. 160 с.
33. *Брагина З.В.* Управление персоналом: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 365 с.
34. *Бугаков В.М., Гончаров В.Н.* Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 317 с.
35. *Буянов В.И., Дружинин Е.С.* Профессиональные стандарты управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт: учеб. пособие для вузов. М.: Изд-во РАГС, 2011. 60 с.
36. *Варенов А.В., Исаев С.Ю.* Мотивация персонала: игра или работа. Бизнес-технологии XXI века, 2009. 160 с.
37. *Василенко С.В.* Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и К, 2009. 136 с.
38. *Васьков М.А., Воденко К.В., Самыгин С.И.* и др. Экономическая социология. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016.

39. *Верещагина А.В., Имгрунт С.И., Самыгин С.И.* Социальное неравенство в России: функциональные и дисфункциональные последствия в контексте национальной безопасности и перспектив будущего развития страны // Вестник Адыгейского государственного университета. 2016. № 3. Серия: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология.
40. *Верхоглазенко В.* Система мотивации персонала // Консультант директора. 2002. № 4.
41. *Вершинин Е.Е.* Менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006.
42. *Веснин В.Р.* Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2012.
43. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2004. 495 с.
44. *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. М.: ТК Велби: Проспект, 2011. 688 с.
45. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 148 с.
46. *Ветошкина Т.* Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. 2010. № 1. С. 42–47.
47. *Виханский О.С.* Менеджмент: учебник. 5-е изд., стереотип. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011
48. *Воденко К.В.* Культурно-мировоззренческие аспекты взаимосвязи власти, собственности и управления в российском обществе // Социодинамика. 2017. № 4. С. 59–67.
49. *Воденко К.В.* Трансформация социально-трудовых отношений в условиях диверсификации национальной экономики // Человек. Общество. Инклюзия. 2017. № 1. С. 72–82.
50. *Воденко К.В., Иванченко О.С., Костенко Э.В.* Формирование системы мотивации трудовой и инновационной деятельности на основе российского культурно-исторического опыта // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2017. № 4. С. 119–123.

51. *Воденко К.В., Иванченко О.С., Лидневский В.И.* Влияние государственной инновационной политики на воспроизводство профессионально-квалификационного потенциала молодежи в пространстве вуза // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). 2016. № 6. С. 100–104. Серия: Соц.-эконом. науки.
52. *Воденко К.В., Тихоновская С.А., Харчев В.В.* Политические и экономические факторы формирования управленческой культуры в современном российском обществе // Вестн. Юж.-Рос. гос. техн. ун-та (Новочерк. политехн. ин-та). 2015. № 2. С. 167–175. Серия: Соц.-эконом. науки.
53. *Воденко К.В., Черкесова Э.Ю.* Теоретико-методологические аспекты изучения института непрерывного профессионального образования как основного ресурса современной экономики знаний // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). 2017. № 1. С. 109–115. Серия: Соц.-эконом. науки.
54. *Воденко К.В., Черных С.С.* Государственное управление социальной сферой и человеческими ресурсами в условиях структурного кризиса российской экономики // Гуманитарий Юга России. 2016. № 5. С. 161–169.
55. *Воденко К.В., Черных С.С.* Диверсификация роли института высшего образования в процессе воспроизводства и концентрации социального капитала // Гуманитарий Юга России. 2015. № 4. С. 165–172.
56. *Воденко К.В., Черных С.С., Самыгин С.И.* Социальная антропология. Ростов н/Д., 2014.
57. *Воденко К.В., Тихоновская С.А.* Социальное планирование как механизм комплексного решения проблем социального развития // Вестн. Юж.-Рос. гос. техн. ун-та (Новочерк. политехн. ин-та). 2014. № 3. С. 109–119. Серия: Соц.-эконом. науки.

- 
58. *Волков Ю.Г., Барков Ф.А., Верещагина А.В.* Бедность и социальное неравенство в Ростовской области. Часть 1 // Вестник Института социологии. 2014. № 1(8).
  59. *Волков Ю.Г., Барков Ф.А., Верещагина А.В.* и др. Средний класс в Ростовской области: поведенческие стратегии, ценностные установки и социальные ресурсы становления // Гуманитарий Юга России. 2015. № 1.
  60. *Волков Ю.Г., Гулиев М.А., Нечипуренко В.Н., Самыгин С.И.* Социология: история и современность: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. Ростов н/Д., 2007. 668 с.
  61. *Вычугов Д.Д.* и др. Практикум по менеджменту, Деловые игры: уч. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшая школа, 2001.
  62. *Гаудж П.* Исследование мотивации персонала / Пер. М. Свиридюк. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. 272 с.
  63. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 1999.
  64. *Глухов В.В.* Менеджмент: учебник. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 600 с.
  65. *Гнатюк М.А., Кротов Д.В., Самыгин С.И.* Российские студенческие трудовые отряды как ресурс для социально-профессионального самоопределения молодежи // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 11.
  66. *Грачев В.* Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. 2010. № 5. С. 36–50.
  67. *Гущина И.* Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2000. № 1. С. 169–174.
  68. *Дейнека А.В.* Управление персоналом организации. М.: Дашков и К, 2014. 318 с.

69. *Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М.* Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие. К.: МАУП, 2002. 248 с.
70. *Добролюбов Е.А.* Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // *Банковские технологии.* 2002. № 3. С. 41–44.
71. *Долженкова Ю.В.* Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления // *Вестник Омского университета им. Ф.М. Достоевского.* 2011. № 3. С. 122–134. Серия: Экономика.
72. *Дырин С.* Управление персоналом: от кадрового подхода — к многоаспектному // *Кадровик.* 2010. № 9. С. 5–10.
73. *Дятлов В.А.* Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ПРИОР, 2009. 365 с.
74. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. 3-е изд., перераб и доп. М.: ИНФРА-М, 2011.
75. *Егоршин А.П.* Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2011.
76. *Егоршин А.П.* Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2013. 297 с.
77. *Жданов Е.В.* Нематериальная мотивация руководителей и специалистов в банковской отрасли // *Прямые инвестиции.* 2013. № 3. с. 56.
78. *Жураховский А.С.* Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // *Вестник Московского государственного областного университета.* 2014. № 1. С. 48–52. Серия: Экономика.
79. *Зайцева Т.В.* Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2008. 336 с. (Профессиональное образование).
80. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 2000.
81. *Иванова С.* 50 советов по нематериальной мотивации. М.: Альпина Паблишер, 2012.

82. *Иванова С., Болдогоев Д., Боранинова Э.* и др. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Паблишер, 2014. 284 с.
83. *Иванова С.В.* Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час? М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
84. *Иванова С.В.* Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014.
85. *Иванова-Швец Л.* Перспективы аутплейсмента в России // Кадровик. 2011. № 1. С. 159–164.
86. *Ивановская Л.В.* Современные взгляды на «кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. № 10-1. С. 178–183.
87. *Илларионов М.Г., Осадчий И.С.* Основы управления персоналом: учеб. пособие. Казань: КГТУ, 2013.
88. *Имшинецкая И.* Никаких скидок! Нематериальная мотивация клиентов. М.: Феникс, 2014.
89. *Ишунин П.* Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. 2011. № 3. С. 129–135.
90. Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 4. С. 52–56.
91. *Кибанов А.* Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. 2010. № 12. С. 32–43.
92. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом. М.: КНОРУС, 2013. 208 с.
93. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2012. 307 с.
94. *Кибанов А.Я.* Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. 2-е изд, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.

95. *Кибанов А.Я.* Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография. М.: ИНФРА-М, 2014. 268 с.
96. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.
97. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом в России: история и современность: монография. М.: ИНФРА-М, 2013. 310 с.
98. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. М.: КНОРУС, 2010.
99. *Кибанов А.Я.* Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. М.: ИНФРА-М, 2010.
100. *Кибанов А.Я., Каштанова Е.В.* Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом. М.: Проспект, 2014. 64 с.
101. *Кляйнманн М.* Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала. СПб.: СПбГСЭУ, 2013.
102. *Комаров Е.И.* Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. М.: РИОР, 2014. 319 с.
103. *Комиссарова Т.А.* Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2002.
104. *Коноваленко В.А.* Психология управления персоналом. М.: Юрайт, 2014. 310 с.
105. *Кошелева Ю.* Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. 2012. № 16. С. 12–34.
106. *Краснова Н.В.* Развитие персонала компании. М.: МФПА, 2012. 96 с.
107. *Красноженова Г.Ф., Симонин П.В.* Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008.
108. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

109. *Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г.* Отбор и найм персонала. Технологии тестирования и оценки. М.: Вершина, 2009. 271 с.
110. *Кязимов К.* Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.: МИК, 2014. 240 с.
111. *Левченко Н.А., Воденко К.В., Нецепляев Д.М.* Особенности реализации социальной политики на территории муниципального образования // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2017. № 4. С. 123–127.
112. *Левченкова Т.В.* Социально-педагогические основы подготовки кадров в фитнес-индустрии // Наука и образование. 2014. № 3(71). С. 78–81.
113. *Литвинюк А.А.* Управление персоналом. М.: Юрайт, 2013. 268 с.
114. *Лукичева Л.И.* Управление персоналом: курс лекций. Практические задания. 2-е изд., стер. / Под ред. Ю.П. Анискина. М.: Омега-Л, 2012.
115. *Магомедов М.Г., Самыгин С.И., Щербакова Л.И.* Концепция рыночной саморегуляции в контексте социально-экономической безопасности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 1.
116. *Магура М., Курбатова М.* Оценка работы персонала. М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2012.
117. *Магура М.И., Курбанова М.Б.* Современные персоналотехнологии. М., 2003.
118. *Магура М.* Управление персоналом в обучающейся организации // Управление персоналом. 2009. № 9(18). С. 17–21.
119. *Майкл Армстронг.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002.
120. *Макарова И., Алехина О., Крайнова Л.* Привлечение, удержание и развитие персонала компании. М.: Дело АНХ, 2012. 124 с.
121. *Макарова И.К.* Управление персоналом: учебник. М., 2002.

122. *Максимова Л.В.* Управление персоналом: основы теории и деловой практикум. М.: Альфа-М, 2013. 311 с.
123. *Маслова В.М.* Кадровый резерв — элемент системы развития // Человеческий капитал. 2014. № 7. С. 86–92.
124. *Мильнер Б.З.* Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2009.
125. *Минина В.* Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. 2011. № 1. С. 86–98.
126. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2011.
127. *Митрофанова Е., Свистунов В., Каишанова Е.* Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 72 с.
128. *Митрофанова Е.А. Эсаулова И.А.* Экономика управления персоналом. М.: НИЦ Инфра-М, 2014. 255 с.
129. *Михайлова А.* «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. 2011. № 2. С. 115–124.
130. *Музыченко В.И.* Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа, 2009. 322 с.
131. *Мясоедова Т., Чибисов А.* Место в кадровом резерве: претендента оценит конкурсная комиссия // Кадровик. 2014. № 11. С. 37–41.
132. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом. М.: Юрайт, 2014. 311 с.
133. *Осинов П.В.* Система принятия управленческих решений в инновационном менеджменте // Менеджмент. 2009. № 7. С. 23–28.
134. Основы управления персоналом: учебник / Под ред. Т.В. Розарёновой. М.: ГАСБУ, 2011. 328 с.
135. *Перов Г.О., Самыгин С.И., Тумайкин И.В.* Молодежная безработица в науке, как фактор накопления рисков социальной безопасности России // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 3-1. С. 96–100.

136. *Петрова Н.* Вначале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект — потом (подбор и оценка персонала) // Управление персоналом. 2012. № 5. С. 46–49.
137. *Пихало В.Т.* Управление персоналом организации. М.: Форум, 2014. 300 с.
138. *Пугачев В.П.* Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2014. 299 с.
139. *Рогожин М.Ю.* Управление персоналом. М.: Альфа-Пресс, 2009. 253 с.
140. *Руденко А.М., Самыгин С.И.* Конфликтология. Ростов н/Д., 2013.
141. *Савельев Д.А.* Современные тенденции рынка труда РФ, лицо современного соискателя-кандидата // Вопросы региональной экономики. 2014. Т. 17. № 4. С. 122–127.
142. *Саломатин Е.Ю.* Международный опыт правового регулирования государственной и муниципальной службы: актуальные вопросы для российских реформ // Международное публичное и частное право. 2014. № 1. С. 40–50.
143. *Самыгин С.И.* Перспективы развития человеческого потенциала Ростовской области и его роль в развитии региональной экономики // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2012. № 37.
144. *Самыгин С.И.* Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2014. 278 с.
145. *Самыгин С.И., Янкина И.А., Рачина А.В.* Социальная политика. Учебник для бакалавров. М.: Ростов н/Д, 2012.
146. *Самыгин С.И., Гнатюк М.А., Кротов Д.В.* Особенности трудовой адаптации российской молодежи на рынке труда // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 11.
147. *Самыгин С.И., Руденко А.М.* Деловое общение. Культура речи. М., 2016.
148. *Самыгин С.И., Стародубцев С.В., Стригунов Ю.В.* и др. Социология для студентов вуза. Ростов н/Д, 2008.
149. *Самыгин С.И., Хунагов Р.Д., Кумыков А.М.* и др. Менеджмент. Конспект лекций. Ростов н/Д, 2015.

150. *Самыгин С.И.* Основы управления персоналом. Текст / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. Ростов н/Д: Феникс, 2001.
151. *Сардарян А.А.* Метод интервью: как правильно оценить будущего сотрудника? // Управление персоналом. 2010. № 20. С. 32–39.
152. *Сергиенко С.В.* Центры оценки: теоретические основы и технологии работы // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 11. С. 72. С. 78.
153. *Скворцов Н.Г., Верещагина А.В., Самыгин С.И.* Социальное неравенство в России: вызовы национальной идентичности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016. № 10.
154. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011.
155. Социология управления: учеб. пособие для бакалавров / С.И. Самыгин, А.В. Верещагина, И.А. Гуськов и др.; под ред. А.В. Верещагиной. М.: Дашков и К. Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2016.
156. *Стрижова Е.А.* Диагностика трудовой мотивации: опыт разработки методики // Национальный психологический журнал. 2010. № 1(3). С. 128–133.
157. *Терешков Д.А.* К вопросу о классификации потребностей // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 1. С. 66–68.
158. *Тихомиров Ю.А.* О модернизации государства // Журнал российского права. 2011. № 4. С. 13–14.
159. *Тонконог М.С.* Аутплейсмент как направление корпоративной социальной ответственности // Труд и социальные отношения. 2013. № 8(110). С. 31–40.
160. *Тонконог М.С.* Бюджетирование затрат на проект внутреннего аутплейсмента // Кадровик. 2014. № 12. С. 130–138.
161. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
162. *Уитмор Дж.* Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. М.: Альпина паблишерз, 2013. 220 с.

163. Управление персоналом в схемах. М.: Проспект, 2014. 311 с.
164. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. М.: КНОРУС, 2014. 297 с.
165. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. 638 с.
166. Управление персоналом организацию: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003.
167. Управление персоналом: учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2012.
168. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2010. 560 с.
169. Управление персоналом: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. / Под общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2008. 608 с.
170. *Федорова Н.В., Минченков О.Ю.* Управление персоналом организации. М.: КНОРУС, 2005. 416 с.
171. *Филимонова О.В.* Формирование комплексного мотивационного механизма — важный фактор повышения эффективности труда // Труд и социальные отношения. 2011. № 10. С. 41–48.
172. *Фокин К.Б.* Кадровый резерв: вопросы и решения // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 12. С. 28–34.
173. *Фокин К.Б.* Управление кадровым резервом: Теория и практика. М.: ИНФРА-М., 2014. 278 с.
174. *Фурта С.Д.* Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала // Управление развитием персонала. 2014. № 4. С. 308–314.
175. *Хадасевич Н.* Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. 2010. № 1. С. 6–11.
176. *Чемекон В.П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.; СПб.: Вершина, 2007. 206 с.

177. *Чемяков В.Г.* Система оценки персонала: готовимся к запуску // Кадровик.ру. 2011. № 6. С. 68–80.
178. *Чердниченко И.П.* Психология управления: учебник. Ростов н/Д.: Феникс, 2004.
179. *Черни В.* Как мотивировать персонал в условиях кризиса // Финансовый директор. 2005. № 11.
180. *Чингос Питер Т.* Оплата по результату. М., 2004.
181. *Чуланова О.* Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации // Кадровик. 2014. № 12. С. 76–82.
182. *Шакирова И.* Тренинги для персонала. Корпоративные стандарты обучения и оценки. М.: ПРИОР, 2012. 144 с.
183. *Шапиро С.А.* Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. 400 с.
184. *Шаш Н.Н.* Управление персоналом: конспект лекций. М.: Юрайт, 2007. 173 с.
185. *Шевченко О.М., Аюпова Е.С., Самыгин С.И.* Экономическая глобализация и ее влияние на рост конфликтов в современном мире // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 1.
186. *Шегда А.В.* Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
187. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2003. 300 с.
188. *Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н.* Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. М.: 2002.
189. *Шутов И.* Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. 2011. № 9. С. 34–39.
190. *Щербакова Ю.В., Куприянчук Е.В.* Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: РИОР, 2013. 225 с.
191. *Шукин В.* Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда // Управление персоналом. 2000. № 12. С. 38–41

---

Корректурa — *Е. Захарчевская*  
Компьютерная верстка — *И. Елисеев*

*Учебное издание*

**Воденко** Константин Викторович,  
**Самыгин** Сергей Иванович,  
**Абазиева** Камила Григорьевна,  
**Тихоновскова** Светлана Александровна,  
**Дулин** Александр Николаевич,  
**Белов** Михаил Тимофеевич

Управление персоналом

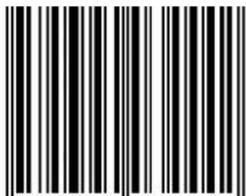
Учебник

Ответственный редактор — доктор философских наук,  
профессор **Воденко** Константин Викторович

Сертификат соответствия № РОСС RU.AB51.НО5316

Подписано в печать 12.02.2019. Формат 60×84 1/16.  
Печать офсетная. Бумага офсетная № 1. Печ. л. 23,5.  
Тираж 500 экз. Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732  
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 183-93-23  
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;  
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>



9 785394 034442 >