

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНИК

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА»

ПОД РЕД. В.Р. ВЕСНИНА. – М.: КНОРУС, 2009

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы и задания

1. Объясните, чем различаются кадры, персонал и человеческие ресурсы.
2. Проследите изменения, происшедшие в мире, которые привели к изменению отношения к работниками.
3. Перечислите факторы, влияющие на формирование человеческого капитала.
4. Придумайте способ измерения величины человеческого капитала.
5. Выберите из приведенных принципов кадрового менеджмента 2–3 главных, на ваш взгляд, и обоснуйте свое решение. Предложите несколько своих принципов.

ВВЕДЕНИЕ

Что такое персонал?

Под персоналом понимается полный личный состав наемных работников. Та его часть, которая состоит в штате организации, называется *кадрами*. С точки зрения статистики персонал (кадры) характеризуются структурой, численностью и в целом и по отдельным **группам**.

С *социально производственной точки зрения*, иными словами, по той роли, которую работники играют в организации и в процессе достижения ее целей, те же термины называют уже совершенно иные понятия.

Кадрами (трудовыми ресурсами) могут быть названы люди «винтики», люди — безропотные исполнители, которые по сути мало чем отличаются от станков. Их надо всего лишь содержать «в исправном состоянии» (для этого достаточно платить минимальную заработную плату, обеспечивать сносные **условия труда** и со всем не обязательно относиться к ним как к личностям).

Кадры (трудовые ресурсы) можно тасовать как карточную колоду, двигать как шахматные фигурки, использовать как рабочий скот, иногда протягивая пряник, а иногда пуская в дело кнут. Поэтому *управление кадрами (трудовыми ресурсами)* в качестве объекта имеет лишь процессы найма, минимального обучения (повышения квалификации), перемещения по горизонтали или вертикали, увольнения, определения сферы деятельности, норм выработки, условий вознаграждения.

Когда мы говорим о *персонале*, то предполагаем, что к работникам относятся уже как к людям, но к людям вообще, лишенным индивидуальных различий, т. е. одно родной, безликой массе.

Но так же, как кадрами, персоналом управлять уже нельзя: приходится учитывать, что работникам необходимо создавать комфортные физические, социальные и психологические условия труда.

Поэтому в рамках *управления персоналом*, в отличие от кадрового управления, всем этим вопросам уделяется весьма значительное внимание (формируется благоприятный **морально-психологический климат**, налаживается **социальное партнерство**, «разруливаются» конфликты и т. п.).

Сегодня персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в *человеческие ресурсы* — совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, **интеллектом**, способностью к саморазвитию, творчеству. Причем если прежде деятельность работников определялась потреблением других ресурсов (прежде всего машин), то сегодня положение стало диаметрально противоположным: эффективность их использования всецело зависит от людей.

Но сегодня люди рассматриваются уже не просто как **личности**, сами по себе, а в социально культурном аспекте, т. е. действующими в единой **команде** и объединившись на добровольной основе, в результате чего на повестку дня встало управление человеком.

Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами означает движение:

- ◆ от узкой специализации и ограниченной ответственности к широким профессиональным и должностным профилям;
- ◆ от спланированного карьерного пути к гибкому выбору траектории профессионального развития;
- ◆ от контроля персонала к созданию возможностей его развития;
- ◆ от закрытого к открытому отбору специалистов.

Именно необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в *управление человеческими ресурсами* и служит границей между этими понятиями.

Американские специалисты говорят о стоимости приобретения человеческих ресурсов (наем, обучение, адаптация, повышение квалификации), восстановительной стоимости (переобучение, повышение квалификации).

Рассмотрение персонала как **человеческих ресурсов** означает.

Во-первых, индивидуальный подход ко всем работникам в пределах общности интересов их и фирмы.

Во-вторых, осознание проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, борьба за их привлечение.

В-третьих, отказ от представлений о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя.

В-четвертых, анализ и регулирование групповых и личностных отношений, **кадрового потенциала**, управление конфликтами, обеспечение требований психофизиологии, эргономики и проч.

Перечисленные парадигмы представлены в таблице:

Система	Человек-ресурс	Человек-личность
Экономическая	Управление трудовыми ресурсами (human labor management)	Управление персоналом (personnel management)
Социальная	Управление человеческими ресурсами (human resources management)	Социальный командный менеджмент (social management)

Причинами принципиально иного отношения к работникам в постиндустриальном обществе являются следующие:

1. Изменение содержания труда, обусловленное внедрением качественно новых (прежде всего информационных) технологий. Показателен в этом смысле девиз IBM: «Машина работает — человек думает».
2. Снижение возможностей контроля над исполнителями и необходимость в связи с этим широкого введения самоконтроля.
3. Повышение требований к качеству во всех его ипостасях.
4. Широкое распространение коллективной и командной организации труда.
5. Значительное повышение образовательного и культурного уровня населения. Сегодня на Западе средняя продолжительность получения образования населения доходит до 12–13 лет.
6. Общая демократизация социально экономической жизни общества.
7. Рост стоимости рабочей силы.
8. Увеличение неопределенности и скорости протекания экономических процессов, темпов изменений.
9. Обострение глобальной конкуренции, существенно поднявшей планку требований к работникам.
10. Опыт передовых компаний, добившихся значительных экономических успехов за счет **персонала** (например, в Японии).

Наконец, работников можно рассматривать с *экономической точки зрения*, а именно участия в создании конечного результата, богатства.

Прежняя парадигма рассматривала их как рядовой фактор производства, потребляемый в нем, также как сырье, материалы, оборудование. А отсюда возникала задача минимизации вложений в него и его всемерной экономии, что выливалось в нищенскую заработную плату и рабочий день, достигавший в XIX в. в «доброй старой Англии» 16–18 ч.

Превращение работников в основной источник благосостояния фирмы изменило их положение. Они стали элементами *человеческого капитала* — главного ее достояния и условия победы в конкурентной борьбе.

Идеи о человеческом капитале впервые были озвучены еще в XVII–XVIII вв., а основные положения современной теории высказаны Т. Шульцем в статьях «Формирование капитала образования» (1960 г.) и «Инвестиции в человеческий капитал» (1961 г.) и **Г. Беккером** в книге «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ» (1964 г.).

В основе концепции человеческого капитала лежит подход к человеку — индивиду, рационализирующему и оптимизирующему свое поведение исходя из принципа экономической целесообразности (максимум выгоды). Человеческий капитал представляет собой совокупность имеющихся у людей профессиональных **способностей, навыков**, знаний и **мотиваций**, поэтому измерить его с той же точностью, что и материальные ресурсы, невозможно. Это прежде всего *интеллектуальный капитал*. Он индивидуален, является

личной собственностью человека, обеспечивает обладателю получение более высокого дохода и благ в будущем (на уровне индивида — **заработной платы**), связан с нравственными устоями, готовностью обучаться. Такой капитал увеличивает свою ценность путем накопления значимой информации, так как в результате растет его доходность.

Человеческий капитал организации характеризуют:

- ◆ численность и структура работников;
- ◆ уровень образования (интеллектуальная составляющая);
- ◆ профессиональная подготовка, навыки, опыт;
- ◆ обладание экономически значимой информацией;
- ◆ духовное и телесное здоровье обладателя, обеспечивающие его нормальную трудоспособность;
- ◆ культурно личностная ориентация;
- ◆ гражданская ответственность;
- ◆ производственная и социальная активность, мобильность.

Выделяют две основные разновидности человеческого капитала:

- ◆ **общий** (перемещаемый), представляющий собой совокупность теоретических универсальных знаний и навыков, применимых в любой организации;
- ◆ **специальный** (неперемещаемый) в виде знаний и навыков, имеющих значение только для данной компании (знание особенностей рабочего места, технологий, специфики предприятия, неформальные связи, культура общения, доверие, солидарность).

Человеческий капитал формируется за счет реальных (материальных и иных) затрат, а также опыта, приобретенного в процессе жизнедеятельности и общения индивидов. Он неотделим от личности работника, уровня его образования и культуры.

Формирование человеческого капитала предполагает:

- ◆ разработку специальной политики по управлению человеческим капиталом; осуществление политики занятости, обеспечивающей ее реальные гарантии; создание благоприятного морально-психологического климата;
- ◆ обеспечение участия работников и их представителей в управлении фирмой;
- ◆ справедливое вознаграждение персонала.

Любой капитал, в том числе человеческий, требует **инвестиций** на поддержание в рабочем состоянии, расширение за счет обучения, накопления информации. Эти инвестиции приносят многократно более высокий экономический, психологический, социальный, культурный эффект (прямой, косвенный, индивидуальный и коллективный; краткосрочный, долгосрочный, отсроченный во времени и т. п.). По Г. Беккеру, этот эффект составляет 12–14% в год к соответствующим затратам измерения, чем вложения в технику. Кроме того, обучение повышает удовлетворенность людей трудом и самооценку.

В то же время человеческий капитал имеет ту особенность, что он не только изнашивается (люди болеют, стареют), но и в некоторых аспектах сохраняется и увеличивается по мере своего использования (за счет приобретения нового опыта и знаний).

На развитие человеческого капитала влияют следующие психологические и социальные факторы:

- ◆ *положительно*: честолюбие, ожидание окружающих, стремление к более высокому статусу, желание повысить уровень жизни, интерес к новому, необходимость обеспечить семью, ответственность перед окружающими;
- ◆ *отрицательно*: нежелание рисковать, неуверенность в себе, отсутствие необходимых навыков, боязнь неизвестного, недостаточная энергичность.

Что такое менеджмент персонала (человеческих ресурсов)

Слово «менеджмент» пришло к нам из английского языка (*management*), где изначально означало «искусство объезжать (держат в руках) лошадей». В свою очередь, оно восходило к лат. *manus* (рука). Сегодня смысл этого понятия трансформировался и буквально может быть переведен на русский язык термином «руководство».

Жизнь **менеджменту** дала промышленная революция XVIII–XIX вв., образование крупных предприятий с тысячами рабочих. Их владельцы уже не могли квалифицированно руководить разросшимся хозяйством и вынуждены были нанимать профессиональных управляющих — **менеджеров**.

Это было вполне естественно. Ведь собственники фирм были прежде всего предпринимателями. В их задачу входило создание фирм, определение основных направлений их деятельности и развития, обеспечение необходимыми ресурсами. Для этого нужны были особые свойства характера: активность, смелость, напористость, изобретательность, творческий подход, независимость и т. п. Однако для повседневной работы по управлению действующим предприятием они не годились. Здесь требовалось иное, что у самых талантливых предпринимателей обычно отсутствовало, — методичность, пунктуальность, аккуратность, исполнительность, общительность, высокая личная дисциплина. Именно такими чертами и обладают, в отличие от предпринимателей, менеджеры. Их группы получили название «менеджмент» («руководство»).

Таким образом, под менеджментом понимают как деятельность по управлению, так и лиц, которые ее осуществляют. Эта же ситуация имеет место и в русском языке относительно термина «руководство». Им обозначают и процесс управления, и тех, кого принято называть начальством.

Менеджмент как процесс управления можно рассматривать с двух точек зрения: во-первых, это управление организацией или ее подразделением; во-вторых, самостоятельное направление деятельности, когда человек, занимающийся им, — сам себе голова (сегодня, например, в ходу менеджеры по продажам; по закупкам и проч.). В отличие от первого случая, здесь у менеджера нет подчиненных как таковых.

Цель менеджмента как деятельности — достижение объектом управления некоего желаемого состояния, качественно или количественно отличающегося в лучшую сторону от существующего.

Менеджментом называется и *учебная дисциплина*, преподавание которой в одном из колледжей США начал в 1881 г. Джозеф Вартон. Сегодня на Западе менеджмент существует и как одно из самых распространенных направлений высшего и среднего профессионального образования, и как важнейший элемент подготовки любого специалиста. В частности, дисциплина «Управление персоналом» преподается во многих американских вузах.

И, наконец, менеджмент представляет собой *совокупность научных знаний и практического опыта междисциплинарного характера* из таких областей, как экономика, организация, социология, психология, педагогика, право.

Многогранность деятельности современной организации позволяет выделить несколько видов менеджмента, в ряду которых находится и менеджмент (управление) персоналом (человеческими ресурсами). Считавшийся прежде второстепенным делом, он выдвинулся сегодня на первый план и превратился в одну из основных сфер деятельности руководителей всех уровней и направлений. Сегодня его условно можно разбить на три блока.

Во-первых, *блок управления персоналом (человеческими ресурсами)*. Он включает планирование потребности в них, подбор и создание резерва, отбор и оценку кандидатов на должность, осуществление профессиональной адаптации, разработку соответствующих методик, программ, организацию обучения и повышения квалификации, развитие

профессионального опыта и способностей, оценку трудовой деятельности, подготовку руководящих кадров, осуществление внутренних перемещений сотрудников и увольнение.

Во-вторых, блок *социального управления*. Он заключается в создании необходимых условий труда и отдыха сотрудников, обеспечении равных возможностей занятости, формировании здорового морально психологического климата, чувства удовлетворенности организацией и приверженности к ней, стимулировании творческой активности, организации тарифных переговоров, налаживании социального партнерства.

В-третьих, блок *создания нормативов* в области труда, заработной платы, социального обслуживания, разработки положений о структурных подразделениях, паспортов рабочих мест, графиков работ, правил внутреннего распорядка, требований к сотрудникам, **должностных инструкций** и проч.

Сущность любой теории или целенаправленной деятельности проявляется в *функциях*, т. е. задачах, которые управление персоналом призвано решать. Здесь с точки зрения содержания можно выделить следующие основные функции: планирование, организация, распорядительство, координация, мотивация, контроль, информирование, развитие.

Функция *планирования* (целеполагания) реализуется при формировании целей кадровой и социальной политики организации, создании планов набора, продвижении и увольнении персонала, его развитии и обучении.

Практическое воплощение замыслов, содержащихся в политике, планах, программах и т. п., — *организационная* функция. В ее рамках осуществляется поиск, набор, перемещение, расстановка, увольнение, переобучение и повышение квалификации персонала, а также обеспечение необходимой документацией.

Функция *распорядительства* состоит в доведении поставленных целей до исполнителей.

Достижение целей организации осуществляется посредством совместной деятельности людей. Чтобы последняя была успешной, ее надо *координировать*, направлять в нужную сторону, обеспечивать необходимый уровень взаимодействия между участниками. В подобной *координации*, или *регуливании*, суть четвертой функции управления персоналом. Она реализуется как ориентация и согласование повседневной деятельности работников служб персонала, ее увязка с работой организации в целом.

Любая работа будет с должным качеством и минимальными затратами выполняться, если сотрудники (руководители и исполнители) окажутся в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция управления персоналом — *мотивационная*. Ее осуществление предполагает выбор наиболее подходящих форм и систем оплаты труда, морального и материального поощрения работников. Это обеспечивает привлечение наиболее подходящих для организации сотрудников, их закрепление на рабочих местах, заинтересованность в повышении квалификации, профессиональном росте.

Результаты деятельности в кадровой сфере необходимо время от времени проверять, оценивать и корректировать. Это составляет содержание *контрольной* функции. Ее элементом является учет, т. е. сбор, обработка, анализ и хранение информации о кадрах; определение минимально необходимого ее объема.

Контроль как таковой призван выявлять опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов и тем самым создавать основу для совершенствования работы. Безусловно, по его результатам следуют поощрения или наказания исполнителей, однако это не является главным.

Кадровый контроль направлен на определение соответствия состава и структуры персонала реальным потребностям в нем, выявления причин высокой его **текучести**, правильности оформления соответствующей документации и проч.

Роль *информационной функции* предопределяется тем, что сведения о персонале

являются предметом и результатом управленческой деятельности. Поэтому последняя начинается с их сбора, обработки, анализа. В задачу входит также создание и пополнение базы данных о персонале, определение объема необходимых сведений о нем; предоставление их всем нуждающимся в удобной для использования форме.

В эпоху НТР в мире происходят стремительные изменения, к которым надо постоянно приспосабливаться. Поэтому сегодня важнейшей функцией кадрового менеджмента становится *развитие* персонала в связи с другими сторонами деятельности организации.

Те, кто держат в руках эту книгу, уже знакомы с основами менеджмента. Поэтому во введении автор лишь напоминает, в чем его суть и главные функции, а затем переходит к рассмотрению принципов **управления персоналом**.

Управлять надо по правилам

Перечисленные функции управления реализуются в соответствии с определенными принципами, т. е. правилами. На практике таких принципов может быть очень много, поэтому остановимся лишь на наиболее важных.

Едва ли не самым главным из них можно считать *научность в сочетании с элементами искусства*. Без применения научных методов невозможно правильно определить потребность организации в персонале, оценить претендентов, сделать надежный выбор. В то же время ведение кадровых интервью, аттестационных бесед и проч. требует искусства импровизации, умения общаться с людьми.

Процесс управления персоналом должен быть *целенаправленным*. Это означает его ориентированность на решение конкретных кадровых проблем, стоящих в данный момент перед организацией. Например, привлечение новых сотрудников осуществляется с целью заполнить имеющиеся вакансии, усилить творческий потенциал и проч.

Важным принципом управления персоналом является его *функциональная специализация* в сочетании с *универсальностью*. Например, к каждому человеку (претенденту на должность или работнику) в организации должен уделяться индивидуальный подход, соответствующий особенностям данного лица. Законы межличностных отношений одинаковы по отношению ко всем. И это обстоятельство (единую у всех человеческую сущность) нельзя не учитывать.

Любой процесс основан на принципе *последовательности*. Иными словами, действия, из которых он состоит, следуют друг за другом в строго определенном порядке как в пространстве, так и во времени. Нельзя, например, сначала издать **приказ** о зачислении человека в **штат** организации, а затем решать вопрос, подходит он для нее или нет. В ряде случаев последовательность управленческих действий может быть *циклической*, предполагающей их повторение в том же виде через определенные промежутки времени. Это имеет место, например, при найме сезонных работников.

Непрерывность осуществления трудовых процессов, совершенствования техники и технологии, а также обновления персонала требует соответственно и *непрерывности* набора кадров, их подготовки и **переподготовки, повышения квалификации**, продвижения в **должности**.

Важным принципом управления кадрами является *оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления*. В соответствии с ним, например, центральные кадровые службы оставляют за собой выработку основных направлений кадровой политики, контроль над ее реализацией, а комплектование штатов, **адаптацию**, отчасти повышение квалификации могут передавать в подразделения. Для того чтобы управленческий процесс протекал нормально, необходимо соблюдение такого важного принципа, как *обеспечение единства прав и ответственности* в каждом его звене. Избыток прав приводит к управленческому произволу, недостаток же парализует деловую активность

и инициативу, поскольку даже не большой «перебор» здесь может повлечь за собой крупные неприятности. Если подразделению доверено право принимать на работу того или иного сотрудника, то

оно должно всецело нести ответственность за свое решение.

Важным принципом менеджмента считается *состязательность участников управления* на основе личной заинтересованности в успехе. В кадровом менеджменте такая состязательность является основой отбора и продвижения работника в рамках организации, определения уровня его вознаграждения.

В современных условиях управленческий процесс не может быть по настоящему результативным без соблюдения такого принципа, как *максимально широкое вовлечение исполнителей в подготовку и принятие решений*, причем уже на самых ранних его стадиях. В западных фирмах, например, получила практика, когда вопрос о приеме на работу нового сотрудника решают его будущие **коллеги**. Они присутствуют на кадровых собеседованиях, знакомятся с резюме и сочинениями.

К другим принципам управления персоналом относятся: безусловное соблюдение требований законодательства о труде; ориентировка на будущее;

- ◆ поддержание баланса интересов организации и работников;
- ◆ создание условий для минимизации увольнений и сохранения занятости;
- ◆ широкое сотрудничество с **профессиональными союзами**;
- ◆ максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства, поддержание чувства самоуважения;
- ◆ немедленное реагирование на изменение поведения;
- ◆ доверие между администрацией и работниками, максимальное делегирование полномочий и ответственности;
- ◆ привлечение на работу специалистов высокой квалификации;
- ◆ поощрение несогласия;
- ◆ четкое определение требований к персоналу и ожидаемых от него результатов;
- ◆ индивидуализация кадровой работы;
- ◆ устранение привилегий и статусного разрыва между руководителями и подчиненными;
- ◆ раскрытие потенциала и постоянное совершенствование **личности**; поощрение открытого делового общения, вовлечение работников в коллективное творчество и принятие решений;
- ◆ создание атмосферы взаимной ответственности;
- ◆ участие **линейных руководителей** в развитии персонала; справедливая оценка качества и результатов деятельности; преемственность.

РАЗДЕЛ I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Перед изучением данного раздела внимательно прослушайте введение к разделу. Затем изучите последовательно материалы глав разделов, обращая по мере необходимости к объектам «Видеоматериалы», «Глоссарий», «Персоналии», «Правовые акты», «Документы по учету кадров», «Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда». После изучения каждой главы рекомендуется выполнить тренировочные задания.

После изучения всех глав прослушайте основные выводы по разделу. Затем проверьте свои знания по разделу, выполнив контрольные задания и ответив на вопросы и задания, приведенные ниже.

Вопросы и задания

1. Объясните, что такое нормативная, списочная и явочная численность персонала. Попробуйте определить и проанализировать ее применительно к своему учебному заведению или группе.
2. Перечислите основные показатели, характеризующие состояние персонала.
3. Проведите среди своих родственников и знакомых социологическое обследование на предмет того, почему они меняли работу, что им при этом препятствовало и что благоприятствовало, какими оказались результаты. Обсудите итоги обследования в своей группе и попытайтесь выявить общие закономерности.
4. Раскройте, что представляет собой структура персонала и каковы ее разновидности.
5. Проанализируйте с точки зрения категорий персонала работников своего учебного заведения.
6. Выясните свою будущую профессию, специальность, квалификационную категорию.
7. Назовите задачи, решаемые управлением персоналом (человеческими ресурсами). Дополните перечень приведенных позиций, выберите 10 наиболее важных и попытайтесь обосновать свое мнение.
8. То же самое сделайте в отношении принципов управления персоналом.
9. Вспомните книги и кинофильмы, в которых нашли отражение те или иные подходы к персоналу.
10. Выскажите свое мнение о тех обстоятельствах, с которыми связано изменение взглядов на персонал.
11. Сопоставьте различные модели управления персоналом. Объясните, какие исторические и национальные особенности соответствующих стран могли повлиять на их специфику.
12. Ознакомьтесь с приведенным документом и обсудите его на семинарском занятии в форме дискуссии сторонников и противников. Постарайтесь определить, насколько он соответствует условиям сегодняшнего дня.
13. Проведите в учебной группе, разбившись на команды консультантов, деловую игру по разработке и выбору стратегии управления человеческими ресурсами какой-либо вымышленной фирмы.
14. Перечислите вопросы, которые можно решать с помощью кадрового планирования.
15. Назовите принципы кадрового планирования.
16. Попробуйте разработать нормы, регламентирующие те или иные виды работы в рамках учебного процесса. Сравните их с результатами, полученными товарищами по группе, и определите средние показатели.
17. Расскажите о методах, применяемых в кадровом планировании.
18. Сопоставьте традиционный и современный подходы к кадровому менеджменту и попытайтесь оформить это в форме таблицы.
19. Перечислите основные функции кадровых служб. Объясните, какова их роль в системе управления организацией.
20. Попробуйте создать схему управления кадрами для таких предприятий, как

автомобильный завод, министерство, крупное учебное заведение, фабрика мягкой игрушки.

21. Расскажите о таких понятиях, как кадровый маркетинг, консалтинг, контроллинг, мониторинг, лизинг персонала.

22. Объясните, для чего необходимо социальное партнерство.

ГЛАВА 1.1. ЧИСЛЕННОСТЬ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

Численность персонала

В рамках статистического подхода персонал, как уже говорилось, — это полный личный состав наемных работников организации (за исключением **руководства**). Он обладает определенными количественными и качественными характеристиками (численность, **структура**, возраст, опыт, **стаж** и проч.) и выполняет различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в **штате**, называется кадрами.

В штате лучше держать работников, выполняющих постоянные обязанности, а с остальными заключать временный договор. Например, 80% американских компаний пользуются услугами временных сотрудников.

Кадровое ядро, формируемое с учетом внедрения перспективных технологий, есть основа **конкурентного преимущества** любой организации.

Состав и численность персонала определяются перечнем должностей, устанавливаемым администрацией для обеспечения потребностей производства в зависимости от его функциональной, технологической и организационной структуры. Его качественные параметры обусловлены требованиями к уровню **квалификации** работников, а количественные — объемом выпуска, **трудоемкостью**, сложностью продукции, степенью автоматизации и компьютеризации технологических процессов.

Обычно персонал формируется целенаправленно, что позволяет оптимизировать его численность, профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение трудовых функций и загрузку работников, их состав с различным функциональным содержанием труда. Конечная цель формирования персонала — создание работоспособного **трудового коллектива**.

Численность персонала определяется содержанием, масштабом, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

При расчетах численности персонала на основе статистических методов и экспертных оценок используют:

- ◆ нормы времени, необходимого для выполнения работы;
- ◆ нормы численности;
- ◆ коэффициент пересчета явочной численности в списочную;
- ◆ величину полезного фонда времени;
- ◆ нормы обслуживания и т. п.

Эти факторы задают ее *нормативную* (плановую) величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить. Поэтому персонал более объективно характеризуется *списочной* (фактической) численностью, т. е. количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам. Не включаются совместители, работники для разовых и специальных работ, привлекаемые на основе специальных договоров, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и некоторые другие.

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной (в том числе и вследствие невозможности нанять лучших людей и нежелания брать худших). Целесообразно постоянно контролировать соотношение этих двух показателей в абсолютном и в относительном выражении и не допускать их значительного расхождения.

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

- ◆ постоянные — принятые в организацию бессрочно либо на срок более 1 года по контракту;
- ◆ временные — оформленные на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего работника — до 4-х;
- ◆ сезонные — принятые на работу, носящую регулярно повторяющийся характер (на срок до 6 месяцев).

Списочная численность персонала ежедневно учитывается *табельными записями*, в которых отмечаются все работники — как присутствующие на работе, так и отсутствующие по тем или иным причинам. Таким образом, с точки зрения учета она представляет собой сумму явок и неявок.

Списочная численность персонала может рассматриваться и как средняя величина за некоторый период — месяц, квартал, год:

- ◆ среднесписочная численность за месяц равна сумме явок и неявок по дням, отнесенная к календарному числу дней (при этом показатели за выходные и праздничные дни приравниваются к предшествующим рабочим);
- ◆ среднегодовая или среднеквартальная численность персонала представляется как полусумма численности на начало и конец периода, плюс численность на каждую промежуточную дату, деленная на число подпериодов:

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

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

$\text{Ч}_1, \text{Ч}_2, \text{Ч}_{n+1}$ — численность персонала на начало каждого подпериода;

n — число подпериодов, из которых состоит данный период.

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

Движение персонала и его анализ

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Обновление коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых называется *сменяемостью* (оборотом) *кадров*.

Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди

которых:

- ◆ биологические (например, ухудшение здоровья);
- ◆ производственные (сокращение штата вследствие комплексной механизации и автоматизации, а также уменьшения объемов производства; направление на учебу и в длительную **командировку**);
- ◆ социальные (наступление **пенсионного возраста**);
- ◆ личные (семейные обстоятельства);
- ◆ государственные (призыв на военную службу).

Интенсивность выбытия персонала обусловлена следующими факторами:

- ◆ настоящей потребностью в смене работы (например, из-за неудовлетворенности заработной платой, условиями и режимом труда и т. п.);
- ◆ сделанными вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, спецификой профессии);
- ◆ желательностью нового места, обеспечивающего улучшение условий труда, более высокие доходы и проч.;
- ◆ легкостью адаптации в новых условиях, определяемой квалификацией, опытом, возрастом и связанными с ней расходами;
- ◆ обладанием информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.

По своим последствиям движение персонала далеко не однозначно.

Для уходящих работников позитивными моментами являются следующие возможности:

- ◆ рост **доходов** на новом месте;
- ◆ улучшение условий для **карьеры**;
- ◆ расширение связей;
- ◆ приобретение более подходящей по содержанию работы;
- ◆ улучшение **морально-психологического климата**.

В то же время они:

- ◆ теряют заработную плату, непрерывный трудовой стаж в организации и связанные с ним льготы;
- ◆ несут затраты на поиск нового места работы;
- ◆ подвержены трудностям **адаптации** и риску потерять квалификацию.

Для остающихся работников появляются дополнительные возможности продвижения, заработка, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Для организации мобильность персонала означает избавление от неподходящих работников, привлечение людей с новыми взглядами, омоложение кадрового состава. Однако **мобильность персонала** повышает затраты, связанные с набором, временной подменой кадров и их обучением, вызывает потери рабочего времени, падение **дисциплины**, рост **брака**, недопроизводство продукции.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, ухудшает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает активность у тех, кто собирается уходить, что в результате влечет экономические потери.

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

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и

результатами его труда, ибо при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

Экономические потери, связанные с мобильностью персонала, определяются на основе текущей отчетности и специальных обследований. Они складываются из потерь от нарушения стабильности коллектива, трудовой дисциплины, потерь от повышенного брака, прямых потерь рабочего времени.

Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота.

Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.

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

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам **увольнения**. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним (**текучесть**).

Необходимый оборот по выбытию неизбежен и имеет объективные причины:

- ◆ состояние здоровья работников;
- ◆ требования законодательства (например, о воинской службе);
- ◆ естественные моменты (состояние здоровья, возраст).

Его можно предсказать, спрогнозировать и даже точно рассчитать (уход на военную службу или на пенсию).

Неблагоприятные последствия здесь ослабляются тем, что люди часто не порывают связи с организацией, оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

Текучесть связана с субъективными причинами и обычно характерна для молодых сотрудников, после 3 лет работы существенно снижаясь. Считается, что нормальный ее уровень составляет 5% в год. Она может быть активной (уход по собственному желанию) и пассивной (увольнение за нарушения трудовой дисциплины). При необходимости ее стимулируют и даже провоцируют.

Текучесть персонала снижают:

- ◆ подробный инструктаж;
- ◆ возможность работника воздействовать на ситуацию;
- ◆ его востребованность;
- ◆ нормальные физические и эмоциональные нагрузки;
- ◆ возможность довести работу до конца, ответственность за нее;
- ◆ наличие условий для творчества.

Кроме перечисленных, дополнительно целесообразно определять следующие абсолютные показатели состояния **персонала**:

- ◆ *численность сменившихся работников*, представляющая собой меньшую из численности принятых и уволенных;
- ◆ *численность проработавших весь период* как разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период (характеризует постоянство коллектива за определенный период времени).

Относительными показателями оборота персонала являются:

$$1. \text{ Интенсивность оборота по выбытию} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$2. \text{ Коэффициент постоянства кадрового состава} = \frac{\text{Число работников, состоявших в списках организации в течение всего периода (не менее 3 лет)}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$3. \text{ Коэффициент текучести} = \frac{\text{Излишний оборот}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

$$4. \text{ Коэффициент интенсивности текучести кадров} = \frac{\text{Доля работников } i\text{-й группы в числе выбывших по причинам текучести}}{\text{Доля } i\text{-й группы в общем числе работников}}$$

$$5. \text{ Коэффициент закрепленности работников} = \frac{\text{Число лиц с определенным стажем, покинувших организацию}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}}$$

Движение персонала отражается в *балансе*, включающем сведения об изменении его численности и структуры. Балансы составляются в организациях за месяц, квартал и год, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям.

Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период с расшифровкой сведений:

- ◆ откуда люди прибыли (из учебных заведений, из других организаций в порядке перевода, с **бирж труда** и проч.);
- ◆ по каким причинам ушли (перевод в другие организации, окончание срока договора, уход на учебу, призыв на воинскую службу, выход на пенсию и другие причины).

Структура персонала

Под структурой персонала (социальной структурой организации) понимается количественное соотношение между группами работников, задаваемое технологической и организационной структурами предприятия. Свое выражение она находит в штатном расписании, которое отражает ее нормативное состояние.

Структура персонала может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп **должностей**.

Выделяют:

- ◆ *персонал основных видов деятельности* (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов);
- ◆ *персонал неосновных видов деятельности* (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих, и основные сведения о них содержатся в текущей отчетности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную.

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

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных и профессиональных групп выполняемым им объемам работ, выраженным в затратах рабочего времени. Это позволяет минимизировать трудозатраты на выполнение соответствующих функций и повышающую надежность работы аппарата.

По характеру трудовых функций персонал разделяется на **рабочих** и **служащих**.

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

Особо выделяют рабочих механизированного и ручного труда по следующим категориям:

- ◆ работающие при помощи автоматов;
- ◆ выполняющие работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок;
- ◆ обслуживающие машины, станки, установки, приборы;
- ◆ выполняющие работы вручную;
- ◆ выполняющие работы без применения машин и механизмов;
- ◆ выполняющие работы по ремонту и наладке машин и механизмов.

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

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

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции. Таким образом, можно говорить об управленческих и неуправленческих служащих, не осуществляющих наблюдение за другими.

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

1. *Руководители*, к которым относят также их заместителей и главных специалистов (например, главного бухгалтера, главного экономиста), государственных инспекторов.

В совокупности они образуют *администрацию*, включающую также отдельных лиц, не относящихся к руководству и выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудников кадровых служб.

2. *Специалисты* — работники, выполняющие квалифицированные виды профессиональной деятельности (разработку вариантов решения отдельных производственных, технических и управленческих проблем, выбор и принятие которых

входит в компетенцию **руководителей**). Это экономисты, юристы, инженеры.

В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами; вторые являются ответственными исполнителями работ.

Специалисты могут являться главными, ведущими или старшими и иметь категорию, характеризующую номером.

Старший специалист, наряду с исполнением своих обычных обязанностей специалиста, может руководить группой коллег — рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера, а сводится преимущественно к координации и консультированию. Он может быть также единоличным ответственным исполнителем какой-то работы, не имеющим подчиненных.

Ведущий специалист выполняет те же обязанности, что и старший, но осуществляет дополнительно методическое руководство, а *главный* координирует работу ведущих и старших специалистов.

3. *Другие работники, относящиеся к служащим*, осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (например, кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты).

На Западе различают следующие категории служащих:

- ◆ top management;
- ◆ middle management;
- ◆ lower management;
- ◆ инженерно-технический персонал и корпоративные служащие;
- ◆ работники, занятые физическим трудом;
- ◆ работники социальной инфраструктуры.

Занятие должности требует обладания соответствующей профессией и квалификацией.

Под *профессией* понимают совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности, а также род занятий. Например, говорят о профессии менеджера, юриста, экономиста, врача.

В России профессии рабочих включаются в Общий классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, а должности управленческого персонала — в соответствии с Единой номенклатурой должностей служащих и Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих. В тарифно-квалификационных справочниках по каждому разделу содержится характеристика работы, требования к умениям, в необходимых случаях — примеры работы.

Способность приемлемого выполнения профессиональных обязанностей в результате наличия у человека психических и психофизиологических качеств получила название *профессиональной пригодности*. Она может быть потенциальной (основывается на задатках, физических и психических свойствах человека) и реальной (складывается постепенно, в результате освоения им новых знаний и навыков).

Выделяют следующие параметры профессиональной пригодности:

- ◆ физические данные и состояние здоровья;
- ◆ квалификация, опыт;
- ◆ активность;
- ◆ соответствие требованиям, предъявляемым законодательством;

- ◆ психические особенности и способности;
- ◆ личные качества (характер, энергичность, самообладание, адаптивность);
- ◆ направленность личности и мотивированность;
- ◆ поведение во время и вне работы.

В пределах каждой профессии выделяются *специальности* — виды деятельности, связанные с выполнением более ограниченных функций.

Так, специальностью в рамках профессии юриста будет соответствующая правовая отрасль — гражданское право, уголовное право, государственное право и проч.

Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя *квалификацию*, т. е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций.

Различают квалификацию работы и квалификацию работника. Первая представлена совокупностью требований к тем, кто ее должен исполнять; вторая — совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств, которые, в частности, обусловлены:

- ◆ уровнем общих и специальных знаний и организационных навыков (для руководителей);
- ◆ стажем работы в данной или аналогичной должности, необходимым для освоения профессии.

Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах — дипломах, свидетельствах и проч.

По степени квалификации рабочих принято разделять на следующие группы:

- ◆ высококвалифицированные — окончившие профессиональные и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2–4 года;
- ◆ квалифицированные — окончившие средние профессиональные или технические училища, прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6–24 мес.;
- ◆ малоквалифицированные — прошедшие производственную подготовку в течение 2–5 мес.;
- ◆ неквалифицированные — прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

На Западе выделяют работников квалифицированного, полуквалифицированного и неквалифицированного труда.

Это выделение происходит в соответствии с такими основаниями, как:

- ◆ связь профессии с НТП (передовыми технологиями и продуктами);
- ◆ степень обновляемости результатов деятельности работников;
- ◆ уровень их общеобразовательной и профессиональной подготовки;
- ◆ диапазон выполняемых или контролируемых производственных или управленческих функций.

Чем выше **квалификация работника**, тем в меньшей степени его труд поддается регламентации, контролю и стимулированию.

Высококвалифицированные работники нуждаются в повышенной социальной защите, самостоятельности, создании условий для творчества, но одновременно готовы нести повышенную ответственность.

Совокупность знаний и навыков, специфических способностей работников, необходимых в *конкретном трудовом процессе*, называется профессиональной

компетентностью. Выделяют следующие ее виды:

- ◆ функциональная (наличие специальных знаний и умение их реализовывать);
- ◆ интеллектуальная (способность к аналитическому мышлению);
- ◆ ситуативная (умение действовать в соответствии со складывающимися обстоятельствами);
- ◆ социальная (наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умение поддерживать отношения, влиять, добиваться своего, правильно воспринимать и интерпретировать чужие мысли, выказывать к ним отношение, вести беседы и проч.).

Статистика позволяет рассчитывать ряд количественных показателей, характеризующих квалификацию персонала:

$$1. \text{ Коэффициент квалификации работников} = \frac{\sqrt{\text{Число работников, имеющих спец. образование, соответствующее должности} \times \text{Число работников, имеющих необходимый опыт}}}{\text{Общее число работников}}$$

$$2. \text{ Коэффициент использования квалификации работников} = \frac{\text{Затраты труда на выполнение работы в соответствии с квалификацией}}{\text{Общее число работников}}$$

$$3. \text{ Коэффициент соответствия работника выполняемой работе} = \frac{\text{Количество работников определенной квалификационной группы}}{\text{Количество работников той же профессиональной группы}}$$

Чем ближе данный коэффициент к 1, тем лучше.

Квалификацию работников в определенной степени может характеризовать коэффициент специализации работников, определяемый с помощью следующей формулы:

$$\text{Коэффициент специализации} = \frac{\text{Фактическая продолжительность работы в данной должности}}{60 \text{ мес.}}$$

а также коэффициент стажа работы в организации:

$$\text{Коэффициент стажа работы в организации} = \frac{\text{Продолжительность работы в организации}}{60 \text{ мес.}}$$

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

Можно рассчитывать *коэффициент среднего тарифного разряда* как **среднюю арифметическую** разрядов, взвешенных по доле сотрудников:

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

где A_1, A_2, \dots, A_n — число сотрудников каждого разряда;

$\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$ — номер разряда;

$\sum A$ — общее число сотрудников.

При анализе персонала состав рабочих изучается также по профессиям, по возрасту, формам и системам оплаты труда, сменам, стажу. *Возрастная структура* персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 и старше.

Структура персонала *по стажу* может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С *общим стажем* напрямую связан уровень производительности труда. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 и более.

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

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

Целесообразно составлять таблицу сведений о расстановке специалистов с высшим и средним специальным образованием, которая может иметь следующий вид:

(название организации)

на « ____ » _____ 200__ г.

№	Показатель	Должности			Рабочие места			Всего
		требующие замещения специалистами		не требующие ни высшего, ни среднего специального образования	требующие замещения специалистами		не требующие ни высшего, ни среднего специального образования	
		с высшим образованием	со средним специальным образованием		с высшим образованием	со средним специальным образованием		
1	Количество должностей, рабочих мест							
2	Количество работников (всего)							
2.1	Количество специалистов (всего)							
2.1.1	с высшим образованием							
2.1.2	со средним специальным образованием							
2.2	Не имеют ни высшего, ни среднего специального образования							

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 1.2. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ)

Понятие управления персоналом (человеческими ресурсами)

Управление **персоналом** есть управление человеком в организации (а не в процессе деятельности!), направлено на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений, изменение **мотивации** и получение от работников максимальной отдачи.

В образцовых фирмах **управление персоналом** является частью общей системы управления, его основы разрабатываются специально для отдельных групп работников, однако до сих пор единая модель так и не сложилась.

В настоящее время управление персоналом стало решающим фактором **конкурентоспособности** фирмы, что во многом достигается за счет:

- ◆ проведения активной **кадровой политики**;
- ◆ приобретения кадровыми службами стратегической роли и перехода от выполнения ими фрагментарных функций к системной деятельности;
- ◆ интеграции планирования человеческих ресурсов в корпоративное планирование;
- ◆ акцента на управлении изменениями и **инвестициями** в человеческий капитал.

Концепция управления персоналом (человеческими ресурсами) представляет собой систему теоретических взглядов на сущность, содержание, цели, задачи, критерии, принципы, методы соответствующей деятельности и организационно-практические подходы к формированию механизма ее осуществления.

На практике управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, их интересы и поведение, формирование знаний, навыков, умений, способностей, обеспечивающих максимальное использование трудового и творческого потенциала людей в интересах эффективной реализации стоящих перед фирмой задач.

В последние годы в сфере управления персоналом появился стратегический уровень и стала складываться его четкая система, ориентированная на развитие **человеческого капитала**, которую можно разделить на следующие основные подсистемы:

- ◆ формирование и развитие персонала;
- ◆ организация и обеспечение процесса управления (кадровое, техническое, информационное, правовое, финансовое, методическое, социально-психологическое и т. п.).

Принципами формирования системы управления персоналом считаются:

- ◆ соответствие целям организации и задачам управления ею;
- ◆ простота и практичность;
- ◆ экономичность (снижение доли затрат на управление персоналом в себестоимости продукции и услуг);
- ◆ прогрессивность (построение на научной основе);
- ◆ перспективность (возможность дальнейшего развития);
- ◆ комплексность (взаимосвязь всех автономных элементов);
- ◆ информационная открытость и проч.

Решение практических задач управления персоналом (человеческими ресурсами)

связано также с воздействием с помощью экономических, организационных и социальных рычагов:

- ◆ на условия жизни и деятельности индивидов и социальных групп;
 - ◆ межличностные отношения;
 - ◆ процесс развития субъекта и формирования личности.
- При этом решаются следующие основные задачи:
- ◆ анализ и нормирование трудовых процессов;
 - ◆ планирование потребности в персонале;
 - ◆ осуществление внешнего и внутреннего **маркетинга персонала**;
 - ◆ совершенствование форм и методов его подбора, расстановки, оценки, продвижения, подготовки, переподготовки, повышения **квалификации**;
 - ◆ улучшение структуры кадров за счет высококвалифицированных специалистов во всех звеньях производства и управления;
 - ◆ обеспечение деятельности по управлению персоналом необходимыми материальными, финансовыми средствами, управление **расходами** на персонал;
 - ◆ осуществление научной организации рабочих мест, рационализации процессов производства и управления, трудовых графиков для повышения качества трудовой жизни;
 - ◆ формирование **трудовых коллективов** с учетом психологической и социально-психологической совместимости участников, обучение работе в команде;
 - ◆ обеспечение условий необходимого трудового поведения персонала (группового и индивидуального) и эффективного руководства им;
 - ◆ планирование **карьеры** и содействие в должностном росте;
 - ◆ улучшение материальных, организационных, социально-психологических условий деятельности людей, повышающих их удовлетворенность трудом, снижающих текучесть кадров;
 - ◆ совместное с администрацией разрешение **конфликтов**;
 - ◆ совершенствование системы **мотивации**;
 - ◆ формирование ценностей и установок на постоянное самосовершенствование, преодоление сопротивления **инновациям** и изменениям;
 - ◆ укрепление трудовой и технологической **дисциплины**;
 - ◆ развитие системы повышения профессиональной квалификации, создание необходимых условий для реализации потенциала знаний, опыта и способностей специалистов и руководителей, всего персонала;
 - ◆ организация кадрового **делопроизводства**;
 - ◆ создание нормативов для оценки деятельности, проведение аттестаций персонала;
 - ◆ правовое регулирование трудовых отношений;
 - ◆ налаживание социального партнерства;
 - ◆ формирование и поддержание организационной культуры, традиций и благоприятного **имиджа фирмы**, укрепление преданности ей;
 - ◆ обеспечение кадровой информацией;
 - ◆ оказание помощи в решении личных проблем и проч.

Система и практические методы управления персоналом (человеческими ресурсами) должны периодически обновляться в соответствии с изменением внутренней и внешней среды организации, что обеспечивает в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива.

Показателями эффективности и качества системы управления персоналом можно

считать:

- ◆ степень достижения **целей организации**;
- ◆ минимизацию доли затрат на персонал при их абсолютном росте;
- ◆ рост общей экономической эффективности;
- ◆ неукоснительное соблюдение заданных параметров производственного процесса, точность, оперативность решения проблем;
- ◆ благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Изменение взглядов на роль работников в производстве и подходы к управлению персоналом

На протяжении тысячелетий во взглядах общества на работников господствовал *технократический подход*, базировавшийся на идее, что человек —придаток машины. Его истоки можно обнаружить уже у древних римлян, считавших рабов «говорящими *орудиями*» (в отличие от «мычащих орудий» —скота).

Этого подхода не мог поколебать даже опыт ремесленных цехов, где мастера с их золотыми руками были центральным звеном производственного процесса, источниками творческих начинаний, ибо труд остальных (подмастерьев) был механическим и рабским.

Ранний технократизм ориентировался прежде всего на рационализацию использования более важного и дорогостоящего, по тогдашним понятиям, элемента производственной системы —техники и полном игнорировании ее другого, более дешевого —людей. Это выражалось в нищенской оплате труда и жесточайшей эксплуатации физических и духовных возможностей человека (рабочий день в XIX в. доходил до 18 ч в сутки; к труду привлекались дети с 4 лет; предельно упрощались операции, происходила деклассификация прежде высококлассных мастеров).

Классический технократизм признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций уже с учетом параметров и возможностей человеческого организма (антропологических, биомеханических и проч.) и принимать меры по улучшению условий труда (ради повышения его производительности). При этом **НТП** был сориентирован на уменьшение зависимости технологий от субъективного фактора и его квалификации, снижение издержек на персонал, а люди полностью игнорировались как личности.

Предпочтение при найме отдавалось менее квалифицированным, но более работоспособным лицам, инициировались постоянные изменения в составе персонала в соответствии с **конъюнктурой**, отсутствовало производственное обучение и повышение квалификации, поскольку для выполнения простейших операций было достаточно инструктажа. Рабочие должны были строго выполнять поручения задания и указания **руководителей**, не думая о результате своей деятельности, укреплении положения фирмы, ее проблемах. От работников требовалось лишь овладеть навыками и приемами эффективного выполнения заданий, а не умение управлять даже собственным трудовым процессом. Они тем более освобождались от всех задач, связанных с планированием и контролем.

Администрация должна была своевременно их контролировать, соответствующим образом вознаграждать и справедливо к ним относиться. Это обеспечивало выполнение производственных планов.

Таким образом, классический технократизм, основывающийся на идее *эффективного использования персонала*, делает акцент на инструментальную, а не на управленческую его ориентацию.

Идеологом классического технократизма можно считать Ф. Тейлора, который полагал, что труд не приносит удовлетворения, поэтому у работников нет стремления к творчеству,

самостоятельности, а лишь к заработку.

Технократический подход взял на вооружение концепцию *управления трудовыми ресурсами* (human labor management), которая больше известна как **кадровый менеджмент**.

Она ставит во главу угла:

- ◆ отношение к людям как к винтикам;
- ◆ тщательное нормирование труда;
- ◆ четкую постановку задач;
- ◆ жесткий контроль дисциплины;
- ◆ сведение **мотивации** к материальному стимулированию;
- ◆ ограничение работы с персоналом вопросами регистрации найма и увольнений.

Такой чисто механистический подход к работникам имел результатом массовые неврозы, неспособность и нежелание добросовестно выполнять свои обязанности, безответственность, в целом неэффективное использование возможностей личности. Он характерен сегодня для предприятий с жесткой технологией.

Но в целом в течение XX в. положение людей на производстве постепенно менялось.

1. Существенно увеличились размеры капитала, которым управляли работники, а потому встал вопрос об отборе лучших из них.
2. Были исчерпаны возможности увеличения выработки за счет интенсификации труда. Для дальнейшего повышения производительности нужно было пробуждать резервы личности.
3. Все больше стали применяться групповые формы работы, где для эффективного взаимодействия участников в производственном процессе также требовался учет личностного фактора, способности не только к эмоциональному, но и к рациональному, осмысленному поведению, к обучению.

В результате постепенно начало формироваться отношение к людям как к **человеческим ресурсам**, от которых, как уже говорилось, зависит эффективность использования других видов ресурсов.

Такие взгляды, которые можно назвать *гуманистическим технократизмом*, предполагали уже обращение к человеку как таковому, но унифицированное, обезличенное, без учета индивидуальности и интересов каждого. Но даже и это часто рассматривалось людьми более важным, чем высокая заработная плата.

В то же время считалось, что человек сам должен заботиться о себе, о своем образовании, развитии, здоровье и проч., поэтому затраты на персонал продолжали рассматриваться как досадные **издержки** и перекладывались на самих работников.

Гуманистический технократизм основывался на теории человеческих отношений, опирающейся на результаты Хоторнских экспериментов, проводившихся Э. Мейо и М. Фоллетт. В соответствии с ней руководитель должен информировать подчиненных, учитывать их замечания, предоставлять им определенную самостоятельность, позволять контролировать отдельные операции, создавать благоприятный морально-психологический климат.

В рамках гуманистического технократизма кадровая функция из организационно-контрольной постепенно превращалась в развивающую (поиск и подбор работников, планирование **карьеры**, оценка персонала, повышение квалификации, карьера, управление конфликтами). Этот переход нашел отражение в последовательно сменявшихся друг друга концепциях управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

В *управлении персоналом* (personnel management) человек еще рассматривался через призму должности как «винтик» производственного или административного механизма, **полномочий** и функций. Однако уже разрабатывались программы, ориентированные на

развитие его профессиональных и личностных потребностей.

Управление человеческими ресурсами (human resources management) смотрит на человека как на основной элемент (невозобновляемый ресурс) организации, представляющий собой единство трех основных компонентов — трудовой функции, социальных отношений и индивидуальности.

Появляется стратегическое управление персоналом, прогнозирование потребностей в нем, управление компетентностью. Происходит обучение персонала, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников.

Уже в 1960-е гг. люди стали главным богатством организации, решающим фактором успеха в конкурентной борьбе, **человеческим капиталом**, инвестиции в который приносят прибыль.

Сегодня главные требования к персоналу:

- ◆ наличие стратегического мышления;
- ◆ предприимчивость;
- ◆ высокий уровень культуры.

Переход от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами (персоналом) означает смену парадигмы кадровой деятельности, что отражено в таблице:

Параметр сравнения	Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Кадровая политика	Отсутствует или является пассивной, следует за производственной политикой, играет инструментальную роль	Активная, образующая симбиоз с производственной политикой, выступающая элементом общей стратегии бизнеса
Смысл кадровой политики	Достижение компромисса между экономическими и социальными целями	Облегчение процесса интегрирования персонала организации в нее и деловое окружение, сочетание имеющихся человеческих ресурсов с ее целями
Основная задача управления персоналом	Обеспечение производства нужными людьми в нужное время на нужном месте	Обеспечение стратегии фирмы высококвалифицированными сотрудниками, становящимися главным конкурентным преимуществом фирмы
Приоритеты в кадровой политике	Определяются текущими потребностями фирмы в рабочей силе	Определяются нуждами и интересами персонала, задачами осуществления изменений
Кадровое планирование	Подчинено общему	Органически взаимодействует с общим
Кадровые функции	Централизованы в отделе кадров, специалисты которого планируют, мотивируют и проч. Фрагментарное выполнение формальных кадровых функций. Персоналом управляют линейные руководители	Децентрализованы в линейном управлении, которое отвечает за все стороны жизни подразделения. Кадровые службы помогают линейным руководителям
Основной объект управления	Исполнители	Преимущественно менеджеры, команды
Подход к руководству персоналом	Обезличенный	Индивидуализированный, с учетом личных интересов и ценностей людей
Масштабы управления персоналом	Локальные	Международные
Коммуникации	Вертикальные	Горизонтальные
Характер внутренних взаимоотношений	Конфронтация	Социальное партнерство, доверие и взаимная ответственность работников и руководителей, политика равных возможностей
Обучение персонала	Фрагментарное индивидуальное повышение квалификации	Систематическое развитие по гибким программам, ориентированным на интересы компании
Мотивация	Преимущественно экономическая	Акцент на создание взаимного доверия, сохранение и расширение занятости, защиту здоровья, обеспечение нормальных условий труда
Расходы на персонал	Затраты, которые необходимо эконо-	Инвестиции, чью эффективность треб-

В конце XX в. все большую популярность стал завоевывать порожденный современной **НТР** *гуманистический подход* к людям, который признает их самостоятельной ценностью. Человек рассматривается как социально-культурный феномен, член организации, главный ее субъект и особый **объект управления**.

Теоретическим отражением этого подхода стали работы А. Маслоу, Д. Мак-Грегора и других. Труд приносит работникам удовлетворение, и они стремятся к тому, чтобы внести свой вклад в реализацию целей организации, в разработке которых они участвовали, к самостоятельности, творчеству, личному контролю своей деятельности. Человек рассматривается как личность, особый объект управления.

Гуманистический подход исходит из представления об организации как социально-культурном феномене. В соответствии с ним основу отношений и поведения людей должны составлять общечеловеческие и коллективные нормы и ценности, принятые в обществе. Работники берут на себя ответственность за достижение конкурентных преимуществ фирмы, вовлечены в ее дела.

На смену управлению человеческими ресурсами постепенно приходит *управление человеком*, или **социальный (командный) менеджмент** (social management), который должен строиться, отталкиваясь от него, и обеспечивать ему возможность трудиться с максимальной отдачей, получать удовлетворение от содержания своей деятельности, отношений в коллективе, развивать и совершенствовать себя.

Целями управления человеком становятся:

- ◆ удовлетворение его потребностей и законных интересов в области развития;
- ◆ обеспечение взаимной ответственности персонала и администрации за результаты;
- ◆ демократизация управления;
- ◆ разрушение барьеров между собственниками, менеджерами и работниками на основе участия в собственности;
- ◆ формирование организационных ценностей и развитие культуры;
- ◆ создание благоприятного **морально-психологического климата**;
- ◆ обеспечение условий для проявления инициативы, максимальной реализации способностей людей, вовлечения их в творчество, в решение проблем;
- ◆ расширение самостоятельности и самоконтроля.

Все это ведет к повышению **производительности труда** и удовлетворенности своим положением.

Принципами успешного руководства с точки зрения гуманистического подхода и общечеловеческих ценностей (к ним относятся последовательность, единство слова и дела, ответственность, высокая мораль, чуткость, внимательность, уважение к людям) считают:

- ◆ предварительное формулирование для персонала желательной системы норм и ценностей;
- ◆ обеспечение подчиненных в полном объеме необходимой информацией;
- ◆ предоставление работникам автономии, возможности хотя бы частично контролировать условия своей деятельности, проявлять инициативу;
- ◆ создание творческой атмосферы, активизирующей их сильные качества;
- ◆ оптимизацию заданий (они должны быть реальными — не выше и не ниже возможностей исполнителей), гарантию помощи при трудностях;
- ◆ принятие людей таковыми, какие они есть, одинаково справедливое, доброжелательное отношение к ним, терпимость к инакомыслию, ошибкам (человек без изъяна — скорее всего посредственность), эмоциям, укрепление уверенности в себе;

- ◆ уважительное отношение к подчиненным и одновременно требовательность к ним (уважение без требовательности столь же недопустимо, сколь требовательность без уважения), готовность идти на компромиссы, уступки; отказ от демонстрации власти, превосходства, наказаний и критики без нужды;
- ◆ стремление пробуждать у исполнителей энтузиазм, давать им пример умения себя вести;
- ◆ гуманизацию трудовой деятельности, т. е. приближение той или иной ее стороны к человеку и создание наиболее благоприятных условий ее осуществления.

Гуманизация трудовой деятельности предполагает:

- ◆ обогащение ее содержания (устранение монотонности, объединение ряда элементов в одну работу, более соответствующую требованиям высокоразвитой личности);
- ◆ создание достойных человека, безопасных и эстетичных условий труда;
- ◆ учет в конструкции машин человеческого фактора, что снижает ошибки и обеспечивает надежное взаимодействие человека и техники;
- ◆ привлечение персонала к участию в управлении;
- ◆ разработку альтернативных индивидуализированных вариантов организации труда;
- ◆ непрерывное повышение квалификации и обеспечение ее разнонаправленности;
- ◆ формирование неструктурированной рабочей среды (структурированная, основанная на жестком разделении труда подавляет человека и эффективна лишь в стабильных условиях), позволяющей проявлять инициативу;
- ◆ приобщение наемных работников к целям организации;
- ◆ становление социального партнерства;
- ◆ обеспечение нормального отдыха, рациональных режимов питания;
- ◆ улучшение медицинского, транспортного и т. п. обслуживания.

По-настоящему гуманистический подход стал реализовываться с 1980-х гг.

Модели управления персоналом

Модель управления персоналом представляет собой комбинацию методов, приемов, применяемых для наиболее эффективного использования потенциала работника. Можно говорить о нескольких типах моделей, которые также учитывают особенности национального **менталитета**.

1. Модель «спортивная команда» («рынок труда») характеризуется:

- ◆ краткосрочным наймом за пределами организации;
- ◆ отбором кадров по профессиональным критериям;
- ◆ конфронтационностью отношений между работником и администрацией;
- ◆ минимальным обучением и повышением **квалификации** персонала;
- ◆ игнорированием социальных потребностей и преобладанием чисто экономической ориентации работников (главный мотивирующий фактор — денежное вознаграждение за индивидуальные результаты);
- ◆ связью уровня заработной платы с общеэкономическими условиями;
- ◆ преданностью работников **профессии**, а не организации.

Такая модель свойственна американским фирмам с агрессивной стратегией.

2. Модель «человеческий капитал» («крепость»), характерная для Японии, предполагает:

- ◆ переменную занятость, при которой персонал делится на временных и постоянных (ядро) работников, для которых практикуется долгосрочный (пожизненный) наем;
- ◆ **инвестиции** в обучение, решение социальных проблем;
- ◆ непрерывное образование и повышение квалификации на рабочем месте;

- ◆ участие работников в **управлении**;
- ◆ постоянную ротацию кадров;
- ◆ групповые принципы продвижения, вознаграждения;
- ◆ обусловленность уровня заработной платы возрастом и **стажем**.

Японская система управления персоналом формировалась в условиях нехватки трудовых ресурсов и решала задачу удержания работников, повышения эффективности их использования. В этой системе работники и технологии не рассматривались как противоположности, а новые технологии являлись средством гарантии занятости.

Сравнительные особенности американской и японской моделей управления персоналом

Параметр сравнения	США	Япония
Вложения в человеческий капитал	Малые	Крупные
Источники привлечения кадров	Внешние	Внутренние
Предпочтения отбора	Квалифицированные специалисты	Выпускники
Наем	Краткосрочный	Долгосрочный
Гарантии персоналу	Минимальные	Максимальные
Продвижение	В рамках узкой специальности	Неспециализированное
Требования к персоналу	Эффективность	Гармония
Побуждение к работе	Внешнее	Внутреннее
Организация труда	Индивидуальная	Коллективная
Конкуренция между работниками	Сильная	Слабая
Разработка и принятие решений	Сверху вниз	Снизу вверх
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный
Делегирование полномочий	Широкое	Практически отсутствует
Внутренние отношения	Формальные	Неформальные (семейные)
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная
Структура управления	Формализованная	Неформализованная
Контроль	Индивидуальный	Коллективный
Карьера	Быстрая	Медленная
Обусловленность карьеры	Личными результатами	Старшинством, стажем
Требования к руководителю	Профессионализм, инициатива	Умение координировать и контролировать
Ориентация управляющего воздействия	На индивида	На группу
Оценка результатов	Индивидуальная	Коллективная
Подготовка	Узких специалистов	Универсалов
Оплата	По индивидуальному результату	По коллективному результату

3. Партнерская (западноевропейская) модель основывается:

- ◆ на **социальном партнерстве** и **коллективном договоре**;
- ◆ предоставлении руководящих должностей прежде всего своим сотрудникам;
- ◆ сокращении или ликвидации статусного разрыва между руководством и подчиненными;
- ◆ создании благоприятных условий труда;
- ◆ поощрении открытого делового общения;
- ◆ помощи в поисках работы при увольнениях;
- ◆ участии в **прибылях**;

◆ постоянном повышении квалификации.

4. Российская модель характеризуется:

◆ **патернализмом**;

◆ ориентированностью большинства руководителей на решение проблем организации, а не персонала;

◆ незащищенностью квалифицированных работников любого ранга от произвола собственников и администрации;

◆ непрофессионализмом работников сферы управления человеческими ресурсами (руководство службами персонала осуществляется доверенными лицами собственника, а не специалистами);

◆ незаинтересованностью основной массы работодателей и работников в росте квалификации и повышении **производительности труда**;

◆ слабым давлением на организацию специалистов извне;

◆ трудностью увольнения работников (поэтому приходится делать ставку не на привлечение их со стороны, а на развитие имеющегося трудового потенциала).

Такая модель сформировалась на базе крайне негативных процессов, имеющих место в социально-трудовой сфере России:

◆ усиления дефицита квалифицированной рабочей силы на фоне повышения роли знаний и постоянного снижения ее качественного (прежде всего образовательного) уровня по сравнению с Западом;

◆ деградации трудового сознания, которая, по данным исследований, произошла у 80% работников;

◆ резкого ухудшения демографической ситуации в стране;

◆ несоответствия кадровой политики большинства предприятий требованиям рыночной экономики;

◆ углубления мотивационного кризиса, вызываемого ростом неудовлетворенности трудом;

◆ жесткости профессионально-квалификационной структуры отечественного рынка труда, его малой восприимчивостью к изменениям;

◆ экономической и правовой неподготовленностью персонала к работе в рыночных условиях.

Долгое время в России считалось, что управление персоналом не требует специальной профессиональной подготовки, а менеджером в этой сфере может быть любой опытный руководитель, обладающий жизненным опытом, дисциплиной и здравым смыслом.

В то же время менеджмент персонала имеет в России особое значение потому, что у людей велик иррационализм поведения и значительны национально-культурные различия. Российские люди тяготеют к чрезвычайно жесткому распорядку, четкостью заданий. Они способны сами себе устанавливать режим и способ действий. Их творчество нацелено на экономию труда — сделать так, чтобы ничего не делать, что позитивно, если идет речь о выполнении лишней работы.

5. Модель «академия» предполагает:

◆ опору на собственные кадры и пополнение персонала только за счет молодых специалистов и внутреннее их продвижение;

◆ коллективные результаты труда и вознаграждение;

◆ воспитание лояльности и преданности организации, готовности принять нормы;

◆ стимулирование повышения квалификации и развития персонала;

◆ ориентацию на образование, интеллект.

Модель характерна для государственных организаций. Ей свойственна низкая **текучесть персонала**, удовлетворенность им своим положением.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 1.3. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ПЕРСОНАЛА (ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ)

Понятие кадровой политики

Кадровая политика организации есть система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с **персоналом**. Ее целями являются сохранение, укрепление и развитие **кадрового потенциала**, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности.

Объектами кадровой политики являются:

- ◆ планирование персонала;
- ◆ поддержание занятости (в том числе молодежи);
- ◆ организация обучения;
- ◆ стиль, методы **руководства**;
- ◆ стимулирование;
- ◆ решение социальных проблем;
- ◆ обмен информацией и проч.

Любая организация должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками, **высшим руководством**, кадровыми службами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда.

Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых организаций. Хотя оплата их услуг весьма высока, отдача, как показывают исследования, в десятки раз превышает затраты.

Элементами концепции кадровой политики являются:

- ◆ цели и основные направления работы с кадрами;
- ◆ функции кадровых служб;
- ◆ принципы оплаты труда и стимулирования;
- ◆ система социальных гарантий;
- ◆ механизм взаимодействия с **профсоюзами** и заключение **коллективных договоров**;
- ◆ формулирование кадровой политики организации осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Внешний фактор	Внутренний фактор
Национальное трудовое законодательство	Структура и цели организации, применяемые технологии
Взаимоотношения с отраслевым профсоюзом	Территориальное размещение фирмы
Экономическая конъюнктура	Отношения и морально-психологический климат в коллективе
Перспективы развития рынка труда	Господствующая организационная культура

Выделяют несколько подходов к формированию кадровой политики:

- ◆ с позиции инструкций, технических регламентаций и т. п. (в крупных фирмах);
- ◆ с позиции **трудового коллектива**;
- ◆ с позиции первого лица (эффективен на первых этапах развития организации);
- ◆ с позиции компромисса между всеми участниками.

Этапами формирования кадровой политики являются:

- ◆ согласование целей и принципов работы с персоналом с принципами и целями функционирования организации в целом;
- ◆ анализ, оценка положения дел в сфере управления **человеческими ресурсами**;
- ◆ формирование кадровых программ, процедур, мероприятий с учетом настоящей и прогнозируемой в будущем ситуации.

В крупных западных фирмах кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах — меморандумах, инструкциях и проч. В небольших организациях она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Считается, что письменное оформление кадровой политики позволяет:

- ◆ четко и наглядно отразить взгляды администрации по этому вопросу;
- ◆ убедить персонал в ее доброй воле;
- ◆ внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений;
- ◆ информировать сотрудников о правилах внутренних взаимоотношений;
- ◆ улучшить морально-психологический климат и т. п.

Основными функциями кадровой политики являются:

- ◆ обоснование методологических принципов работы с персоналом;
- ◆ определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- ◆ выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание **социального партнерства**, **адаптация**, обучение, развитие и проч.);
- ◆ информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- ◆ контроль персонала.

При этом решаются следующие конкретные задачи:

- ◆ выработка общей концепции управления персоналом;
- ◆ формирование системы управления человеческими ресурсами, его процедур и механизмов;
- ◆ формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- ◆ определение основных требований к каждой **категории персонала**;
- ◆ своевременное обеспечение организации работниками заданного качества и в необходимом количестве, соответствующими ее стратегическим задачам; реализация мер по ликвидации нехватки, избытка или иного несоответствия персонала потребностям фирмы в настоящий момент или в перспективе;
- ◆ выбор путей сохранения или высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях, стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и неспособных освоить новые направления и методы работы;
- ◆ организация рационального использования **трудового потенциала**;

- ◆ содействие наиболее полной реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей работников;
- ◆ поддержание ключевых ценностей и **имиджа фирмы**;
- ◆ обучение, переобучение, повышение квалификации или массовая переподготовка персонала в связи с переходом к новым технологиям;
- ◆ развитие социального партнерства;
- ◆ создание благоприятных условий труда и проч.

Принципами осуществления кадровой политики являются:

- ◆ сохранение и увеличение кадрового потенциала;
- ◆ эффективное стимулирование **производительного труда**;
- ◆ достижение максимальной взаимозаменяемости кадров;
- ◆ постоянное расширение сферы командной работы;
- ◆ справедливость (одинаковый подход ко всем, независимо от **должности**);
- ◆ последовательность;
- ◆ инновационность (постоянное обучение, творческий подход к делу);
- ◆ учет трудового законодательства;
- ◆ исключение **дискриминации** по возрастному, национальному, половому признакам.

Сегодня в России далеко не всегда учитывается тот факт, что специалистами, имеющими солидный возраст и проработавшими на одном предприятии много лет, накоплен огромный объем знаний по конкретным проблемам их деятельности. Причем эти люди зачастую владеют вопросами, выходящими за рамки их непосредственных обязанностей, но чрезвычайно важными для данного предприятия.

В современных российских условиях, когда судебная власть и государственный контроль над сферой трудовых отношений недостаточны, ситуация в области дискриминации остается неблагоприятной. Однако работодателям, ориентирующимся на сиюминутные выгоды, следует помнить, что в перспективе дискриминационная политика ущербна. Она ухудшает имидж организации, сужает возможности выбора наиболее подходящих работников, провоцирует текучесть персонала; наконец, может привести к ненужным судебным разбирательствам. Не случайно западные фирмы стараются избегать нарушений в этой области, а учебники по управлению персоналом буквально напичканы предостережениями и рекомендациями по соответствующим вопросам.

Рассмотрим основную классификацию видов **кадровой политики**:

1. По *направленности* (вовне или вовнутрь организации).
2. По *объектам* (организационная деятельность, персонал, менеджеры, нормы и нормативы по труду и проч.).
3. По характеру реализации:
 - ◆ *пассивная*. Руководство не владеет кадровой ситуацией; отсутствует прогноз потребностей в персонале, методы его оценки персонала, конкретные программы действий; деятельность кадровой службы сводится к текущей работе по устранению негативов;
 - ◆ *реактивная*. Службы персонала располагают средствами контроля и анализа кадровой ситуации, что позволяет находить пути решения возникающих проблем и предотвращать опасности;
 - ◆ *превентивная*. Есть прогнозирование кадровой ситуации, но нет перспективных целевых программ ее развития. Службы управления персоналом располагают инструментами диагностики и прогнозирования персонала, составляют долгосрочный и краткосрочный прогнозы;
 - ◆ *активная (рациональная)*. Руководство имеет средства диагностики персонала и прогнозирования его состояния и потребностей в нем на среднесрочный и

- долгосрочный период, обладает средствами влияния на человеческие ресурсы;
- ◆ *авантюристичная*. Нет качественного прогноза кадровой ситуации и тенденций ее развития, но есть стремление на нее влиять. Службы управления персоналом не располагают средствами диагностики и прогнозирования, действуя при отсутствии анализа ситуации и планов.

4. По степени открытости:

- ◆ *открытая*. Предполагает прием на работу всех, кто обладает необходимой **квалификацией** (чаще применяется в новых агрессивных организациях);
- ◆ *закрытая*. Допускает прием новичков только на низовые должности и замещение высших должностей своими людьми.

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

Деятельность по реализации кадровой политики называется *кадровой работой* — это единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым организацией.

Составными частями кадровой работы являются:

- ◆ текущее планирование потребности в персонале;
- ◆ наем, профессиональная ориентация, **адаптация**;
- ◆ аттестация, организация кадровых перемещений, работа с резервом;
- ◆ помощь в организации **карьеры**;
- ◆ разработка штатных расписаний;
- ◆ внесение корректив в планы подготовки, распределения и использования кадров;
- ◆ **мотивация** в повышении квалификации, обучении, развитии;
- ◆ разрешение **конфликтов**;
- ◆ обеспечение безопасности и проч.

Принципами осуществления кадровой работы являются:

- ◆ компенсация недостатков одних работников достоинствами других;
- ◆ оптимальное сочетание своих и привлеченных кадров;
- ◆ демократизм;
- ◆ широкое использование информационных технологий;
- ◆ учет позитивного опыта других фирм;
- ◆ справедливость;
- ◆ соревновательность;
- ◆ постоянное обучение и совершенствование.

Система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением **внутренней** и **внешней среды** организации, с тем чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования **дееспособного** трудового коллектива.

В рамках кадровой работы осуществляется *управление движением персонала*, в рамках которого решаются, например, следующие практические задачи:

- ◆ ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиями и специальностями, к которым они в наибольшей степени пригодны;
- ◆ укомплектование **вакансий** (с учетом их специфики) кадрами требуемой

квалификации;

- ◆ создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья, физические и интеллектуальные возможности личности.

В кадровой работе стараются избегать таких действий, как «перетряски» персонала; локальные, частичные, второстепенные изменения вместо назревших реформ, сохранение устаревших методов работы с людьми, замена руководителей без наличия соответствующего кадрового резерва, коренное обновление управленцев на низовом уровне при сохранении старых менеджеров на высшем, ослабление роли специалистов и проч.

Стратегии управления человеческими ресурсами

Слово «стратегия» пришло в **менеджмент** из военного дела. В переводе с греческого оно означает «искусство полководца». Под управленческой стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию **миссии**, целей и задач фирмы.

Любая стратегия должна быть:

- ◆ реальной, внутренне целостной;
- ◆ совместимой со средой;
- ◆ сбалансированной по ресурсам;
- ◆ в меру рискованной;
- ◆ органически сочетать долгосрочные и краткосрочные цели.

Она включает несколько элементов.

Прежде всего к ним относится *система целей*, в которую входят миссия, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии — *приоритеты* (ведущие принципы) *распределения ресурсов*. Их можно, например, в первую очередь направлять на решение наиболее важных и насущных для организации проблем; можно выделять пропорционально потребностям, а в идеале — в полном соответствии с ними; можно предоставлять всем подразделениям поровну, если те близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности.

Наконец, элементом стратегии являются *правила* осуществления управленческих действий, в том числе работы с кадрами.

Для создания стратегии необходима совместная работа многих людей, поэтому в крупных фирмах для этой цели часто создают специальные группы. В них входят 10–15 человек — руководители основных подразделений и специалисты высшей квалификации, представители коллектива, внешние консультанты. Их усилиями разрабатываются ключевые направления стратегии, ее альтернативные модели и сценарии возможного развития событий. В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все. В любой момент внутри организации и вне ее возможно появление новых обстоятельств, которые в стратегическую концепцию не укладываются.

Чтобы не менять в связи с этим стратегию как таковую, **руководство** ставит и реализует *стратегические задачи*, при необходимости ее дополняющие и совершенствующие.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них — *генеральная стратегия*, отражающая осуществление миссии организации. Для особых случаев разрабатываются *специальные стратегии* (например, стратегия **банкротства**). Однако основными рабочими стратегиями являются так называемые *функциональные*, которые отражают достижение специфических целей организации, стоящих

перед ее подразделениями и службами.

Стратегия управления человеческими ресурсами (кадровая стратегия, персонал-стратегия) относится к разряду функциональных, подчиненных генеральной стратегии, вытекает из нее, развивает и детализирует.

Если объект, на который направлена функциональная стратегия, представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о *концентрированной стратегии*. Если разделение существует и стоит задача обеспечить независимое развитие частей при их взаимной поддержке, речь идет о *диверсифицированной стратегии*.

В крупных многопрофильных фирмах, подразделения которых разбросаны по стране, а то и по миру, функционируют в различных природно-климатических зонах, с разной демографической ситуацией, состоянием рынка труда, культурными традициями и т. п., кадровая стратегия не может не быть диверсифицированной, учитывающей специфику конкретных условий. В локальных, узкоспециализированных организациях с однородным составом персонала она должна быть концентрированной.

С помощью **персонал-стратегии** решаются задачи:

- ◆ своевременного обеспечения компании работниками заданной квалификации и в необходимом количестве;
- ◆ оптимизации структуры персонала;
- ◆ наращивания кадрового потенциала, его рационального использования для реализации бизнес-стратегии;
- ◆ формирования и совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами;
- ◆ изменения поведения сотрудников;
- ◆ определения моделей оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- ◆ обучения, повышения квалификации, развития человеческих ресурсов, привития навыков стратегического мышления;
- ◆ формирования корпоративной культуры, привязки человека к фирме;
- ◆ создания условий для реализации прав и обязанностей персонала, предусмотренных трудовым законодательством;
- ◆ преобразования служб управления человеческими ресурсами (превращения их из бюрократических в маркетинговые структуры);
- ◆ создания благоприятных **условий труда** и проч.

К стратегическим направлениям работы с персоналом, по мнению английского профессора С. Лиза, можно отнести:

- ◆ снижение удельного веса заработной платы в себестоимости, для чего предполагается разделять персонал на две группы: высококвалифицированное ядро с высокой оплатой и малоквалифицированная периферия — с низкой;
- ◆ максимальную реализацию возможностей работников как ресурса;
- ◆ увязку стратегии управления персоналом с типом предприятия;
- ◆ развитие культуры;
- ◆ минимизацию числа уровней управления, введение гибкой формы организации труда.

Созданию стратегии предшествует анализ **структуры персонала**, технологий, рынков продукции и труда, общественных ценностей, трудовых отношений, демографической ситуации, общей стратегии, эффективности использования рабочего времени, данных прогноза развития производства и занятости.

На стратегию управления персоналом влияет ряд факторов, которые можно разделить

на внутренние и внешние.

К *внешним* относится:

- ◆ национальное трудовое законодательство;
- ◆ взаимоотношения с отраслевым **профсоюзом**;
- ◆ состояние экономической конъюнктуры;
- ◆ перспективы развития рынка труда.

Большинство из них носит ярко выраженный национальный оттенок, отражающий устоявшиеся традиции того или иного общества. Поэтому стратегия управления персоналом может быть эффективной в том случае, если соответствует параметрам среды, прежде всего —культурной.

Внутренними факторами являются:

- ◆ структура и цели организации;
- ◆ ее территориальное размещение;
- ◆ применяемые технологии;
- ◆ господствующая культура;
- ◆ сложившиеся отношения и **морально-психологический климат** в коллективе.

Этапами формирования стратегии управления персоналом являются:

- ◆ анализ внутренней и внешней среды организации;
- ◆ постановка на основе миссии и организационных целей задач в области управления персоналом;
- ◆ разработка стратегических альтернатив;
- ◆ создание современной системы служб управления персоналом;
- ◆ выработка критериев эффективности деятельности их и системы управления человеческими ресурсами в целом.

Механизм реализации стратегии представляет собой систему планов, программ, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, создаются условия для их эффективной работы, улучшается структура коллектива.

Типы кадровых стратегий

Рассмотрим некоторые виды кадровых стратегий, связанные с соответствующими предпринимательскими стратегиями. Начнем с так называемых конкурентных стратегий, с помощью которых фирма ведет борьбу за покупателя.

По мнению американского исследователя **М. Портера**, можно выделить три варианта стратегий: лидерство в низких **издержках**, дифференциацию и фокусирование.

Стратегия *лидерства в низких издержках* сегодня встречается чаще всего. Она ориентирует фирму на получение дополнительной **прибыли** за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате максимизации объемов продаж стандартных товаров массового спроса, что позволяет снижать цены и завоевывать на основе этого новые рынки. Соответствующая ей кадровая стратегия —привлечение и закрепление работников массовых профессий средней **квалификации**. В данном случае обычно нет необходимости использовать высококвалифицированных работников, обладающих творческим потенциалом. Что же касается управленческих кадров, здесь, видимо, предпочтительнее менеджеры административного склада.

Суть стратегии *дифференциации* состоит в концентрации фирмой своих усилий на

нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Поскольку эти направления могут быть разнообразными, то вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. Соответствующая кадровая стратегия должна, в отличие от предыдущего случая, ориентировать на **персонал** узкой специализации и максимально высокой квалификации, в том числе научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка.

Рыночная *стратегия фокусирования* предполагает выбор фирмой одного **сегмента рынка** и реализацию на нем одной из предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия будет одной из описанных выше.

Стратегии *развития* в качестве объекта имеют прежде всего потенциал и **конкурентные преимущества** фирмы. В настоящее время принято говорить о четырех видах: стратегий роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.

Стратегия *роста* присуща прежде всего молодым компаниям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на острие **НТП**. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы, активное внедрение на новые рынки, **диверсификацию** производства, постоянные нововведения. В качестве примера здесь можно привести фирму *Microsoft*, занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ.

Стратегия подобных фирм в отношении человеческих ресурсов должна быть ориентирована прежде всего на привлечение лиц высочайшей квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Вопрос закрепления кадров на первый план выходит далеко не всегда, ибо персонал часто еще находится в процессе формирования.

Важнейшими задачами такой стратегии должны быть:

- ◆ создание надлежащей системы оплаты труда и поощрения работников;
- ◆ формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству;
- ◆ постоянное повышение квалификации;
- ◆ обеспечение возможностей служебного и научного роста.

Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию и проч. здесь имеют подчиненное значение.

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

Ориентация **персонал-стратегий** в данном случае должна быть несколько иной по сравнению с предыдущей — не только привлечение, но и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в нем несколько иная — относительно меньше нужно лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода фирм сравнительно большее значение приобретают:

- ◆ внутреннее перемещение работников;
- ◆ их переобучение;
- ◆ усиление социальных гарантий;
- ◆ организация ухода на пенсию (ибо в их составе уже работает значительное число лиц пожилого возраста).

Стратегия *сокращения* масштабов деятельности предполагает **санацию** фирмы, избавление от всего устаревшего. Основные направления кадровой стратегии в этом случае будут заключаться:

- ◆ в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве;
- ◆ стимулировании досрочного выхода на пенсию при сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим условиям работы;
- ◆ переквалификации работников.

Вопросы набора персонала, повышения его квалификации и т. п. здесь практически не рассматриваются.

На практике чаще всего имеет место *комбинированная*, или *селективная*, стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты фирмы развиваются быстро, другие — умеренно, третьи — стабилизируются, четвертые — сокращают свою деятельность. В зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштаба деятельности. Соответствующая кадровая стратегия должна содержать в зависимости от конкретной ситуации элементы трех предыдущих стратегий.

По *характеру* осуществления можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания).

Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста, наступательно-оборонительный — комбинированная стратегия; чисто оборонительный — стратегия сокращения деятельности.

Характер стратегии отражается на требованиях к управленческому персоналу. Для реализации первого типа стратегии требуются менеджеры предпринимательского типа, ищущие нетрадиционные пути работы. Для реализации стратегии второго типа предпочтительнее осмотрительные менеджеры-администраторы. Третий тип стратегии требует уникального сочетания предпринимательских и административных задатков, жесткости, позволяющих спасти фирму от краха.

Свое видение соотношения стратегии фирмы и стратегий управления персоналом предлагает О. Н. Громова.

1. Для реализации предпринимательской стратегии с высокой степенью финансового риска в условиях дефицита ресурсов требуется быстрота реакции. Поэтому необходимы инициативные, контактные, решительные, ориентированные на партнеров люди, для которых организован подбор рабочих мест с учетом их интересов, а оценка деятельности происходит на основе конкретных результатов.

2. Стратегия динамического роста предполагает ориентацию на отдаленную перспективу и сопряжена с высокой степенью **риска**. Она требует привлечения работников с гибким проблемно-ориентированным мышлением, их оценку на основе четко оговоренных критериев с акцентом на качество работы.

3. Стратегия прибыльности, нацеленная на сохранение ее сегодняшнего уровня, во главу угла ставит краткосрочный наем, жесткий подход к отбору и расстановке персонала, оценку по текущей эффективности и качеству работы, поощрение соперничества, учет заслуг. Она делает акцент на узкую специализацию и высокую компетентность работников в своей области.

4. Стратегия ликвидации основывается на краткосрочном найме сотрудников узкой специализации, строгой формальной оценке, оплате на основании заслуг. Развитие персонала здесь ограничено, а продвижение связано с наличием необходимых навыков.

5. Стратегия резкого изменения курса требует внутреннего перераспределения специалистов, привлечения недостающих на основе **лизинга**, их оценки на основе полученных финансовых результатов, привлечения персонала к участию в управлении.

В целом перечисленные моменты отражены в таблице:

Бизнес-стратегия	Наем	Вознаграждение	Оценка	Рост	Участие в управлении
Предпринимательская	Молодых специалистов, новаторов с большим потенциалом на основе субъективных критериев	Участие в управлении	Субъективная на основе личных наблюдений руководителя	Индивидуальное развитие и повышение квалификации	Постоянно
Роста	Высококвалифицированных специалистов	По результатам работы	За преданность организации и индивидуальные результаты на основе формальных критериев	Повышение квалификации	Допускается для некоторых
Прибыли	Узконаправленный отбор на основе стандартных процедур	По стандартным критериям с учетом прибыли	Функционально ориентированная, количественная	По плану	Не приветствуется, в соответствии с должностью
Ликвидации	Не производится, переход на неполную рабочую неделю	Функциональное, ограниченное	В соответствии с критериями для поддержания производства	На вновь создаваемых предприятиях	—
Резкого изменения курса	Внутреннее перераспределение кадров, лизинг	—	Количественная на основе окупаемости инвестиций в новых направлениях	Широкие возможности	Активное привлечение

Сами стратегии управления персоналом образуют единую сбалансированную систему, но сейчас необходим переход к стратегическому управлению персоналом.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 1.4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА (ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ)

Понятие и принципы планирования персонала

Планирование персонала (человеческих ресурсов), а по-другому — кадровое планирование, представляет собой важнейший (хотя в большинстве случаев — вторичный,

производный) элемент общей системы **планирования** организации.

С помощью кадрового планирования определяется:

- ◆ сколько работников, какой **квалификации**, когда и где будет необходимо;
- ◆ какие требования предъявляются к тем или иным категориям персонала (для этого используются профессионально-квалификационные модели должностей);
- ◆ каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- ◆ как использовать кадры в соответствии с их потенциалом;
- ◆ как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию;
- ◆ как организовать справедливую оплату труда, **мотивацию** персонала и решить его социальные проблемы;
- ◆ каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Обычно планирование персонала осуществляется по следующим стадиям:

- ◆ подготовительная (профорентация, профотбор, профессиональная подготовка);
- ◆ распределительная (набор, отбор и расстановка кадров);
- ◆ адаптационная.

Кадровое планирование, как и планирование вообще, базируется на ряде *принципов*, т. е. правил его осуществления:

1. *Участие* максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления (основной принцип). Если речь идет о социальных мероприятиях, этот принцип является безусловным, в остальных случаях его применение желательно.

2. *Непрерывность* обусловлена необходимостью постоянной работы с **кадрами**, сопровождения их движения, развития и т. п. Поэтому кадровое планирование рассматривается не как единичный акт, а как регулярно повторяющийся процесс.

3. *Преемственность* требует, чтобы все текущие планы разрабатывались с учетом того, что они послужат основой составления будущих, и одновременно базировались на результатах выполнения предшествующих.

4. *Гибкость* предполагает возможность изменять принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для этого в планы закладываются так называемые «подушки», которые при необходимости в определенных пределах обеспечивают свободу маневра.

5. *Согласование* планов посредством их координации и интеграции, вызываемое единством и взаимосвязанностью отдельных частей организации. *Координация* осуществляется по горизонтали, т. е. между подразделениями одного уровня, а *интеграция* — по вертикали (между выше- и нижестоящими). Они необходимы, поскольку зачастую одна и та же работа может выполняться разными подразделениями, в связи с чем в них появляются должности, дублирующие друг друга.

6. *Соответствие требованиям трудового законодательства*. Например, потребность в работниках нельзя точно определить без учета того, что отдельные их категории имеют право на сокращенное рабочее время, предоставление дополнительных и учебных отпусков и т. п.

7. *Учет индивидуальной и коллективной психологии работников*. Без этого трудно планировать **карьеру**, повышение квалификации, внутренние перемещения людей и т. п.

8. *Создание необходимых условий для выполнения плана*. Скажем, план по повышению квалификации так и останется на бумаге, если его не подкрепить организацией учебного центра, составлением программ, установлением контактов с образовательными учреждениями.

9. *Максимальное раскрытие способностей работников*.

10. *Учет экономических и социальных последствий* принимаемых в фирме кадровых

решений.

Поскольку сегодня персонал является решающим фактором деятельности любой организации, об эффективности планирования кадров свидетельствует степень достижения организационных целей.

Кадровое планирование осуществляется с помощью различных методов, к рассмотрению которых мы переходим.

Методы планирования в работе с персоналом

Наиболее простым из методов планирования является *бюджетный*.

Бюджет представляет собой одностороннюю таблицу, отражающую либо поступление, либо распределение каких-то **ресурсов**.

В планировании персонала используются прежде всего бюджеты рабочего времени, бюджеты источников и распределения **людских ресурсов**.

Другим распространенным методом планирования является *балансовый*.

В буквальном переводе с французского слово «баланс» означает «весы»; в планировании — система показателей, которые характеризуют состояние равновесия в каком-либо постоянно изменяющемся явлении.

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать организация в рамках планового периода, и потребности в них.

Если ресурсов по сравнению с потребностью недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников (привлечение со стороны или внутренняя экономия), позволяющих покрыть дефицит. Невозможность по тем или иным причинам решить проблему дефицита приводит к необходимости идти на снижение потребления на основе либо его рационализации, либо механического сокращения, с соответствующим уменьшением конечных результатов по сравнению с предполагавшимся уровнем.

Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную задачу — расширять их применение или избавляться от излишков. В отношении персонала последнее может быть целесообразным, например, чтобы не платить лишнюю заработную плату.

Балансовый метод реализуется через составление системы *балансов* — материально-вещественных, стоимостных и трудовых, которые по временному горизонту могут быть отчетными, плановыми, прогнозными, а по назначению — аналитическими и рабочими.

Баланс представляет собой двустороннюю *бюджетную таблицу*, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой — их распределение:

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

В основе таблицы лежит *балансовое уравнение*: сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступления должна быть равна сумме расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода.

В то же время как таковое равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет достижение оптимальной структуры ресурсов и их использования. Это и обеспечивает наибольшую эффективность деятельности организации.

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

При планировании персонала в основном применяются *трудовые балансы*, отражающие *движение рабочей силы и использование календарного фонда времени* (о них подробно речь пойдет в соответствующих разделах).

Так, *баланс потребности в кадрах* определяет на конкретный период общую потребность в них как в целом, так и в разрезе отдельных **категорий** и **профессий**; источники удовлетворения этой потребности; источники привлечения, формы и методы необходимой профессиональной подготовки.

На практике баланс разрабатывается следующим образом:

- ◆ технические службы намечают перспективные направления совершенствования производства и развития организации;
- ◆ плановая служба (организации труда) определяет в связи с этим потребность в кадрах, вплоть до каждого рабочего места;
- ◆ служба персонала рассчитывает баланс общей потребности в кадрах с учетом сменяемости, дополнительного высвобождения, совершенствования организации и технологии; намечает основные и дополнительные источники удовлетворения этой потребности; совместно с экономической службой оценивает затраты на набор персонала, оплату посреднических услуг, обучение, переподготовку, повышение квалификации; корректирует баланс в случае изменения ситуации.

Нормативный метод планирования состоит в том, что в основу расчета заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся *нормы затрат* различных ресурсов (в нашем случае — рабочего времени, фонда заработной платы и т. п.) на единицу продукции. Например, плановую численность персонала можно получить, сопоставляя намеченный объем производства и трудоемкость единицы продукции.

Чтобы нагляднее представить суть этого метода, достаточно взять любой рецепт кулинарной книги. В нем содержится информация о том, сколько нужно взять тех или иных продуктов (нормы затрат ресурсов) для получения желаемого блюда (запланированного объема продукции).

К *нормам труда*, используемым при планировании персонала, относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда.

В условиях коллективных форм организации и оплаты труда такие нормы могут быть укрупненными или комплексными. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, проведения организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обновлению.

Норма времени — это величина его затрат на выполнение единицы работы одним или группой лиц определенной квалификации в данных организационно-технических условиях. Она устанавливается в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях и включает:

- ◆ нормы подготовительно-заключительного времени;
- ◆ нормы основного и вспомогательного времени;

- ◆ нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других производственных объектов;
- ◆ нормы времени на перерывы, обусловленные технологией и организацией производства, на отдых и личные надобности.

Суммирование норм времени по отдельным операциям дает *комплексную норму времени*, характеризующую его совокупные **затраты** на выполнение задания.

При нормировании ручных и машинно-ручных работ в основу норм кладутся *нормативы времени*. Это регламентируемые затраты времени на выполнение отдельных производственных операций в обычных условиях. При этом предполагается применение передовых приемов и методов труда, современного оборудования и труда исполнителей необходимой квалификации.

Большинство норм времени устанавливается для рабочих, деятельность которых задается особенностями работы оборудования и характером организации технологических процессов (массовым, поточным, крупносерийным, единичным). Нормироваться может и работа служащих, не содержащая творческих функций (например, оператора ЭВМ).

Норма выработки — это объем работы в натуральных единицах (штуках, мерах и проч.), который должен быть выполнен за единицу времени — смену, месяц и т. п. одним или группой работников определенной квалификации.

Норма обслуживания — это объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени при данных организационно-технических условиях.

Норма численности — это количество работников соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенного объема производственных и управленческих работ. С помощью таких норм определяется число исполнителей, требуемых для обслуживания оборудования, рабочих мест. Разновидностью нормы численности является *норма управляемости* (оптимальное число подчиненных у одного руководителя).

Нормы могут устанавливаться на неопределенный срок до пересмотра или временно.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому.

Чаще всего нормы в организации бывают *индивидуализированными* (применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам), однако встречаются и *групповые*, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях.

Нормирование осуществляется отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным способом.

При *отчетно-статистическом* результаты сопоставляют с затратами времени на их получение и на основе этого определяют его усредненные нормы, что является недостатком такого метода, ибо не полностью учитываются реальные возможности людей, фактически узакониваются любые потери.

Опытно-производственный способ нормирования основан на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, на обобщении и оценке полученных данных. Это создает необходимую основу для расчета норм.

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

Третью группу методов планирования составляют *математико-статистические*, сводящиеся к оптимизационным расчетам на основе разного рода моделей. К простейшим моделям относятся *статистические*, например корреляционная, отражающая взаимосвязь

двух переменных величин. Исходя из нее, можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А. С их помощью, например, зная средний показатель **текучести кадров**, можно рассчитать их будущую численность на соответствующую дату.

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

Четвертая группа методов, применяемых в планировании персонала, — графические. С их помощью, например, составляются такие документы планового характера, как карта функциональных обязанностей, процедурограмма, технологическая карта, график работы руководителей, функциограмма и проч.

Планирование потребности в персонале

Процесс планирования находит свое логичное завершение в плане. *Планом* называется официальный документ, в котором отражаются:

- ◆ прогнозы развития организации и отдельных сторон ее деятельности (в данном случае — персонала);
- ◆ промежуточные и конечные задачи, стоящие перед ней;
- ◆ механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
- ◆ программы действий на случай чрезвычайных обстоятельств.

Планы по персоналу:

- ◆ дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ;
- ◆ обеспечивают их реализацию кадрами нужной численности и квалификации по приемлемым затратам;
- ◆ позволяют эффективно организовать наем и продвижение, профессиональное обучение и развитие работников;
- ◆ способствуют сокращению общих издержек и т. п.

По срокам выполнения планы принято делить:

- ◆ на *долгосрочные* (свыше 5 лет), представляющие собой набор целей;
- ◆ *среднесрочные* (от года до 5 лет), существующие в виде разного рода программ;
- ◆ *краткосрочные* (до года), имеющие форму бюджетов, **сетевых графиков** и проч.

Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Рассмотрим содержание ряда планов по **персоналу** и порядок их составления на примере среднесрочного (на 2–5 лет) плана потребности в кадрах.

Его основой являются инвестиционные, производственные, сбытовые планы, программы НИР и т. п. Задача кадрового планирования состоит здесь в том, чтобы обеспечить реализацию таких планов необходимыми исполнителями.

Первым этапом планирования человеческих ресурсов является анализ информации о них за предыдущие 5 лет, которая касается:

- ◆ объективных характеристик персонала (возраст, пол и т. п.);
- ◆ его структуры (распределение по уровню квалификации, стажу работы в организации);

- ◆ перечня задач, выполняемых в процессе работы (что, когда, почему, где и как делается; кто несет ответственность за людей, материальные и финансовые ресурсы; с кем осуществляется взаимодействие);
- ◆ требований, предъявляемых к исполнителям (опыт, навыки, специальная подготовка, **способности**, физические данные);
- ◆ потерь времени (по причинам);
- ◆ задач, выполняемых в процессе работы;
- ◆ характера занятости (полная или частичная, временная или постоянная);
- ◆ продолжительности рабочего времени и отдыха;
- ◆ степени мобильности;
- ◆ плана замещения должностей;
- ◆ режима работы (односменный или многосменный);
- ◆ величины основной и дополнительной заработной платы, премий;
- ◆ социальных выплат;
- ◆ рабочих мест (виды, количество, технические характеристики);
- ◆ физических, экономических, социальных условий труда и проч.

Требованиями к информации о персонале являются:

- ◆ простота (необходимый минимум данных);
- ◆ наглядность (использование таблиц, графиков);
- ◆ однозначность (нет неясностей);
- ◆ внутренняя, внешняя и временная сопоставимость;
- ◆ аккуратность, оперативность предоставления.

Вторым этапом цикла **планирования персонала** является *прогнозирование* различных вариантов развития кадрового потенциала в будущем (высвобождения, дополнительной потребности, структуры, а также предложения на рынке труда). Оно основывается на результатах анализа и оценки сложившейся кадровой ситуации, проведенных на первом этапе.

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

На практике применяют несколько методов **прогнозирования**. Наиболее простой из них — экстраполяция, или проекция в будущее. Ее суть состоит в автоматическом перенесении на него существовавших в прошлом тенденций развития персонала, например темпов и направленности изменения его численности и структуры. Однако этот метод пригоден только для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом периоде меняться не должны, и требует изучения ситуации не менее чем за десятилетие. Если условия деятельности организации ожидаются нестабильными, но причинно-следственные связи между событиями все же просматриваются, для прогнозирования могут использоваться более сложные методы, в основе которых лежат математические модели.

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

Однако будущее бывает настолько неопределенным, что использование генетического подхода может не дать надежных результатов. В этом случае применяется метод *экспертных оценок*. Он основывается на сопоставлении мнений специалистов о перспективах развития

персонала и его основных характеристиках. Это позволяет нарисовать ориентировочную картину ситуации.

Метод экспертных оценок составляет основу *нормативного подхода к прогнозированию*. В отличие от генетического подхода, в рамках которого будущее шаг за шагом выводится из прошлого, нормативный подход позволяет сразу нарисовать его готовую картину, отталкиваясь от которой, можно найти путь, по которому необходимо к нему двигаться.

Приведем в качестве примера возможности прогнозирования фирмой отдельных аспектов своей кадровой ситуации:

Причина возникновения потребности в кадрах	Возможность прогнозирования
1. Выбытие по возрасту	В большинстве случаев точно
2. Выбытие по непредвиденным обстоятельствам	Не прогнозируемо
3. Переход на другую или более высокую должность	Хорошо предсказуемо при наличии соответствующего плана
4. Уход с должности из-за несоответствия	Прогнозируемо для непродолжительного периода при наличии данных аттестации
5. Направление на учебу	Прогнозируемо на 2–5 лет
6. Уход по собственному желанию	Частично прогнозируемо на основе изучения анкет
7. Увеличение потребностей в кадрах в связи с расширением деятельности	Предсказуемо на основе стратегических планов и научно-технических программ
8. Изменение потребности в кадрах в связи с совершенствованием управления	Предсказуемо

Прогнозы дополняются определенными *допущениями*, что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе, а допущения заполняют пробел, оставленный прогнозами. Когда материала для выводов недостаточно, допущения используются в качестве самостоятельного инструмента кадрового планирования.

Подробное описание последовательных событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта управления или возможным последствиям сделанного выбора, получило название *сценария*. Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (оптимистичного — в надежде на благоприятные условия; реалистичного, исходящего из нормальных, средних условий; пессимистичного, предполагающего, что дела у организации могут пойти совсем плохо). Наличие трех вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в стратегии, основывающиеся на реалистичном сценарии. Кроме того, многовариантность создает основу для творческих дискуссий, позволяющих совершенствовать сам сценарий.

Собственно планирование потребности в персонале включает определение:

1. Места и времени возникновения дефицита кадров (для его выявления по подразделениям служба персонала может направлять туда специальные вопросники).
2. Величины потребности (валовой и чистой) в трудовых ресурсах:
 - ◆ нормативной (при создании предприятия или осуществлении организационных изменений);
 - ◆ текущей (для компенсации отклонений от нормы);

- ◆ перспективной.

При этом потребность рассматривается в трех **аспектах**:

- ◆ количественном (где, сколько);
- ◆ качественном (в ком — специальности, квалификационные группы);
- ◆ временном (когда).

При определении потребности в кадрах прежде всего выясняется:

- ◆ нужна ли данная работа вообще;
- ◆ требуются ли на самом деле для ее выполнения дополнительные сотрудники;
- ◆ нельзя ли потребность в них удовлетворить с помощью перераспределения работников, их внутреннего перемещения, временного перевода, объединения функций и т. п.

3. Возможных вариантов удовлетворения этой потребности (например, высвобождение, перераспределение, повышение квалификации).

4. Наилучшей **альтернативы**.

5. Перечня дополнительных мероприятий.

Потребность в персонале делится на общую (суммарную) и дополнительную. *Общая потребность* равна количеству работников, необходимых для решения задач, заложенных в планах и программах фирмы, и прогнозируется на основе их анализа.

Суммарная потребность определяется по следующей схеме:

1. Штатные должности, всего:

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

Текущая потребность или избыток рабочей силы.

2. Необходимость замены работников в связи:

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

Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин.

3. Потребность в кадрах в связи с расширением деятельности.

4. Потребность в кадрах в связи с совершенствованием деятельности.

5. Высвобождение кадров в связи сокращением **должностей**.

Общая потребность или избыток кадров.

Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущей прогнозной численностью персонала на начало периода по подразделениям, специальностям, должностям и проч. Она учитывает развитие организации под воздействием **НТР**, увеличение масштабов ее деятельности, необходимость замены практиков, заполнения вакансий, естественное выбытие. Расчет происходит как на плановый период в целом, так и поквартально, поскольку перечисленные процессы осуществляются неравномерно.

Отдельно необходимо учитывать потребность в работниках нового профиля.

Кроме того, определяется оперативная потребность в персонале, которая исходит:

- ◆ из производственной программы;
- ◆ норм выработки;
- ◆ планируемого роста **производительности труда**;
- ◆ структуры работ.

Выделяют следующие общие методы определения потребности в персонале:

1.
$$\frac{\text{Время, необходимое для создания планового объема продукции и услуг}}{\text{Годовой фонд времени сотрудников}}$$
2.
$$\frac{\text{Объем производства}}{\text{Выработка на человека}}$$
3. Норматив численности работников на 1 руб. продукции ×
× Объем производства (в руб.).

Потребность в специалистах рассчитывается в разрезе:

- ◆ общей величины;
- ◆ уровня образования;
- ◆ определенных специальностей.

Это дает возможность:

- ◆ определить нормативную потребность в специалистах;
- ◆ оценить уровень обеспеченности ими;
- ◆ рассчитать дополнительную потребность в них;
- ◆ определить уровень использования специалистов;
- ◆ решить вопросы, связанные с подбором, расстановкой и переподготовкой кадров;
- ◆ рассчитать минимальный **фонд оплаты труда**;
- ◆ рассчитать необходимую численность специалистов для новых предприятий и подразделений.

При расчете *численности сдельщиков* учитываются:

- ◆ **трудоемкость**;
- ◆ фонд рабочего времени;
- ◆ уровень выполнения норм.

При расчете *численности повременщиков* учитываются:

- ◆ нормы обслуживания;
- ◆ нормы численности;
- ◆ трудность заданий;
- ◆ фонд рабочего времени.

Потребность в *служащих* на практике определяется двумя методами: номенклатурным и по насыщенности.

Номенклатурный метод основан на планах деятельности организации, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.

В номенклатуре должностей отражается уровень квалификации и профиль специалистов, которые должны занимать эти должности согласно **штатному расписанию**.

В штатном расписании представлены общая структура и численность должностей служащих, необходимых для выполнения запланированных управленческих работ. Штатное расписание является специфической разновидностью плана по персоналу.

Оно подписывается заместителем руководителя организации (руководителем структурного подразделения) и утверждается первым лицом; содержит сведения о наименованиях должностей, численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой из них, о должностных окладах и надбавках к ним.

Таким образом, последнее задает количественные характеристики персонала, а номенклатура — качественную. На этой основе можно определять потребность в специалистах в разрезе их отдельных групп на плановый период.

На первом этапе составления штатного расписания обычно исходят из имеющихся занятых и вакантных должностей, а на следующем проанализируют их необходимость и оптимизируют состав и структуру **кадров**.

Штатное расписание может выглядеть следующим образом:

(наименование организации)

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Утверждаю штатный состав аппарата

(наименование организации)

на _____ год в количестве _____ единиц с месячным фондом
заработной платы _____ рублей согласно Приложению.

_____ Печать
(подпись руководителя)

< ___ > _____ 200__ г.

Приложение

Код и наименование структурного подразделения	Код и наименование должности	Количество штатных единиц	Должностной оклад	Надбавки		Месячный фонд	Примечания
				персональные	прочие		
1	2	3	4	5	6	7	8

Заместитель руководителя организации
или руководитель структурного подразделения
Визы

Подпись

Изменения в штатное расписание вносятся приказом руководителя организации.

Но штатно-номенклатурный метод трудоемок, а его точность зависит от правильности штатного расписания и номенклатуры должностей, наличия основных нормативов нагрузки на специалиста, которые могут быть устаревшими.

При отсутствии детальной информации о персонале (отдельно по разным **категориям работников**) потребность в специалистах определяется на основе коэффициента насыщенности, показывающего определенное экспертами их нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного капитала, объемом производства и т. п.:

$$\begin{aligned} & \text{Потребность в специалистах} = \\ & = \text{Средняя численность работающих} \times \text{Нормативная потребность насыщения} \\ & \quad \text{специалистами.} \end{aligned}$$

Метод имеет те же недостатки, что и предыдущий, поскольку базируется на штатном расписании.

Дополнительная потребность в специалистах рассчитывается по следующим формулам:

$$1. \frac{\{ \text{Прогнозный период (лет)} \times \text{Естественная убыль специалистов в год (\%)} \times \\ \times [\text{Количество должностей специалистов, которые подлежат замещению} \\ \text{в течении периода} + (\text{Прогнозный период} - 1) / 2] \}}{2} \\ \frac{\quad}{100}$$

$$2. \frac{T \times U [D + H(T - 1) / 2]}{1000},$$

где Т — период времени расчета (в годах);

У — естественная убыль специалистов в год (%);

Д — количество должностей специалистов, подлежащих замещению в начале периода;

Н — ежегодный прирост числа должностей специалистов.

3. Общая потребность × Коэффициент выбытия персонала.

При расчете дополнительной потребности принимается во внимание коэффициент невыхода на работу:

$$K = \frac{\text{Число отработанных дней}}{\text{Число дней, которые должны были быть отработаны}} \times 100\%.$$

Исходя из дополнительной потребности в персонале, планируются мероприятия по его привлечению, перераспределению, **адаптации**, высвобождению. При невозможности их осуществления вносятся коррективы в производственные, инвестиционные и иные планы.

Помимо недостатка, может обнаружиться избыток кадров — *отрицательная чистая потребность*. Избыток персонала ведет к снижению заинтересованности в труде, ухудшению перспектив служебного роста, перерасходу фонда заработной платы. В связи с этим возникает задача сокращения персонала. Оно проводится с учетом изменения валовой потребности — оттока (выход на пенсию, переход на инвалидность, призыв в армию, нахождение в отпуске по беременности, уход на учебу) и прироста (возвращение людей на места).

При определении потребности в кадрах учитываются имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, предстоящие организационные изменения, программа технических преобразований, план замещения штатных должностей, соответствие численности и **структуры персонала** реальным потребностям организации (оно может быть количественным, качественным, организационно-правовым).

При планировании персонала целесообразно определять его относительную экономию.

1. За счет снижения трудоемкости:

$$\frac{\sum (\text{разность трудоемкостей по каждому виду продукта до и после мероприятий}) \times \\ \times \text{Годовой объем соответствующего вида продукции}}{\text{Фонд рабочего времени одного работника после внедрения мероприятий} \times \\ \times \text{Коэффициент выполнения норм выработки в базисном году}}$$

2. За счет снижения потерь рабочего времени:

$$\frac{\text{Фонд рабочего времени до внедрения мероприятия} \times \\ \times \text{Численность работников до внедрения мероприятия}}{\text{Фонд рабочего времени после внедрения мероприятия}}$$

3. За счет внедрения мероприятий по совершенствованию производства:

$$\frac{(\text{Потери рабочего времени (в \%)} \text{ до внедрения мероприятия} - \text{Потери рабочего времени после внедрения мероприятия}) \times \text{Численность работников до внедрения мероприятия}}{100 - \text{Потери рабочего времени после внедрения мероприятия}}$$

Третий этап цикла планирования персонала состоит в разработке конкретных планов и программ:

- ◆ привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения кадров, замещения ключевых штатных должностей;
- ◆ введения в должность, адаптации, карьеры и развития; обучения и повышения квалификации персонала; действий на рынке труда;
- ◆ организации профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации;
- ◆ улучшения **условий труда**;
- ◆ развития систем вознаграждения, социальных выплат, льгот;
- ◆ повышения заработной платы и иных выплат;
- ◆ финансирования соответствующих мероприятий и проч.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 1.5. СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА (ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ) И ИХ ФУНКЦИИ

История и значение служб персонала

Кадровые вопросы — вопросы жизни и смерти предприятия, ибо от них зависит все, поэтому необходимо интегрировать их решение в общую **систему управления** фирмой. За это отвечают службы персонала (**человеческих ресурсов**), которые имеются на всех предприятиях и оказывают активное влияние на их деятельность, обеспечивая общие условия реализации потенциала работников, их заинтересованности в достижении целей организации.

До начала XX в. решением кадровых вопросов (наймом и увольнением работников) занимались хозяева предприятия или мастера. В 1900-е гг. американец Б. Гудрен организовал для этих целей в своей фирме специальное бюро. В 1910 г. компания «Плимpton-Пресс» создала отдел кадров, осуществлявший учет фактического использования работающих и выполнения ими конкретных задач.

В 1912 г. в США появились специальные подразделения, на которые возлагались функции посредничества между **администрацией** и **персоналом** для обеспечения социального мира, ставшие прообразом служб персонала в современном смысле этого слова.

В годы Первой мировой войны на заводах Франции появились сотрудники, отвечающие за организацию питания.

В 1920-е гг. отделы кадров стали распространяться в Европе.

В 1930-х гг. им были предоставлены полномочия по разработке единой политики по отношению к персоналу, заключению трудовых соглашений и контролю их исполнения. Но вплоть до 1960-х гг. деятельность этих структур считалась вспомогательной, кадровая работа находилась на периферии внимания **руководства**, рассматривалась как второстепенная. И это было не случайно.

Индустриальный труд с его узкой специализацией, жесткой регламентацией, примитивизмом, однообразием, монотонностью требовал исполнителей с невысоким уровнем образования и примитивными интересами. Работа с ними могла ограничиваться формальными моментами, поэтому считалось, что специальная профессиональная подготовка здесь не нужна, в ней достаточно довольствоваться соображениями здравого смысла, и опытный руководитель может справиться с обязанностями **менеджера по персоналу**.

Постепенно система управления персоналом трансформировалась из элемента линейной (менеджер — попечитель) в чисто штабную (менеджер — специалист по трудовым контрактам), а затем в интегрированную систему управления человеческими ресурсами (менеджер — архитектор **кадрового потенциала**).

В США кадровиков готовят по 20 специальностям: рекрутер, интервьюер, плановик карьеры, специалист по обучению, специалист по характеру, специалист по семейным отношениям, специалист по связи с администрацией, специалист по планированию заработной платы и проч.

Сегодня же в силу возросшей важности и многопрофильности работы прежние кадровые службы преобразовываются в западных фирмах в *службы персонала*, или *человеческих ресурсов*. Эти подразделения возглавляются вторыми лицами, обладают широкими полномочиями. Им выделяют лучшие помещения, ибо они — «визитная карточка» организации.

В нашей стране в советский период также практически на всех предприятиях и учреждениях создавались отделы кадров — прообразы современных служб персонала. Они занимались вопросами найма, увольнения, перемещения, обучения, переобучения и повышения **квалификации**; ведением **трудовых книжек**, личных дел, книги приказов, распределением льгот, составлением распорядка рабочего времени, его учетом, организацией сельскохозяйственных и иных шефских работ.

Многие вопросы решались в тесном взаимодействии с отделами труда и заработной платы, техники безопасности, партийными органами и проч.

Основная, повседневная, работа с персоналом возлагалась на линейных руководителей.

Функции, присущие службам персонала в условиях **рыночной экономики** (например, участие в переговорах об условиях и оплате труда, поиск и вербовка сотрудников, кадровое планирование, составление **штатного расписания** и т. п.), советские отделы кадров не выполняли. Их работники (чаще всего бывшие офицеры) обычно не имели специальной профессиональной подготовки. Другие службы, работающие с персоналом, были укомплектованы значительно лучше.

В современной России единая система работы с кадрами находится в процессе формирования: не хватает необходимых специалистов, наработанных методик, учитывающих национальную специфику, практического опыта.

Практика показывает, что число работников кадровых служб в среднем должно быть 1–2% персонала (норма — один кадровик на 60–120 работников — для фирм с числом занятых до 1000 человек; один на 120–150 человек — для фирм с персоналом 1000–5000 человек и один на 150–300 человек для фирм, где работают более 5000 человек (в английской фирме «Маркс и Спенсер» кадровая служба состоит из 800 человек).

Кроме того, штат кадровой службы зависит от сложности и разнообразия работы, а также от сферы деятельности (в обслуживании доля кадровиков выше).

В США в службах персонала занято около полумиллиона сотрудников (в среднем 10–15 человек на 1000 работающих), причем в крупнейших компаниях 30% кадровиков — магистры и доктора наук. В России один кадровик приходится на 50–100 человек в Германии — на

130–150, во Франции —на 130, в Японии —на 40 человек.

В работе **кадровых служб** сегодня можно выделить три направления:

1. Стратегическое состоит:

- ◆ в анализе внутренней и внешней кадровой ситуации;
- ◆ формировании основ **кадровой политики** и политики в области заработной платы;
- ◆ развитии системы управления человеческими ресурсами;
- ◆ определении потребности в кадрах (прежде всего в качественном отношении) в связи с реализацией тех или иных стратегий бизнеса;
- ◆ подготовке персонала к организационным изменениям;
- ◆ разработке методов оценки кадров;
- ◆ развитии персонала, его подготовке и переподготовке, определении их рациональных форм, сроков, периодичности.

2. Среднесрочное направление реализуется:

- ◆ через планирование поведения на **рынках труда**;
- ◆ разработку критериев отбора и оценки кадров, продвижения по службе;
- ◆ подготовку планов в области привлечения персонала, заработной платы и социальных выплат;
- ◆ внесение корректив в планы подготовки, распределения и использования кадров.

3. Кадровая работа в краткосрочном периоде предполагает:

- ◆ создание штатных расписаний, текущих планов набора, повышения квалификации персонала и т.п.;
- ◆ подбор и расстановку кадров;
- ◆ планирование ближайших кадровых перемещений;
- ◆ проведение мероприятий по закреплению персонала.

Качество работы кадровых служб косвенно можно определить по изменению производительности труда, **текучести кадров**, числа **прогулов**, несчастных случаев, уровня брака, количества жалоб, заявок о переводе на другую работу и т. п.

Эффективность работы кадровых служб обусловлена экономией, возникающей в результате их деятельности, которая, в частности, связана с такими моментами, как:

- ◆ укрепление **трудовой дисциплины** и устранение потерь времени;
- ◆ оптимизация расходов на персонал;
- ◆ поддержание благоприятных условий труда и здоровья работников;
- ◆ прием на работу лучших специалистов;
- ◆ разработка прогрессивных систем материального и морального поощрения.

Она определяется как соотношение темпа роста **прибыли** до уплаты **налогов** и темпа роста **затрат** на одного работника.

Основные функции служб персонала

Сегодня главными задачами служб персонала являются:

1. Помощь администрации в формировании **стратегии фирмы** и организационных изменений, создании благоприятного **морально-психологического климата**, предотвращении или улаживании конфликтов и проч.

2. Участие в реализации политики социального партнерства.

3. Организация развития, переобучения и повышения квалификации персонала, стимулирование профессионального роста и творческой активности, обеспечение необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта

работников.

4. Создание благоприятных условий труда для всех категорий персонала, поиск путей снижения травматизма, укрепления технологической и трудовой дисциплины.

5. Управление расходами на персонал (заработная плата, льготы и выплаты, программы социального развития), совершенствование механизма оплаты труда персонала, разработка программ его стимулирования.

6. Формирование и поддержание **организационной культуры**.

7. Сбор и обработка информации о рынках труда, определение наиболее эффективного способа комплектования персонала.

8. Анализ кадрового состава, прогнозирование и планирование потребности в персонале, составление штатных расписаний.

9. Организация набора, отбора, перемещения, увольнения работников, комплектование **трудовых коллективов** с учетом психофизиологической совместимости людей.

10. Изучение и оценка кадров руководителей, специалистов и представление администрации рекомендаций по замещению вакантных должностей теми или иными лицами с учетом их совместимости с окружающими.

11. Формирование оптимального управленческого аппарата, определение перспективной и текущей потребности в менеджерах; создание кадрового резерва и работа с ним по специальным программам.

12. Ведение делопроизводства и работа с кадровыми документами (карточки, **анкеты**, характеристики, справки, аттестационные материалы и проч.).

13. Участие в **аттестации персонала** и проведение мероприятий по ее итогам.

14. Организация помощи в решении личных проблем работников.

15. Заключение **трудовых договоров**, контроль за их исполнением, участие в ведении тарифных переговоров.

16. Помощь в планировании карьеры, контроль служебного продвижения работников.

17. Обеспечение оптимального распорядка дня, графиков работы, отпусков.

18. Изучение опыта работы с кадрами других организаций.

19. *Контроллинг персонала*, задачами которого являются:

- ◆ создание и анализ информационной базы по персоналу;
- ◆ изучение влияния распределения сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации;
- ◆ оценка социальной и экономической эффективности применения различных методов управления;
- ◆ обеспечение условий для координации планирования персонала и других направлений деятельности организации и проч.

20. *Кадровый консалтинг* — консультационные услуги, оказываемые руководителям по вопросам содержания, методов работы с персоналом, формирования философии, стратегии управления трудовыми ресурсами; определения потребности в кадрах, осуществления программ их поиска, отбора, подготовки и использования.

Консалтинг помогает также выявлять потребности разных категорий персонала в повышении квалификации, выгоды от обучения руководителей и специалистов на курсах, в школах бизнеса, возможности **мотивации** сотрудников, повышающих квалификацию; устранении препятствий повышения квалификации.

С помощью специалистов по консалтингу выясняются профессионально важные качества, которыми должны обладать лица, осуществляющие те или иные управленческие функции.

21. *Кадровый маркетинг* — совокупность мероприятий:

- ◆ по оценке потребностей в персонале;
- ◆ изучению внутреннего и внешнего рынка труда и их сегментации (выделение различных категорий работников и реализация в отношении них специальных кадровых подходов), выбору источников покрытия потребностей;
- ◆ анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений;
- ◆ распространению в рамках организации информации о вакансиях, возможностях повысить или изменить свою квалификацию.

22. *Работа с посредническими фирмами* по подбору кадров или лизингу персонала.

Такие фирмы предоставляют временных и постоянных работников без установления отношений прямого найма.

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

На Западе для новых организаций целиком комплектуется готовый административный аппарат, что обеспечивает экономию на подготовке персонала, причем посредническая фирма гарантирует заказчику его качество.

23. *Мониторинг* — постоянное специальное наблюдение в системе управления персоналом:

- ◆ за состоянием кадров, их динамикой, в том числе **текучестью**;
- ◆ наличием трудовых ресурсов;
- ◆ состоянием трудовой дисциплины, травматизма и проч.;
- ◆ процессами найма, обучения, повышения квалификации, продвижения, стимулирования;
- ◆ удовлетворенностью работой.

24. Реализация *программ по укреплению связи с работниками*. Например, американская программа «Говори!» предусматривает, что каждый сотрудник имеет право написать анонимное заявление и направить его через координатора тому руководителю, который занимается решением соответствующей проблемы, и в течение 10 дней получить ответ.

В рамках «политики открытых дверей» работники могут лично обращаться к администрации до тех пор, пока не получат удовлетворительного ответа на свои заявления.

«Собеседование через голову руководителя» предусматривает возможность беседы один раз в год с его начальником.

25. *Внедрение автоматизированных систем управления* (в России это «АСУ-кадры» и «Подготовка кадров») с целью максимально упростить процесс накопления и обработки информации о персонале (в том числе бухгалтерской и экономической), собираемой службами предприятия (для этого программные комплексы снабжены необходимыми типовыми документами).

Автоматизированные системы управления кадрами используются также для хранения необходимой личной информации о работниках, перемещениях, увольнениях. Они обеспечивают возможность получить достоверные сведения о каждом сотруднике, его качествах, отраженных в отдельных документах, облегчают оценку **персонала**.

26. *Организационно-кадровый аудит*, т. е. оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии.

Объектами **кадрового аудита** являются следующие процессы:

- ◆ планирование персонала;
- ◆ набор и отбор;
- ◆ оценка и аттестация;

- ◆ адаптация;
- ◆ обучение и развитие;
- ◆ подготовка резерва;
- ◆ социально-психологическая ситуация и проч.;
- ◆ структуры:
- ◆ миссия;
- ◆ культура;
- ◆ стадия жизненного цикла;
- ◆ управляемость;
- ◆ вовлеченность исполнителей в управление;
- ◆ кадровый потенциал:
- ◆ укомплектованность в целом и по подразделениям;
- ◆ соответствие уровня подготовки существующим требованиям;
- ◆ структура;
- ◆ организованность;
- ◆ инновационность;
- ◆ способность к обучению;
- ◆ решение межличностных проблем;
- ◆ работа с резервом.

По результатам кадрового аудита можно выявить:

- ◆ обеспеченность организации кадрами, их качество;
- ◆ степень управляемости персонала, связанные с ним проблемы;
- ◆ адекватность механизмов принятия решений по персоналу;
- ◆ тип организационной культуры;
- ◆ причины **конфликтов**;
- ◆ потребность в обучении;
- ◆ социально-психологический климат и т. п.

По данным обследований, в 95% российских фирм кадровые службы осуществляют отбор и наем персонала, в 90 — определение заработной платы и прочих видов вознаграждений, в 75 — контроль соблюдения **техники безопасности**, в 70 — контроль социальных мероприятий, в 75% — прогнозирование трудовых ресурсов.

Подводя итог, можно отметить, что основными группами функций современных кадровых служб являются: аналитическая, связанная с диагностикой кадрового состава, плановая, посредническая, развивающая, консультативная и социально-психологическая.

Понятно, что на разных стадиях жизненного цикла организации функции отдела кадров неодинаковы.

1. На *стадии формирования* организации кадровой службы как таковой еще нет, не выработаны принципы работы с персоналом, образцы документации, но кадровые мероприятия необходимы. К ним относятся проектирование организационной структуры, осуществление затрат на набор, подбор, обучение, оплата труда, формирование требований к будущим работникам, источники привлечения персонала и способы его адаптации.

2. На *стадии интенсивного роста* в задачи кадровой службы входят привлечение нового персонала и развитие корпоративной культуры. На работу приглашаются сотрудники, способные воспринимать эту культуру; правила и нормы поведения.

3. На *стадии стабилизации* главное в деятельности кадровой службы — оценка персонала, поиск резервов, планирование **карьер**, решение вопросов о том, действовать

прежними методами или перестраиваться.

4. На *стадии кризиса* важную роль играет диагностика кадрового потенциала, при необходимости организация сокращения персонала. Это позволяет решить проблемы рассогласования фактического и требуемого уровня профессиональной подготовки, несоответствие правил внутриорганизационной жизни требованиям.

Структура службы персонала

Кадровые службы не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью работников, а лишь помогают **руководству** организации и подразделений решать вопросы, связанные с управлением.

Структура этих служб зависит прежде всего от функций, которые они выполняют, а также от числа работников в организации.

В *структуре служб управления персоналом* выделяют несколько блоков.

1. Подразделения по оформлению и учету движения кадров, связанные с формированием персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение).
2. Подразделения, осуществляющие распределение и перераспределение персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения).
3. Подразделения, отвечающие за вопросы техники безопасности и **охраны труда, эргономику**, техническую эстетику, охрану окружающей среды.
4. Подразделения, разрабатывающие нормативы по персоналу (например, производительности, затрат времени).
5. Подразделения, участвующие в разработке стратегических планов организации и формирующие стратегию кадровой работы.
6. Подразделения трудовых отношений, осуществляющие социально-психологическую диагностику, регулирование групповых и межличностных отношений, конфликтов и стрессов, соблюдение этических норм, контакты с профессиональными союзами и советом трудового коллектива, поддержание занятости, профориентацию.
7. Подразделения, занимающиеся планированием и прогнозированием потребности в кадрах, связями со службой занятости и кадровыми агентствами, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников, анализом кадрового потенциала, его текущей и перспективной оценкой, **маркетингом**.
8. Подразделения развития персонала, организующие техническое и экономическое обучение, подготовку, переподготовку и повышение квалификации, методическое руководство учебным процессом; создание методических материалов и программ по обучению, его методики; профессиональную и социально-психологическую адаптацию, работу с молодыми специалистами.
9. Подразделения, осуществляющие разработку концепции оплаты труда и тарифной политики, координацию тарифов и уровня заработной платы, организацию ее выплаты.
10. Подразделения анализа и развития, производящие нормирование и тарификацию работ, разработку систем оплаты, материального и морального стимулирования, участия в **прибылях**.
11. Подразделения, оказывающие правовые услуги персоналу, согласовывающие распорядительные документы по кадрам, готовящие проекты **коллективных договоров**.
12. Подразделения социального обслуживания, ведающие его планированием, организацией медицинского и социального обслуживания, питания, быта и отдыха работников, детскими учреждениями, развитием физической культуры и спорта, оформлением пенсий.
13. Подразделения информационного обеспечения и анализа данных о персонале.
14. Подразделения, связанные с обеспечением предприятия руководящими кадрами и

работающие с их резервом.

15. Подразделения, осуществляющие совершенствование системы управления и организационной структуры.

Кадровые службы могут быть организованы по функциям и по объектам, быть иерархическими и неиерархическими, централизованными и децентрализованными. В децентрализованной организации центральная кадровая служба должна быть минимальной.

Как уже говорилось, службы персонала не участвуют напрямую в управлении основной его деятельностью, а лишь помогают руководству организации и подразделений решать кадровые вопросы. Во многих случаях такие службы возглавляются вице-президентами, занимающими вторые места в **управленческой иерархии**. На эти должности назначают преимущественно энергичных людей в возрасте до 40 лет, обладающих гибким прогрессивным мышлением, широким взглядом на вещи, подготовкой в области экономики, права, психологии, социологии. Без их участия не принимается ни одно серьезное решение.

Функции вице-президента по кадрам:

- ◆ руководство разработкой и реализацией кадровой стратегии, инициативных пилотажных проектов в кадровой сфере, организационных механизмов их обеспечения;
- ◆ курирование службы управления персоналом;
- ◆ консультирование высшей администрации по вопросам кадровой политики;
- ◆ контроль процесса подбора кандидатов на руководящие должности;
- ◆ обеспечение соблюдения условий трудовых договоров, социального партнерства;
- ◆ создание благоприятных условий труда и психологического климата.

Обязанности линейных руководителей в сфере управления персоналом:

- ◆ планирование и контроль совместно с кадровыми службами потребности в кадрах по отдельным **профессиям**, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- ◆ подбор и расстановка руководящего состава внутри подразделений;
- ◆ создание условий, снижающих **текучесть кадров**;
- ◆ оформление документов по учету кадров и использованию рабочего времени;
- ◆ обеспечение выполнения подчиненными правил внутреннего распорядка;
- ◆ вынесение работникам подразделения поощрений и взысканий;
- ◆ представление в кадровые службы отчетов.

Социальное партнерство

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

В его рамках стороны берут на себя определенные обязательства:

- ◆ коллектив — увеличивать производительность труда, добиваться высокого качества работы, соблюдения сроков выполнения заданий, производственной и **трудовой дисциплины**, нести свою долю ответственности за конечные результаты;
- ◆ администрация — поддерживать занятость и предотвращать массовые увольнения, материально стимулировать работников и своевременно индексировать заработную плату в соответствии с ростом цен, выплачивать социальные пособия при временной нетрудоспособности, потере работы и проч.;
- ◆ правительство — обеспечивать предприятие госзаказами, ресурсами, осуществлять

протекционизм, социальное обеспечение и переквалификацию лиц, потерявших работу.

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

Работники представляют в совете предприятия, рассматривают проекты трудовых договоров, вопросы о забастовках.

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

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

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

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

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

Проект договора подлежит обязательному обсуждению работниками организации и дорабатывается с учетом их замечаний и дополнений, а затем утверждается общим собранием (конференцией) трудового коллектива и подписывается всеми участниками объединенного представительного органа.

В коллективный договор включаются взаимные обязательства по следующим вопросам:

- ◆ формы, системы, размер денежного вознаграждения, пособий, компенсаций, доплат;
- ◆ механизм регулирования оплаты труда, исходя из роста цен, выполнения производственных показателей, определенных в договоре;
- ◆ поддержание занятости, переобучение, условия высвобождения работников;
- ◆ продолжительность рабочего времени, времени отдыха, отпусков;
- ◆ улучшение условий труда работников и социальное страхование;
- ◆ соблюдение интересов работников при **приватизации** предприятия, ведомственного жилья;
- ◆ экологическая безопасность и охрана здоровья персонала на производстве;

- ◆ льготы для лиц, совмещающих работу с учебой;
- ◆ отказ от забастовок по условиям, включенным в договор, в случае их своевременного и полного выполнения;
- ◆ порядок контроля выполнения договора, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий функционирования профсоюзов и иных уполномоченных работниками представительных органов.

С учетом экономических возможностей организации коллективный договор может включать другие статьи, в том числе о льготных социальных условиях для работников данной организации по сравнению с нормами, предусмотренными законодательством и отраслевыми соглашениями.

Речь идет о дополнительных отпусках, прибавках к пенсии и снижении пенсионного возраста, компенсации транспортных расходов, бесплатном или частично оплачиваемом питании на производстве, в школах и дошкольных учреждениях, иных дополнительных льготах и компенсациях.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

РАЗДЕЛ II. ИНСТРУМЕНТЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

Перед изучением данного раздела внимательно прослушайте введение к разделу. Затем изучите последовательно материалы глав разделов, обращаясь по мере необходимости к объектам «Видеоматериалы», «Глоссарий», «Персоналии», «Правовые акты», «Документы по учету кадров», «Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда». После изучения каждой главы рекомендуется выполнить тренировочные задания.

Особое внимание при изучении раздела обратите на содержание видеолекций «Определение величины оценки персонала», «Документы по учету кадров», «Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда». После изучения всех глав прослушайте основные выводы по разделу. Затем проверьте свои знания по разделу, выполнив контрольные задания и ответив на вопросы и задания, приведенные ниже.

Вопросы и задания

1. Расскажите о существующих направлениях оценки кадров.
2. Перечислите существующие методы выполнения оценочных процедур, раскройте их достоинства и недостатки, выберите 2–3 наиболее надежных, по своему мнению, и обоснуйте этот выбор.
3. Попробуйте оценить друг друга с помощью нескольких методов, сформулировав предварительно критерии оценки, и обсудите полученные результаты.
4. Перечислите виды кадровых собеседований.
5. Разработайте вопросы к кадровому собеседованию и обсудите их в группе.
6. Объясните, для чего нужны анкеты, автобиографии, резюме, заявления.
7. Проведите в учебной группе конкурс на составление анкеты для какой-нибудь реальной или вымышленной фирмы.
8. Составьте собственные варианты вопросника для проверки сведений о претенденте.

9. Покажите достоинства и недостатки тестов как инструмента изучения персонала.
10. Проведите конкурс в учебной группе на создание опросника, например, на предмет интереса к будущей работе.
11. Выполните приведенный тест и составьте план работы по устранению выявленных недостатков.
12. Обсудите в группе содержание личной карточки работника. Предложите свой вариант этого документа.

ГЛАВА 2.1. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Факторы и показатели оценки персонала

Под оценкой можно понимать деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц (представителей **администрации**, **коллектива**, служб **персонала**, специализированных внешних организаций) по определению степени пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств.

Правильная оценка качеств человека возможна только тогда, когда будут четко сформулированы требования к ним. Поэтому такие требования разрабатываются высококвалифицированными экспертами. Но поскольку оцениваемые лучше знают свои возможности, целесообразно, чтобы они также участвовали в этом процессе.

Следует помнить, что невозможно оценивать других безошибочно. Можно лишь сократить число ошибок, которое обычно обратно пропорционально субъективной уверенности оценивающего в своей правоте. Поэтому считается, что объективизму оценок лучше учиться у не уверенных в себе людей.

Качества людей, подлежащие оценке, называются ее *факторами*, общее число которых не должно превышать 30, иначе сопоставить их будет практически невозможно даже опытному **специалисту**.

Эти факторы должны образовывать единую систему, ибо объективность оценки возможна только на основе комплексного подхода. В противном случае, при отсутствии четкости и конкретности в подходах, одни и те же качества могут трактоваться с разных, а иногда и с противоположных позиций.

Степень выраженности факторов оценки характеризуется ее *показателями*, а также *критериями* — пороговыми значениями, за которыми состояние факторов будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям (критерии являются ориентирами для оценки).

Показатели оценки могут быть абсолютными и относительными, существенными и несущественными, приемлемыми и неприемлемыми, жесткими и мягкими.

Жесткие показатели, в отличие от *мягких*, должны выражаться количественно, быть легкими для расчета и не зависеть от субъективного мнения оценщика (но цифры воспринимаются хуже, чем описательные формулировки качественных показателей).

К показателям предъявляются такие требования, как полнота и достоверность характеристики объекта, индивидуализированность, обеспечение сопоставимости как с предыдущим периодом, так и с другими лицами, соответствие **цели организации** и проч.

Факторы оценки бывают *основными* и *дополнительными*. К первым относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте; вторые помогают его глубже раскрыть. Дополнительные факторы бывают самостоятельными, заполняющими пробелы

между основными и вспомогательными, уточняющими их.

Основными факторами оценки персонала являются:

1. *Деятельность и ее результаты:*

- ◆ сложность, качество труда;
- ◆ достижение цели;
- ◆ качественные и количественные характеристики индивидуального результата;
- ◆ вклад в общий итог подразделения и организации в целом;
- ◆ знание работы, понимание ее проблем и возникающих ситуаций;
- ◆ оперативность действий;
- ◆ комплексность, масштабность, технологическая сложность выполняемых заданий;
- ◆ творческий подход к делу.

При оценке важно разделять работы на свойственные и несвойственные должности, планируемые и непланируемые, нормируемые и ненормируемые.

2. *Деловые качества работников:*

- ◆ дисциплинированность, аккуратность, выполнение в срок заданий;
- ◆ готовность к дополнительной работе;
- ◆ умение преодолевать трудности, доводить дело до конца;
- ◆ отношение к обучению и самообучению;
- ◆ инициативность;
- ◆ способность принимать решения;
- ◆ умение оптимизировать деятельность, рационально использовать свое время;
- ◆ количество ошибок;
- ◆ особенности поведения в конфликтных ситуациях (ориентация на сотрудничество, **компромисс**, соперничество, устранение конфликта любыми способами);
- ◆ организаторские способности;
- ◆ потенциал профессионального и служебного роста;
- ◆ общительность, **коммуникабельность**;
- ◆ **стиль руководства**, подчинения, взаимодействия и проч.

3. *Профессионализм* (способность и склонность человека к эффективному выполнению определенной деятельности):

- ◆ уровень интеллектуального развития (выявляется с помощью тестов на **интеллект**, специальных тестов дарований);
- ◆ способность к анализу и обобщениям;
- ◆ обладание теоретическими и специальными знаниями, **навыками**, умениями;
- ◆ логика, четкость мышления;
- ◆ стремление к поиску.

4. *Моральные качества:*

- ◆ трудолюбие;
- ◆ принципиальность;
- ◆ честность;
- ◆ ответственность, добросовестность;
- ◆ обязательность;
- ◆ самокритичность;
- ◆ **мотивы** побуждения к труду.

5. *Потенциал* (характеризует возможности осуществления тех или иных видов

деятельности), *способности и личностные качества*, необходимые для выполнения служебных обязанностей:

- ◆ концентрация и переключаемость внимания;
- ◆ агрессивность;
- ◆ эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;
- ◆ самостоятельность, решительность;
- ◆ самоконтроль, самообладание;
- ◆ тревожность;
- ◆ подвижность или уравновешенность нервных процессов;
- ◆ быстрота реакции и проч.

У **руководителей** факторами оценки дополнительно являются **способности**:

- ◆ планировать деятельность и **ресурсы** (ставить и корректировать цели, распределять и контролировать ресурсы);
- ◆ организовывать работу подчиненных;
- ◆ управлять в критических ситуациях (выявлять таковые, выбирать курс действий, обнаруживать отклонения в работе подчиненных, своевременно принимать решения);
- ◆ лидировать;
- ◆ работать с документами (разрабатывать, согласовывать проекты решений, контролировать их выполнение, поддерживать документооборот);
- ◆ делегировать **полномочия** (обеспечивать подчиненных четкими указаниями, рационально распределять обязанности, определять и контролировать сроки исполнения, оказывать необходимую помощь);
- ◆ мотивировать (использовать материальные и нематериальные **стимулы**, учитывать и нейтрализовывать факторы, негативно влияющие на **мотивацию**; воодушевлять своим примером);
- ◆ развивать подчиненных (помогать в **адаптации**, освоении новой работы, организовывать обучение и повышение квалификации);
- ◆ оказывать внимание и уважение сотрудникам (поддерживать хорошие отношения в коллективе, демонстрировать внимание к личным проблемам подчиненных);
- ◆ осуществлять коммуникации (участвовать в обмене деловой информацией, обеспечивать работников и высшие инстанции необходимыми сведениями, поддерживать контакты с клиентами и общественностью);
- ◆ взаимодействовать с другими подразделениями (координировать деятельность, вести переговоры, налаживать хорошие отношения);
- ◆ поддерживать моральные устои (преданность организации, приверженность ее целям, этические стандарты работы, готовность брать ответственность и работать с полной отдачей сил);
- ◆ обладать способностью к самообучению, готовностью быть экспертом, осведомленностью о профессиональных достижениях;
- ◆ осуществлять инновации (искать новые подходы к решению проблем, проявлять творческое отношение к работе, преодолевать сопротивление).

При оценке *итогов работы* для руководителей функциональных служб речь идет об управленческих результатах, а линейных — о производственных; для оценки высшего руководства — об общих (**прибыль**, доля фирмы на рынке, уровень конкурентоспособности продукции).

Для оценки *вспомогательного персонала* можно использовать такой показатель, как объем переработанной информации.

Оценка сложности труда работника управления происходит по следующим факторам: содержание работы, разнообразность, самостоятельность, масштабы и сложность руководства, характер и степень ответственности, соотношение творческих и стандартных процедур.

Для повышения эффективности оценки необходимо:

- ◆ использовать квалифицированных экспертов;
- ◆ применять обоснованные методики;
- ◆ не впадать в крайности (подходить слишком жестко или слишком мягко);
- ◆ сближать и унифицировать (но не усреднять) критерии оценки, создавать ее типовые формы для всех сотрудников;
- ◆ где возможно, применять и обсуждать письменные отчеты;
- ◆ открыто информировать коллектив о результатах.

Причинами возможных ошибок в оценке считаются:

- ◆ использование личного опыта как ее основы;
- ◆ ориентация исключительно на заданное количественное соотношение положительных и отрицательных черт;
- ◆ игнорирование части основных факторов;
- ◆ подход к прошлому на основе современных стандартов;
- ◆ рассмотрение личных качеств вместо результатов деятельности;
- ◆ использование оценки как инструмента наказания.

Принципами применения результатов оценки являются:

- ◆ поддержание ее **престижа**;
- ◆ гласность;
- ◆ устранение выявленных недостатков;
- ◆ учет при перемещении кадров;
- ◆ вознаграждение за положительные результаты.

Методы сбора оценочной информации

Существует два подхода к сбору кадровой информации.

Традиционный сфокусирован на отдельном человеке вне организационного контекста и основан на субъективном мнении руководителя или эксперта.

Нетрадиционный предполагает оценку в рамках группового взаимодействия, где люди за счет имитации конкретной деятельности могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения новых навыков.

В рамках традиционного подхода можно назвать следующие способы сбора кадровой информации:

1. Наблюдение оцениваемого лица:

- ◆ в процессе повседневного или эпизодического общения;
- ◆ в рамках деловой игры, групповой **дискуссии** (так называемый «аквариум»);

Сотрудник участвует в обсуждении проблемы и отстаивает свою точку зрения в группе. Присутствующие делятся на участников и наблюдателей. Участники ведут дискуссию, прерываясь каждые 20 мин. Наблюдатели задают вопросы, комментируют, оценивают.

Дискуссия записывается на пленку, и потом ей дают оценку специалисты и вышестоящие менеджеры (считается, что они лучше понимают требования к должности и, в отличие от непосредственных руководителей, не имеют оснований давать необъективные, тенденциозные оценки).

◆ в **презентации** делового проекта.

2. Собеседование (**кадровое интервью**), в том числе «интервью наоборот».

Метод состоит в том, что испытуемому предлагается провести собеседование с несколькими кандидатами на работу и соответственно решить вопрос. Метод ориентирован на проверку умения правильно оценивать и подбирать работников.

Основные моменты собеседования фиксируются письменно. Это источник информации. Полноценное оценочное интервью требует 1–3 ч.

Эффективность собеседования обеспечивается:

- ◆ созданием его структурированной схемы;
- ◆ **тренингом** в области техники проведения;
- ◆ протоколированием;
- ◆ сочетанием интервью с играми и заданиями, моделирующими работу.

3. Опрос лиц, сталкивавшихся с оцениваемым в служебной и неслужебной обстановке (360-градусный метод оценки). Заполняются общая и особенная для каждого уровня экспертов формы. Но этот метод потенциально конфликтен.

4. Анализ документов:

- ◆ автобиографии;
- ◆ самоотчетов;
- ◆ данных программированного контроля (ответов на специальные вопросы);
- ◆ отчетов экспертов;
- ◆ **анкет**.

Рассмотрим в качестве примера анкету, предназначенную для оценки профессиональной деятельности работника:

1. Общие сведения (фамилия, имя, должность и продолжительность работы в ней, общий стаж работы, подразделение, проверяющий, его должность).

2. Показатели (дается оценка по 5-балльной шкале):

- ◆ профессиональные навыки и знания (понимание своих обязанностей, прошлые знания и опыт, степень адаптированности к новому, признание ошибок);
- ◆ объем работы (выработка, соблюдение норм и стандартов, эффективность использования рабочего времени);
- ◆ качество работы (точность, отсутствие ошибок, обязательность);
- ◆ инициатива и творчество (внутреннее побуждение к принятию на себя ответственности, выполнение обязанностей, умение генерировать и осуществлять оригинальные идеи и замыслы);
- ◆ коммуникативные навыки (способность ясно излагать идеи, обмениваться информацией, умение общаться на разных уровнях иерархии и с клиентурой);
- ◆ надежность (способность четко выполнять инструкции и распоряжения, срочные задания; прочие трудовые навыки);
- ◆ потенциальная способность руководить (организовывать других для успешного выполнения задания, совершенствовать деятельность подчиненных).

5 баллов — систематическое перевыполнение норм, превышение ожидаемой отдачи.

4 балла — систематическое выполнение норм с более частым перевыполнением, чем недовыполнением, ожидаемая отдача.

3 балла — средняя квалификация; выполнение норм, ожидаемая отдача, работа в заданном режиме, баланс недовыполнения и перевыполнения.

2 балла — необходимы улучшения, неполное выполнение норм, необеспечение ожидаемой отдачи, несоответствие стандартам.

1 балл — неудовлетворительно; невыполнение минимальных требований и необеспечение

ожидаемой отдачи.

Все доминирующие качества должны иметь оценку 4–5. Наличие низких оценок среди недоминирующих качеств может не учитываться, но они должны коррелироваться с другими.

Анкеты заполняются путем:

- ◆ постановки вопросов интервьюером, ответы на которые он лично фиксирует;
- ◆ компьютерного опроса;
- ◆ самостоятельных ответов.

5. Медицинское освидетельствование.

6. Психологическое тестирование.

Физические и умственные способности обычно оцениваются общими и специальными тестами; социальные способности (к контактам, управлению) —с помощью собеседования, участия в групповых дискуссиях; мотивация —тестами, на основе документов, интервью; профессиональные способности —путем тестирования, изучения документов; опыт —на основе документов, собеседования; моральные качества оцениваются с помощью тестов и стресс-интервью; профессионализм —тестов и документов; коммуникативные способности оцениваются посредством собеседований, дискуссий, тестов.

7. Графологическая и физиогномическая экспертиза.

8. Астрологическое прогнозирование.

9. Оценка специально выполняемых работ:

- ◆ изготовление материального объекта;
- ◆ составление, редактирование документа;
- ◆ действия в искусственно созданных, но близких к реальным условиям (ситуационное моделирование) —подбор деловых бумаг, интервьюирование, разработка проектов документов и проч. Критериями оценки при этом являются способность организовывать и планировать, решительность, гибкость, устойчивость к стрессам, стиль работы.

Пример технологии оценки персонала на японских предприятиях:

1. Изучение биографии (в том числе семейных отношений, характера образования, физического развития, особенностей интеллекта, общительности и проч.).
2. Знакомство с результатами ежегодной аттестации, содержащимися в личном деле.
3. Экспертная оценка способностей и личных качеств менеджеров на предмет выдвижения обычно на основе трехсторонних анкет, которые заполняет руководитель, подчиненные и сам субъект. Анкета включает блоки: способности, опыт работы, развитие и совершенствование 24 черт характера.
4. Выполнение письменных заданий (разработка проекта, подготовка делового письма, составление доклада).
5. Экзамены, собеседования, интервью.

Приведем расчетную эффективность различных способов оценки (в %). Центры оценки —70–80; тесты на профессиональную пригодность —60; тесты на общие способности —50–60; биографическое тестирование —40; личностное тестирование —40; интервью —30; графологические и астрологические методы —10.

Сегодня в западных фирмах кандидаты все чаще рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, культуре. Поэтому принимаются во внимание их личностные качества, например способность поддерживать хорошие отношения с окружающими, работать в команде и т. п.

Ниже приводятся рекомендации специалистов о целесообразности применения тех или

иных методов сбора кадровой информации («+» означает, что метод применим; «-» — метод не применим; «+/-» — однозначной рекомендации нет).

	При отборе руководителем	При выборах	При отборе комиссией
1. На подготовительных этапах оценки			
Тестирование	+/-	-	+
Ролевые игры	-	-	+
Ситуационное моделирование	-	-	+
Групповая дискуссия	-	+	+
Собеседование	+	+/-	+/-
Публичное выступление		+	+
Опрос окружающих	-	+	+/-
Анализ документов	+	+/-	+
Оценка письменных работ	+/-	-	+
Экспертный опрос	+	-	+
2. На заключительном этапе			
Тестирование	+/-	-	+
Ролевые игры	+/-	-	+/-
Ситуационное моделирование	+/-	-	+/-
Дискуссии	+/-	-	+/-
Собеседование	+	-	+/-
Выступления	-	+	+
Опрос окружающих	-	+	+/-
Экспертный опрос	+	-	+

Методы выполнения оценочных процедур

Познакомимся с наиболее распространенными методами выполнения оценочных процедур, используемыми в практике кадровой работы. Они могут быть качественными, количественными (баллы), описательными.

Описательный метод предполагает последовательную обстоятельную характеристику (письменную или устную) достоинств и недостатков работника (претендента) по результатам повседневного наблюдения за ним. На ее основе можно строить оценочные шкалы.

Метод свободной балльной оценки применяется в случае, если соответствующая процедура происходит однократно по какому-то специальному поводу.

Метод стандартных оценок (карта оценок) состоит в том, что линейный руководитель (эксперт) заполняет специальную форму. В ней по степени соответствия требованиям должности характеризуются ключевые **аспекты** работы или качества сотрудника (претендента), влияющие на достижение целей. Набор этих качеств зависит от **категории персонала**.

№	Качества	Конкретные описания	Оценка в баллах

5 баллов —заметно выражено.

4 балла —преобладает.

3 балла —заметно.

2 балла —заметно не выражено.

1 балл —отсутствует.

Средние баллы:

3,8–5 баллов —соответствует требованиям должности (можно рекомендовать).

3,2–3,7 баллов —условно соответствует (указать на отрицательные факторы).

1–3,1 балла —не соответствует (указать причины несоответствия).

Метод прост, но содержит элементы субъективизма, а также позволяет непосредственным **руководителям**, не желающим портить с подчиненными отношения, завышать оценки.

Чтобы этого избежать, оценочная форма может заполняться сотрудником службы персонала, который предварительно всесторонне обсуждает с руководителем работу аттестуемого. Такая практика обеспечивает единообразие оценок в рамках организации, хорошо воспринимается работниками, но требует дополнительных затрат.

Оценки развитости ключевых качеств испытуемых могут быть абсолютно негативными, улучшаемыми и позитивными. При негативной оценке хотя бы одного из качеств претендента на работу лучше не принимать, а от работающих —избавляться. Обычно такие люди для работы непригодны. Остальные являются условно пригодными и относительно пригодными к дальнейшей деятельности (относительно —потому что все необходимые качества нельзя точно определить).

Метод стандартных оценок принадлежит к группе так называемых *рейтинговых методов*, суть которых состоит в том, что оценка ведется по критериям в соответствии со шкалой (да —нет, в баллах и проч.). Здесь возникает проблема надежного разграничения соседних оценок, а при нечетном числе баллов —проблема середины.

Метод анкет и сравнительных анкет в простейшей форме предполагает, что эксперт ставит галочку против оцениваемой характеристики работника (при ее присутствии) или оставляет пустое место, если та недостаточно выражена. Общий рейтинг при этом определяется числом совпадений имеющихся качеств с требуемыми.

В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо», а общей оценкой результативности становится сумма рейтингов.

Вариантом метода анкет может быть заполнение последних не только руководителем, но и подчиненным с последующим их сравнением группой экспертов, которые формируют окончательную интегральную оценку.

Метод сравнения по парам основывается на том, что имена оцениваемых работников наносятся на карточки, которые попарно сопоставляются с установленным критерием, и эксперт выбирает из пары карточку того, кто более ему отвечает. Затем подсчитывается число раз, когда работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса предпочтений. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом.

Метод «классификация» предполагает, что оценщик распределяет работников

поочередно —от лучшего к худшему по какому-то общему критерию. Для группы более 20 человек его применение затруднительно.

Это заставляет их строже подходить к оценке, но в то же время вносит элемент формализации, поскольку само распределение может не соответствовать фактическому положению дел.

Метод решающей ситуации, используемый в основном для исполнителей, основан на оценке их действий в определенных ситуациях как успешных и неуспешных (для претендентов они могут задаваться), а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы. С ними, как с эталоном, сопоставляется поведение оцениваемого работника.

На его основе можно составить план улучшения исполнения обязанностей по таким направлениям, как планирование, организация, руководство, анализ, контроль, принятие решений, отношение к персоналу, коммуникации, знание работы.

Метод шкалы рейтингов поведенческих установок предполагает заполнение **анкеты**, содержащей 6–10 важнейших характеристик трудового поведения, формулируемых как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5–6 решающих ситуаций. Сотрудники независимо друг от друга рассказывают о соответствующих примерах из своей практики, которые затем обобщаются и передаются экспертам, размещающим оценки на шкале. Эксперт прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия и ставит пометку на шкале в соответствии с мнением оцениваемого о своем гипотетическом поведении. Исходя из этих характеристик, он определяет итоговый рейтинг и делает прогнозы на будущее. Метод дорогостоящ и трудоемок, но доступен и понятен.

Метод шкалы наблюдений за поведением. Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работников в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим способом ранее. Метод трудоемок и дорог.

Метод определения степени достижения намеченных целей (сравнивается то, что было намечено и то, что фактически достигнуто). Эффективен для управленческого персонала.

Суть *метода эталона* состоит в сопоставлении оцениваемых с идеалом (но его трудно определить) или реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям (но в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных лиц), и фиксации отличий. Его положительная сторона —четкость; отрицательная —невозможность учесть многие личностные особенности людей. Обычный результат оценки хорошего сотрудника в целом — около 80% идеала.

Метод оценки по факторам результативности (пригоден в основном для управленцев) предполагает, что выбирается 10–20 параметров, каждый из которых обстоятельно раскрывается с комментариями и примерами. Оценки —до 5 баллов по фактору.

Матричный метод состоит в комбинации некоторых предыдущих. В его рамках эксперты оценивают сотрудников в баллах по трем группам параметров (факторам результативности), оказывающим влияние на итоги работы, —выполнению функций (должностных обязанностей), деловым и личным качествам.

Для каждого из параметров определяется вес в соответствии с тем вкладом, который его достижение должно вносить в конечные результаты. Баллы умножаются на соответствующие веса и их произведения суммируются, в результате чего выводится общий балл, оценивающий успехи данного сотрудника.

Все сказанное можно проиллюстрировать с помощью таблицы.

	Функции				Деловые качества								Личные качества								Итого
Фактор	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л	М	О	П	Р	С	Т	У	Ф	Х	
Вес фактора	а	б	в	г	д	е	ж	з	и	к	л	м	о	п	р	с	т	у	ф	х	
	Баллы, оценивающие соответствующие качества																				
Должности и фамилии оцениваемых																					

Определение величины оценки

Определение величины оценки основано на обобщении характеристик субъекта, полученных с помощью описанных выше методов.

Это происходит путем:

- ◆ сравнения двух объектов между собой и выбора лучшего из пары (недостатки метода — многоступенчатость и субъективность);
- ◆ сопоставления с эталоном и измерения степени отклонения от него;
- ◆ фиксации частоты проявления каких-то качеств объекта в серии испытаний.

Окончательная оценка может быть представлена следующими способами:

1. *Включение результатов изучения субъекта в те или иные эталонные группы*, когда под заданную модель подбирается наиболее подходящий, например, соответствующий и не соответствующий неким установленным требованиям в соответствии со степенью выраженности тех или иных качеств, в том числе количественным лимитам (способ заданной группировки). Например, в интервале $0-1/3$ идеальной характеристики работник не отвечает требованиям; $1/3-2/3$ — в основном удовлетворяет им; $2/3-1$ — справляется успешно.

В то же время здесь существует проблема «пограничных» оценок. Некоторых сотрудников приходится включать не в те группы, к которым они тяготеют, а туда, где есть свободные места, занижая или завышая таким образом их оценку.

2. *Представление в определенной иерархической последовательности (ранжирование)* по какому-то качеству (признаку) в соответствии со степенью его выраженности, например от лучших к худшим.

В больших группах (более 20 человек) это делать весьма непросто, особенно по комплексным показателям. Для облегчения применяется метод, когда сначала выбираются лучший и худший работники, затем — лучший и худший из оставшихся и т. п. Но ранжирование в середине группировки объектов, где степень проявления качеств близка, может оказаться затруднительным, а изменение в рейтинг можно вносить только в крайнем случае.

При обсуждении с сотрудником рейтинга его нельзя сравнивать с другими.

3. *Определение суммы баллов, присвоенных соответствующим качествам сотрудника* на основе мнений экспертов или иным способом.

У балльных оценок есть немало недостатков, поэтому к их результатам необходимо относиться осторожно. В частности, эксперты могут неодинаково понимать их принципы, а качества аттестуемых истолковывать по-разному; предвзято относиться к ним в личном

плане. Все это в значительной мере влияет на рейтинг. Кроме того, оценки, выраженные в баллах, с трудом воспринимаются.

4. *Выведение набора самостоятельных несводимых коэффициентов*, характеризующих различные качества, и отражения их величины графически в виде линии (система графического профиля работника) или таблицы.

Масштабная (девятимерная) линейка — инструмент и метод количественного измерения количественно не измеримых признаков, явлений, процессов.

Совсем плохо	Плохо	Чуть-чуть лучше	Чуть-чуть хуже	Средне	Чуть-чуть лучше	Не очень хорошо	Хорошо	Более чем хорошо
1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Избавляться			Проявить внимание			Закреплять
← Нижняя критическая зона								Зона развития →

Оценку облегчает составление «графического профиля **должности**», представляющего собой комбинацию таблицы и графика. Выглядит он примерно следующим образом.

Графический профиль качеств одного лица (идеальный и реальный)

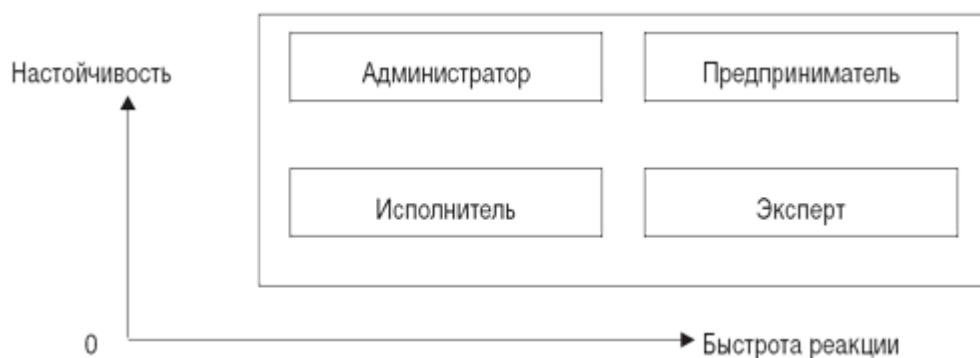
Необходимые качества	Степень развития качеств (в баллах)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А					●		●	●		
Б							●	●		
В						●		●		
Г					■	■	■	■		
и т. д.					●	●		●		

В таблице отмечается степень развитости качеств, исходя из требований, предъявляемых должностью (—), и фактическое их состояние (■ ■ ■). Значки в таблице соединяются соответствующими линиями, в результате чего образуются два графика, сопоставление которых дает наглядное представление о достоинствах и недостатках субъекта. По этому же принципу можно сравнивать между собой качества отдельных лиц.

Графический профиль качеств группы лиц

Критерии из описания требований, предъявляемых к исполнителям	Сотрудники (претенденты)							
	1	2	3	4	5	6	7	и т. д.
А	7	8	5	4	9	6	4	
Б	5	4	9	7	4	6	4	
В	4	5	6	5	4	5	8	
Г	6	5	4	7	4	7	5	
и т. д.								
Степень соответствия требованиям или балльная оценка								

5. Построение многоквadrантной матрицы рассмотрим на примере определения наиболее целесообразных функций работника, исходя из двух параметров его характера — быстроты реакции и настойчивости.



Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 2.2. КАДРОВЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Кадровое собеседование и его функции

Под *кадровым собеседованием* (интервью) можно понимать личный или телефонный разговор одного или нескольких официальных представителей организации с лицами, желающими поступить на работу, или аттестуемыми сотрудниками.

Собеседование — в целом абсолютно незаменимый инструмент получения кадровой информации. Его высокая эффективность обеспечивается:

- ◆ наличием структурированной схемы;
- ◆ специальным **тренингом** интервьюеров;
- ◆ протоколированием беседы;
- ◆ сочетанием интервью с играми и заданиями, моделирующими работу.

Конкретные задачи кадрового собеседования:

1. Личное знакомство с претендентами (сотрудниками), определение их качеств, заинтересованности в работе, соответствия требованиям организации и должности; сравнение кандидатов между собой.
2. Информирование об организации и преимуществах работы в ней, содержании служебных функций, особенностях **адаптации** и необходимых для этого сроках.
3. Выяснение интересов и ожиданий сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия, оценка соответствия претендента и должности.
4. Предоставление претенденту возможности самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу, а сотруднику — степень своего соответствия ей.
5. Оценка личностных свойств, например честности, способностей, навыков.
6. Уточнение тех или иных неясных фактов, корректировка результатов других форм проверки, например, путем сопоставления письменной и устной информации о человеке.
7. Выявление способности к общению, умению жить в **коллективе**.
8. Оценка успехов и достижений работников в организации, информирование их о том, насколько их деятельность соответствует существующим требованиям, предоставление возможности высказать свои соображения, пожелания, обсудить перспективы **карьеры**.
9. Выявление трудностей и проблем, возникающих при выполнении заданий.
10. Изучение причин неудовлетворенности организацией, **увольнения** и проч.

По мнению большинства людей, кадровые решения, принимаемые относительно претендентов или аттестуемых по итогам собеседования (интервью), являются наиболее справедливыми, особенно если интервьюеров было несколько.

Принципы проведения интервью:

- ◆ понятность целей;
- ◆ заинтересованность сторон в результатах;
- ◆ активное участие интервьюируемых;
- ◆ доброжелательность проводящих собеседование;
- ◆ конструктивная направленность;
- ◆ хорошая организация;
- ◆ постановка и коррекция задач по его итогам;
- ◆ концентрация на тех качествах интервьюируемого, которые можно наиболее полно раскрыть;
- ◆ стимулирование рассказа о себе и проч.

Собеседования могут происходить:

- ◆ один на один (при **аттестации** — всегда);

Беседа с глазу на глаз психологически более комфортна, раскованна, здесь лучше контролируется ситуация, ее легче организовать, но результаты могут оказаться субъективными, а оценка — ошибочной.

- ◆ интервьюера с группой претендентов.

Претендента или группу могут интервьюировать сразу несколько человек (линейный руководитель, прошедший специальное обучение, психолог, который теперь есть в штате любой средней, а тем более крупной фирмы, менеджер по **персоналу**, 1–2 специалиста, представитель коллектива).

Групповое интервью дает возможность познакомиться с человеком многим заинтересованным

лицам, осуществить более объективную и всестороннюю его оценку, хотя и порождает психологически сложные, стрессовые ситуации. Поэтому членам комиссии целесообразно заранее распределять между собой функции. В то же время они могут не иметь навыков проведения подобных собеседований, существенно расходятся в оценках, подходить к ним формально или под воздействием эмоций.

С точки зрения *объекта* выделяют следующие виды бесед:

1. *По биографии* (считается, что здесь лучше исследовать конкретный период или яркий эпизод). Такая беседа позволит оценить прошлые успехи, но не характеризует сегодняшнюю ситуацию и **мотивацию** к будущей работе.

2. *По ситуации*. Претенденту (или аттестуемому работнику) предлагается одна или несколько проблем, а потом задаются вопросы о возможных действиях. Это позволяет оценить его общие и аналитические способности, методы работы, умение выходить из сложных ситуаций.

Недостатки такого типа интервью состоят в сложности и больших затратах на подготовку, неуниверсальном характере ситуаций, поощрении ответов, соответствующих традициям организации, что препятствует появлению людей с новыми идеями.

3. *По профессиональным и личным качествам* (их изучению при проведении интервью рекомендуется отводить 30% времени).

Недостаток таких бесед —ограниченность числа оцениваемых качеств, необходимость тщательной предварительной подготовки, опыта, высокой объективности лиц, проводящих интервью.

4. *Критериальное интервью* пытается выяснить, как человек решал бы проблемы, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Результаты сравниваются с критериями. Может объединяться с биографическим и ситуационным собеседованием.

По форме организации выделяют следующие виды бесед:

1. *Панельное интервью*.

Панель —это группа, подвергаемая моментному или многократным обследованиям на один и тот же предмет, что дает возможность сравнивать результаты и выявлять закономерности изменения ее поведения или ориентации.

Панели могут быть долгосрочными (больше 5 лет) и краткосрочными; общими и специализированными; основываться также на анкетировании и заполнении дневника.

2. *Серийное интервью* представляет собой собеседование с несколькими независимыми друг от друга людьми, каждый из которых задает свои вопросы без оглядки на других.

3. *Стрессовое интервью* имеет целью определить реакцию претендента на напряженную ситуацию, создаваемую с помощью ряда откровенных и часто бестактных вопросов. Для этого интервьюер предварительно определяет его слабые стороны человека, а потом концентрируется именно на них, надеясь заставить его потерять самообладание и раскрыться.

4. *Интервью по стандартной бланк-схеме* (опросному листу) удобно для обработки (в том числе компьютерной), однако слишком формализованно, а поэтому ограниченно (хотя этого не должно быть заметно). Применяется при большом числе претендентов.

5. *Оценочное интервью* имеет форму целенаправленного собеседования, в рамках которого проверяются определенные свойства человека.

Так, в рамках четырехфакторного интервью, практикуемого в США, исследуются интеллект (критичность, логичность, сообразительность, воображение, продуктивность), мотивация (интересы,

ценности, увлечения), темперамент (настойчивость, решительность, самообладание, общительность, замкнутость, эмоциональность), опыт (образование, навыки).

6. *Структурированное интервью* предусматривает, что всем оцениваемым задаются стандартные, сформулированные заранее и связанные с предстоящей (выполняемой) работой вопросы, а ответы оцениваются на основе вытекающих из ее содержания критериев (например, в баллах). Слабой его стороной является неполнота и негибкость получаемой информации.

7. В *полуструктурированном интервью* predeterminedены только основные вопросы, но на них можно отвечать свободно, затрагивая другие области. Это позволяет изучать многие качества собеседника, но требует времени и может увести в сторону.

8. *Неструктурированное интервью* проводится в свободном режиме, когда последующие вопросы задаются в зависимости от ответа на предыдущие. Оно обеспечивает раскованную атмосферу, но требует серьезной подготовки, создает опасность отклонения от темы и непоследовательности.

9. В *глубинном интервью* обследуемым работникам задаются зондирующие вопросы для понимания того, почему они вели себя подобным образом. Применяется для сбора материала при подготовке изменений, улучшений.

Разновидностью такого интервью является так называемое выходное, имеющее целью выяснить обстоятельства, заставившие человека уволиться по собственному желанию. Оно является методом борьбы с текучестью кадров.

10. *Интервью-консультация.*

При любом способе интервью надо активно подталкивать человека к разговору, демонстрировать свою заинтересованность в нем, уточнять, давать возможность спрашивать самому.

Кадровое собеседование может быть основным и предварительным.

Основное собеседование, часто состоящее из нескольких этапов, позволяет отобрать лучших (к нему допускается 20–30% кандидатов, но не более 6 человек на одно место). Его разновидностью является аттестационное.

Предварительное собеседование, обычно проводимое в рамках отборочных процедур, максимально сужает круг претендентов, выявляя тех, кто полностью не соответствует предъявляемым со стороны организации требованиям. Предварительное собеседование может быть проведено и по телефону. Оно дает сравнительно немного информации, но позволяет сэкономить время, что важно при массовом наборе **кадров**. Однако умение общаться по телефону — большое искусство, которым обладает не каждый, ибо здесь невозможно следить за мимикой и жестами человека.

Формуляр для телефонного интервью

Интервьюер _____

Дата _____

ФИО кандидата _____

Адрес _____

Домашний телефон _____

Служебный телефон _____

1. Работаете ли вы в настоящее время (да, нет)? Если нет, то как долго _____

2. Кто ваш работодатель в настоящее время? С какого времени _____

Должность _____

Зарботная плата _____
Почему хотите поменять работу? _____
3. Кто был предыдущим работодателем? _____
До какого времени? _____
Должность _____
Зарботная плата _____
Почему вы поменяли работу? _____
4. Почему вы предлагаете услуги нашей фирме? _____ В какой должности?

5. Какое у вас образование? _____
6. На какую зарботную плату вы претендуете? _____
7. Специальные вопросы о квалификации _____
Дополнительная информация _____
Другие вопросы _____

Прошедшим предварительную беседу дают заполнить специальную анкету, составить подробную автобиографию и проч.

Непрошедшим направляется официальное письменное уведомление об отказе с выражением уважения, надеждой на сохранение добрых отношений в дальнейшем.

Слабой стороной интервью как инструмента решения кадровых вопросов является то обстоятельство, что по его итогам большинство решений принимается, как правило, не теми, с кем данному лицу предстоит впоследствии работать, а поэтому в большей мере на основе личных симпатий или антипатий, а не объективных критериев. Еще один явный недостаток интервью состоит в том, что по его результатам трудно сравнивать претендентов.

Организация кадровых собеседований

Кадровое собеседование требует тщательной подготовки.

1. Приглашение высокопрофессиональных интервьюеров.

Лица, проводящие кадровые собеседования (интервьюеры), должны:

- ◆ умело формулировать вопросы в соответствии с целями беседы и правильно их ставить (например, в начале беседы они должны быть немногочисленными, но широкими, позволяющими «разговорить» человека);
- ◆ доброжелательно слушать людей, предоставлять возможность демонстрировать себя, резюмировать, выносить суждения, принимать обоснованные решения;
- ◆ контролировать с помощью вопросов, знаков одобрения, смены направления разговора его ход, выявлять и обсуждать сложные проблемы, учитывать, что претендент (аттестуемый) имеет в беседе свои цели и стремится их реализовать;
- ◆ изучать или угадывать психологическое состояние собеседника, приспосабливаться к особенностям его личности и конкретным обстоятельствам;
- ◆ сохранять в тайне полученные сведения, защищать их от несанкционированного доступа (обсуждать их, как и любую кадровую информацию, с лицами, не принимающими решение о судьбе претендента, например социологами, можно только анонимно);
- ◆ научиться таким образом отказывать, чтобы за это благодарили, и т. п.

2. Создание комфортных условий для беседы. Она может происходить в кабинете или специальной комнате, где все располагает к деловому разговору, снятию вполне естественного напряжения собеседника, приведению его в состояние, в котором люди бывают наиболее откровенными.

Это обеспечивается мягким, приглушенным освещением, теплой окраской стен, удобной

мебелью. Лучше всего проводить беседу, сидя в одинаковых по высоте креслах у небольшого столика.

Если интервьюер находится за письменным столом, то на нем не должно быть лишних предметов, особенно крупных — настольной лампы, компьютера и т. п. (они создают физический, а с ним и психологический барьер между людьми).

Нельзя заставлять людей ждать, ибо это усиливает их и без того напряженное состояние. Человека принимают с улыбкой, крепким рукопожатием, осведомляются, как он добрался, знакомят с другими интервьюерами (если они есть), беседуют на отвлеченные темы.

Желательно, чтобы обстановка, в которой ведется кадровое интервью, совпадала с той, в которой человек будет работать, чем обеспечивается его взаимопонимание с будущими коллегами.

3. Знание интервьюером организации, условий и характера предлагаемой работы, требований должности, что дает возможность исчерпывающе ответить на уточняющие вопросы претендента и лучше понимать аттестуемого.

4. Предварительное ознакомление с документами и биографией человека и определение:

- ◆ вопросов, которые надо задать (не следует ставить вопросы, ответы на которые очевидны, и начинать сразу со сложных и трудных, особенно задавать их подряд);
- ◆ способов перепроверки и оценки ответов;
- ◆ общего (формального или неформального) характера беседы;

Надо иметь в виду, что чтение документов претендентов (аттестуемых) может настроить «за» или «против» еще до личной встречи с ними (во время встречи интервьюер будет искать только подтверждения своей правоте), подтолкнуть к определенному решению. Поэтому документы используются только для определения характера задаваемых вопросов.

- ◆ способов полного использования всей имеющейся о людях информации.

5. Четкое понимание того:

- ◆ какие личные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения той или иной работы;
- ◆ кто еще должен быть привлечен в качестве интервьюеров (один человек или несколько) и в какой форме проводить собеседование.

6. Формулировка вопросов, задаваемых всем без исключения, с помощью которых можно извлечь основную информацию, сузив до предела круг претендентов (ускорив процесс **аттестации**):

- ◆ о сильных и слабых сторонах;
- ◆ профессиональном опыте;
- ◆ **интеллекте**, знаниях, эрудированности;
- ◆ способности к творческой работе, решению новых проблем;
- ◆ готовности к обучению, ориентации на развитие и достижения;
- ◆ личных ценностях и **мотивации**;
- ◆ уровне самооценки и претензий;
- ◆ степени зрелости, ответственности за порученное дело;
- ◆ уверенности в себе, стремлении к первенству, властности;
- ◆ логичности, умении анализировать;
- ◆ открытости, **коммуникабельности**;
- ◆ активности, самостоятельности и инициативности;
- ◆ умении формулировать и выражать свои мысли;
- ◆ терпимости к окружающим;
- ◆ способности сопереживать, ладить с другими;

- ◆ умения контролировать себя и ситуацию;
- ◆ наблюдательности;
- ◆ точности, пунктуальности, прилежания;
- ◆ дальнейших намерениях (сроки пребывания в организации; **карьера**);
- ◆ возможности ездить в командировки, работать сверхурочно и т. п.

Беседа начинается с приветствия, взаимного представления, создания атмосферы комфорта, доверия, снятия возможного стресса.

Затем необходимо объяснить ее цели, порядок проведения, структуру, напомнить о праве задавать вопросы, возможности записей (их надо делать обязательно).

Если речь идет об интервью с претендентом, то далее следует рассказ об организации, ситуации в ней, специфике соответствующей **должности**.

В процессе информирования претенденту сообщают основные требования к работе, ожидания организации, возможности, направления учебы; рассказывают об истории фирмы или подразделения, о структуре, выпускаемой продукции, льготах, гарантиях и проч.

При этом отражаются как положительные, так и отрицательные моменты. Вопрос оплаты с кандидатом, который не вызывает интереса, не обсуждается. Если в нем заинтересованы, то говорится без деталей, чтобы дать общие ориентиры. Детально он рассматривается в последующих беседах.

Неправильный выбор работы может оказаться катастрофой — как для субъекта, так и для организации, поэтому претендентов необходимо информировать обо всех деталях.

Интервьюер должен быть представительным, со вкусом одетым, вести себя доброжелательно (это всегда импонирует и формирует благоприятный **имидж организации**), скрывать свое настроение.

Считается целесообразным придерживаться следующих правил ведения интервью:

- ◆ не демонстрировать занятость и не делать в присутствии собеседников других дел;
- ◆ придерживаться нейтральной позиции, не показывать своего отношения к полученной от собеседника информации;
- ◆ проявлять непредвзятость, дружелюбие, чаще упоминать его имя;
- ◆ начинать с легких вопросов (имя, место жительства, настроение);
- ◆ обстоятельно отвечать на заданные вопросы и реплики;
- ◆ не давать авансов на будущее, но сделанные предложения рассматривать как часть будущего контракта;
- ◆ особо исследовать опыт, знания, интеллект, мотивацию, личностные черты, цели, амбиции, увлечения;
- ◆ соблюдать требования трудового законодательства;
- ◆ заканчивать собеседование на положительной ноте.

Когда необходимая информация собрана, кандидату (аттестуемому) дают возможность сказать, что не было досказано, раскрыть что-то более подробно, задать вопросы и т. п.

Основные моменты собеседования фиксируются письменно. Это важный источник кадровой информации.

К концу интервью определяются с оценкой пригодности человека для выполнения соответствующих обязанностей, выяснить его заинтересованность в работе.

Претенденту сообщают сроки решения его вопроса и способ оповещения о результатах. Окончательные решения принимают после ознакомления со всеми кандидатурами путем систематического исключения из списка наименее подходящих из них. Здесь не следует торопиться, а тем более решать в первые минуты беседы и сразу же предлагать работу.

При первой же встрече нельзя сообщать о потенциальном положительном решении. Можно

лишь намекнуть на возможность последующих контактов, обозначить дату и способ оповещения о решении. Возможно также в разумных пределах оплатить ему расходы, связанные с интервью.

После собеседования немедленно приступают к его осмыслению и обсуждению результата (если интервьюировала комиссия), ибо полученная информация быстро забывается или искажается и упорядочить ее впоследствии будет очень трудно. И только после этого начинают работу с другим кандидатом.

Документы желательно рассматривать в один день. Оптимальное их число — 6 (45 мин беседа, 15 мин подведение итогов + общий перерыв).

Чтобы сформировать необходимое мнение о человеке, как считается, необходимо:

- ◆ учитывать всю прежнюю его деятельность;
- ◆ не относиться к нему с предубеждением, симпатией или антипатией;
- ◆ не придавать большого значения случайностям;
- ◆ опираться только на факты;
- ◆ не считать себя всегда и во всем правым;
- ◆ не судить о людях под влиянием настроения.

Выводы после собеседования должны быть зафиксированы в письменном виде.

Даже опытные специалисты при проведении кадровых собеседований допускают ошибки. К наиболее характерным из них относят следующие:

- ◆ поспешность суждений и выводов (большинство людей принимает решения в первые 4–5 мин беседы);
- ◆ принятие решения на основе первого впечатления или сиюминутного настроения;
- ◆ непонимание языка жестов;
- ◆ использование наводящих вопросов;
- ◆ проведение собеседования в форме экзамена или допроса;
- ◆ завышение требований;
- ◆ критика претендента (аттестуемого);
- ◆ подверженность влиянию негативной информации и **стереотипов**.

Например, внешняя привлекательность в значительной мере влияет на положительное мнение собеседующих (стереотип красоты, в равной мере принадлежащий как мужчинам, так и женщинам). Люди с привлекательными внешними данными чаще считаются социально желательными. В 70% случаев прием на работу осуществляется именно на основе личной симпатии.

Вопросы кадровых интервью

На собеседовании могут задаваться типичные вопросы:

- ◆ ограниченные (когда? какой?);
- ◆ наводящие, ответ на которые уже предполагается (они призваны в завуалированной форме продемонстрировать требования организации);
- ◆ узкоспециальные, связанные с тонкостями **профессии**;
- ◆ гипотетические (о предполагаемом поведении в той или иной ситуации для выяснения личных ценностей и установок);
- ◆ зондирующие (о возможных способах решения той или иной проблемы).

Эти вопросы не должны быть слишком схематичными или слишком детальными.

Пример возможной трактовки ответов на те или иные вопросы:

Вопрос	Истолкование ответа
Расскажите о последней работе.	Помогает составить первое впечатление о кандидате и сориентироваться на дальнейшее.
Что нравилось или не нравилось на предыдущей работе?	Позволяет уточнить профессиональные интересы, сильные и слабые стороны.
Как была получена прежняя работа?	Характеризует степень инициативности.
Каковы были прежние обязанности?	Раскрывает возможности, компетентность.
Какими были успехи на прежней работе?	Определяется результативность, стремление вперед.
Были ли ошибки, неудачи, разочарования?	Отражает готовность брать на себя ответственность.
Какой прогресс был достигнут?	Показывает способность к росту, освоению нового.
Что дала прежняя работа?	Дает возможность оценки способностей находить положительные стороны в любой ситуации.
Опишите себя	Раскрывает объективность представлений о себе.
Каких изменений на предыдущей работе удалось добиться?	Демонстрирует степень инициативности.
В чем вы превосходите других?	Характеризует уверенность в себе, своих знаниях, квалификации.
Что вы думаете о своих недостатках и какие качества хотите развить в первую очередь?	Показывает, насколько адекватно претендент оценивает себя.
Какие качества нравились в прежнем руководителе?	Определяет готовность сотрудничать, что ценит в руководителе вообще.
Что вносило основной вклад в профессиональные успехи?	Способствует уточнению биографических данных и профессиональных качеств.
Каковы долгосрочные цели и задачи?	Демонстрирует готовность к обучению, способность планировать будущее.
С кем приятно или неприятно иметь дело?	Раскрывает ценности и установки в общении.
Если бы удалось начать сначала?	Показывает, что не устраивает на сегодняшний день и какие цели наиболее привлекательны.
Каковы причины последнего увольнения?	Дает представление об отношении к прежней работе.
Какие работы выполнялись сверх должностных обязанностей?	Демонстрирует готовность к сотрудничеству.
Каково мнение о последнем руководителе?	Раскрывает степень конфликтности.
Каковы главные достижения?	Отражает, с чем ассоциируется успех.
Каким видите себя в будущем?	Характеризует самооценку, уровень притязаний.

Изменяя форму задаваемых вопросов, можно контролировать собеседника.

Открытые вопросы (как? что? почему?), зондирующие (что еще..? что вы понимаете..?) предполагают развернутые ответы и позволяют получить максимум правдивой информации.

В то же время не рекомендуется использовать марафонские вопросы (объединяют несколько вопросов в одном, которые плохо запоминаются, сбивают, путают, требуют много времени на обдумывание), гипотетические вопросы (годятся для абстрактных тем), наводящие вопросы. Лучше рассказать о ситуации и спросить об отношении к ней.

В целом вопросы должны быть такими, на которые нельзя дать стандартный ответ, но иногда они могут быть и «лобовыми»: «Являетесь ли вы генератором идей?», «Хороший ли вы организатор?», «Можете ли вы много работать?», «Хорошее ли у вас здоровье?» и т. п.

В литературе встречаются «заковыристые» вопросы, которые задают в рамках кадровых интервью западные фирмы.

- За что вас критиковали за последние четыре года?
- Соглашаетесь вы с критикой или спорите. Почему?
- Каким вы представляете себя через несколько лет. Как этого добиться?
- Что следует изменить в вашей работе, чтобы она стала идеальной?
- Какие должностные обязанности вы выполняете с наибольшим удовольствием?
- Как бы вы или ваши подчиненные оценили вас с помощью трех прилагательных?
- Считаете ли вы, что достаточно хвалите других?
- Что бы вы сделали, если бы фирма, где вы начали работать, предоставила вам на расходы очень крупную сумму?
- Назовите три ситуации, где вам удалось добиться успеха.
- Если бы вам предоставили на выбор составлять планы или осуществлять их, что бы вы предпочли?
- Какую причину вы привели бы человеку как основу увольнения?
- Какую цель вы преследуете, принимая должность?
- Что надо изменить в вашей работе, чтобы она стала идеальной?
- Можете ли вы солгать? Приведите три примера.
- Можно ли заставить людей работать лучше?
- Какого рода трудности вы ждете на новой работе?
- Что вы боитесь обнаружить на новой работе? Приведите три примера.
- Назовите три черты, которые вы хотели бы исправить.
- Как вы мотивируете подчиненных?
- Когда вы считаете себя достигшим цели?
- Что вам больше всего не нравится в существующей работе?
- Что нового вы собираетесь внести в работу?
- Какую цель вы поставите перед собой в первую очередь, придя на работу?
- Что вы сделаете, если вам придется снизить заработную плату на 10%?
- Каковы ваши долгосрочные цели?
- Когда вы надеетесь продвинуться в должности?
- Считаете ли вы себя дружелюбным человеком?
- Являетесь вы командным игроком или одиночкой?
- Хвалите ли вы достоинства ваших коллег?
- Как вы собираетесь справляться с «трудными» сотрудниками?
- Как вы будете строить отношения с отвергнутым кандидатом на должность?

Помимо ответов на вопросы, которые раскрывают эмоциональные, интеллектуальные и другие качества претендента, важное значение для определения его пригодности имеют внешние факторы:

- ◆ происхождение;
- ◆ соответствие внешнего вида и стиля поведения претендента образу ДОЛЖНОСТИ, на которую данное лицо претендует;
- ◆ опрятность, аккуратная одежда, ухоженный вид;
- ◆ мелкие, но выразительные детали в поведении и разговоре;
- ◆ обладание чувством собственного достоинства, а вместе с ним — способностью к дозированной самокритике;
- ◆ отсутствие спешки, суетливости;
- ◆ крепкое энергичное рукопожатие;
- ◆ юмор, готовность улыбаться;
- ◆ искренний интерес к работодателю, понимание его потребностей;
- ◆ гордость за прошлые достижения.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 2.3. ДОКУМЕНТЫ, СОДЕРЖАЩИЕ ПЕРВИЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ПЕРСОНАЛЕ, И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Вводные положения

К документам, содержащим первичную информацию о персонале, можно отнести заявления, автобиографии, **анкеты, резюме**, рекомендательные письма, характеристики, дипломы, аттестаты, свидетельства, сочинения, фотографии и проч. Их анализ во многом облегчает принятие кадровых решений, связанных с оформлением на работу, аттестацией, должностными перемещениями, увольнениями, **повышением квалификации** и проч.

Методы такого анализа зависят от бюджета, стратегии, культуры организации, а также относительной важности должности, которую занимает или на которую претендует соответствующий субъект.

В то же время из документов можно получить лишь ограниченное количество информации, в чем состоит главный недостаток данного источника кадровой информации.

Заявления, автобиографии, резюме

Установление первичных контактов между претендентами и **кадровой службой** работодателя может осуществляться как заочно, так и очно.

В первом случае это делается с помощью *резюме*, которое используется всегда, за исключением случаев, когда этого явно не требуется. Его назначение двойное: службе персонала изучение резюме облегчает отбор претендентов, а последним дает шанс заинтересовать в себе работодателей.

Резюме (*CV—curriculum vital*) содержит сжатое описание сильных и слабых сторон специалиста и бывает:

- ◆ хронологическим (описание выполнявшейся работы в прямой или обратной последовательности);
- ◆ функциональным (описание опыта в тех или иных видах деятельности и наиболее важных достижений).

Блоки резюме:

1. Личные данные (ФИО, возраст, гражданство, семейное положение, адрес, контактный телефон).
2. Цели соискания должности (2–3 строки).
3. Трудовой опыт (перечисление в обратной хронологической последовательности мест предыдущей работы, занимаемых должностей, достигнутых успехов и причин увольнений).
4. Сведения об образовании в обратной значимости (учебные заведения, специальности, дополнительное образование, приобретенные навыки).
5. Дополнительная информация (знание языков, компьютера, наличие водительских прав, членство в общественных организациях, публикации, изобретения; особенности характера, важные для работы; фамилии тех, кто может дать рекомендации).

Резюме должно быть четким, конкретным, кратким, иметь объем не более одной страницы А4 (большой свидетельствует о недостаточной избирательности и неумении составлять документы). В то же время отсутствие стандартной формы такого документа затрудняет сопоставление кандидатов, допускает возможность намеренно или случайно опустить важную информацию.

Претенденты, предлагающие свои услуги лично, заполняют заявление и вербовочную анкету (в нашей стране до сих пор это, как правило, обычный листок по учету кадров).

В западных фирмах заявление чаще всего имеет форму стандартного бланка, включающего сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. В нем также содержится обязательство хорошо работать, добросовестно выполнять служебные обязанности.

Идеальное заявление является серьезным деловым письмом и одновременно сжатым пакетом продажи собственного дела.

Вербовочная анкета, с которой часто совмещается заявление, содержит вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах **увольнения**, об интересах, опыте предпринимательства, преподавания, о научной деятельности, участии в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также о лицах, которые могут что-то сообщить о личности претендента.

Примерная схема вербовочной анкеты:

1. Должность, на которую претендует субъект
2. Готовность приступить к работе
3. Личные сведения
4. Адрес
5. Ограничения по здоровью
6. Служба в Вооруженных силах
7. Образование
8. Дополнительное образование
9. Опыт работы (адрес фирм, руководители)
10. Желаемый оклад
11. Согласие на запрос (если нет — причины)
12. Работа в общественных организациях
13. Опыт и навыки, делающие возможность работы в данной организации
14. Судимости
15. Перечень качеств, необходимых работникам для выполнения обязанностей

Специальные анкеты создаются крупными фирмами с большим числом работников и частыми акциями по массовому набору кадров.

По результатам изучения такого рода анкеты претендента можно приглашать на собеседование. Делают это как можно быстрее, пока человек не передумал (то же относится и к сообщению о найме после него).

Приглашение может быть предварительно сделано по телефону, но обязательно должно быть подтверждено письменно. Правила хорошего тона требуют приложить к приглашению схему расположения офиса организации и кадровой службы.

К анкетам предъявляются следующие требования:

- ◆ стандартизованность вопросов, разделов, неяркая бумага;
- ◆ наличие образцов и инструкций по их заполнению;
- ◆ удобство заполнения (не более 20 мин) и считывания информации;
- ◆ возможность делать дополнительные записи;
- ◆ недвусмысленность и четкость формулировки вопросов (позволяет дать однозначный ответ и снижает субъективизм первичных оценок);
- ◆ достаточность размера и числа строк для полного ответа;
- ◆ исключение нестандартных вопросов.

Распространенным документом для первичной характеристики кандидата является *автобиография*. Оптимальный ее объем составляет 1,5 страницы формата А4. Она может

иметь табличную форму: слева даты, справа —описание событий, быть отпечатанной на компьютере или аккуратно написана от руки.

Содержание автобиографии целесообразно представлять 9–10 пунктами: ФИО, дата и место рождения, место жительства, семейное положение, образование, характер обучения и успеваемость в учебном заведении, профессиональная деятельность, знание языка, повышение квалификации.

Хотя автобиография и субъективна, ибо соискатель, вполне понятно, будет стремиться приукрасить себя (субъективизм могут проявить также и те, кто будет ее оценивать), но все же содержит важную информацию для последующего собеседования.

Как считают специалисты, при анализе автобиографии надо обращать внимание на следующее:

1. *Оформление*. Внешний вид документа дает представление о личности нанимаемого, серьезности намерений. В частности, речь идет:

- ◆ о способе выполнения. Желательно, чтобы автобиография была написана разборчиво от руки, что позволяет проводить графологическую экспертизу (правда, для этого нужен довольно длинный текст). Текст, набранный на компьютере или отпечатанный на принтере, может быть написан кем-то другим, свидетельствовать о лени и недобросовестности заявителя;
- ◆ характере оформления. Речь идет о четкости и ясности формулировок, правильной компоновке материала, об умении кратко изложить важнейшие факты, не нуждающиеся в комментариях, отсутствии крайностей в высказываниях и оценках, о чистоте, аккуратности и даже виде бумаги. Неряшливо оформленная автобиография может свидетельствовать о серости, эгоистичности заявителя, низкой заинтересованности в работе (в то же время представители некоторых профессий, а также творческие личности этим моментам не придают значения).

2. *Содержание*. Может информировать о кандидате с позиций требований должности, показать образ мысли, желание и возможности работать, целеустремленность, настойчивость, успехи в профессиональном развитии.

3. *Точность информации*. Данные, приводимые заявителем, должны быть проверяемыми, особенно в отношении образования, опыта, имевшихся на прежнем месте трудностях и проблемах.

4. *Стиль изложения*. Динамичный стиль характеризуется частым употреблением глаголов; статичный —существительных и нагромождением придаточных предложений. Деловой стиль предполагает разумные, сжатые предложения. Крайне динамичный стиль может свидетельствовать о дисгармонии, статичный —однообразии мышления, упрямстве.

Стиль может быть напыщенным, скромным, свободным и т. п.

При анализе текста необходимо обращать особое внимание на смену мест работы, сфер труда, профессий.

В результате можно построить модель становления претендента, отражающую его социально-психологический портрет, общий фон и тенденции его развития, субъективные психологические элементы.

В автобиографии не должно быть неясностей и пробелов, особенно в отношении прошлой занятости. У того, кто не все говорит, есть что скрывать (длительная болезнь, безработица, судимость, недисциплинированность и т. п.). В то же время очень хорошие автобиографии подозрительны.

Претендентам на Западе часто предлагают написать сочинение, например, о том, как могут взаимодействовать их личные цели и **цели организации**, где они обосновывают свою возможность занять **должность** и раскрывают намерения относительно дальнейшей работы. После его оценки будущими **руководителями** и **коллегами** они допускаются к основным испытаниям.

Во многих западных фирмах не берут на работу специалистов, допустивших хотя бы одну ошибку в автобиографии, резюме или сочинении.

Анкеты и их разновидности

Анкеты предназначены прежде всего для работников **высшей квалификации** (анкетировать можно и работающих сотрудников). Они позволяют выявить соответствие качеств субъекта существующим требованиям при приеме на работу или **аттестации**.

Достоинствами анкеты как документа для отбора кадров являются стандартность, наглядность, контролируемость, создание основы для последующего собеседования. В то же время анкета ограничивает свободу самовыражения претендентов, поэтому хорошую анкету не просто создать.

Анкеты необходимы, поскольку в заявлениях и автобиографиях не освещаются все интересующие организацию вопросы.

Существуют анкеты следующих основных видов.

1. *Стандартные* (здесь же может идти речь и о листках по учету кадров, образцы которых всем хорошо знакомы). Наиболее широкое хождение они имеют в государственных организациях.

2. *Собственные анкеты*, позволяющие учесть специфику организации, характер должности и выявить соответствие качеств претендента установленным требованиям (их больше применяют частные фирмы).

В анкете могут содержаться вопросы об уровне квалификации, специальных экономических и управленческих знаниях, организационных навыках (умении планировать, координировать, контролировать), о характере взаимоотношений с руководителями, коллегами; психологических качествах, самостоятельности, принципиальности, общественной активности, причинах предыдущих увольнений.

Собственные анкеты оправданы при значительном количестве работников и частом наборе. Число разделов в них рекомендуется в пределах 10–12, а количество вопросов — до 200 (последние должны быть открытыми, т. е. содержать несколько возможных вариантов ответа).

Во многих фирмах США претенденту на должность предлагается заполнить дома анкету, состоящую из 14 блоков вопросов по 10 в каждом, письмо-заявление объемом до 15 строк и представить фотографии в профиль и анфас. Анкета и письмо-заявление проходят графологическую экспертизу по 238 параметрам, а фотографии — физиогномическую по 198. Кроме того, стиль и характер написания заявления и ответов на вопросы анкеты тщательно исследуют психологи.

Основными разделами анкет в Германии являются автобиографические данные, жилье, профессиональное образование, семейное положение, ограничение трудоспособности, военная служба, прошлая практическая деятельность, другие интересы и способности.

3. *Специальные анкеты*, предназначенные для конкретных категорий претендентов, а также освещения тех или иных сторон их биографии.

Первый опыт применения специальных анкет имел место в США в 1894 г. В 1920-е гг. они использовались для отбора страховых агентов.

Существуют следующие разновидности таких анкет:

- ◆ анкета *выпускников учебных заведений*. Ее задача — получать детальные сведения о составе и объеме изученных предметов, темах дипломных и курсовых работ, оценках, особенно по специальным дисциплинам, свидетельствующих при отсутствии практического опыта, о способности к работе;
- ◆ анкета *о последней должности* включает сведения об организации, где трудился (или трудится) претендент, месте ее нахождения, периоде работы, способе устройства на нее, содержании служебных обязанностей, их положительных и отрицательных чертах, ответственности, окладе, руководителях и взаимоотношении с ними, опыте

- управления, числе подчиненных, их функциях, помощи, оказывавшейся им, инициативности, совместительстве, причинах увольнения, перерывах в стаже;
- ◆ анкета *для обращающихся за работой по собственной инициативе* может содержать сведения о желаемом характере работы, должности, сроках (постоянных или временных), возможной дате начала, ограничениях по здоровью, возможности работы на выезде, службе в армии, а также включать подтверждение желания работать в фирме;
 - ◆ анкета *по судимости* сама по себе не может препятствовать найму;
 - ◆ *вербовочная анкета (о ней говорилось выше)*;
 - ◆ *биографическая* анкета предназначена для уточнения отдельных эпизодов жизни.

Основными ее объектами могут быть школьные годы, успехи по отдельным предметам, активность, мотивы выбора профессии, свободное время, интересы, увлечения, семья, активность, автопортрет, детство, профессиональный рост, установки.

Считается, что знание отдельных жизненных эпизодов помогает прогнозировать будущее поведение.

Правила составления анкет:

- ◆ понятность, исключение вопросов, не имеющих отношения к работе, требующих дополнительных пояснений, могущих быть выясненными иными способами (при большом числе вопросов качественный анализ анкет требует огромных затрат времени);
- ◆ логичность, подразумевающая переход от простых вопросов к сложным;
- ◆ помещение интимных и значимых вопросов в середину или конец анкеты;
- ◆ использование как закрытых, так и открытых вопросов (закрытых должно быть больше, так как анкету с ними проще обрабатывать);
- ◆ привлекательность бланка, выполнение его хорошим шрифтом (это обеспечивает полноту ответов).

Анкеты заполняются в присутствии интервьюера, дома самостоятельно, работником **кадровой службы** со слов претендента (смешанные).

Они сравниваются по пунктам с установленными критериями отбора, что позволяет выявить соответствие уровня образования и практического опыта характеру должности, наличие ограничений любого вида на выполнение должностных обязанностей, готовность к дополнительным нагрузкам, например командировкам, круг поручителей, а также обнаружить факторы, которые могут помешать будущей работе.

Но окончательное решение в сложных ситуациях не должно основываться только на **анкете**, ибо ответы на нее могут быть сфальсифицированы.

Характеристики, рекомендательные письма и иные виды документов

Характеристики и рекомендации пригодны в основном для руководящих должностей. Обычно они бывают двух видов: содержат суждения только о деловых и профессиональных качествах либо детальное или обобщенное **реноме**.

Еще в недалеком прошлом *письменная характеристика* была едва ли не основной формой проверки лиц, поступающих на работу или подлежащих аттестации.

К характеристике предъявлялось требование создать объективный образ живого человека с его сильными и слабыми сторонами, что облегчало принятие конкретных решений, позволяло предсказать будущее поведение. Для этого характеристика должна минимально оперировать оценками и доказательствами, но содержать описание кандидата и наиболее яркие примеры его деятельности. В результате должностное лицо, не имевшее возможности лично познакомиться с кандидатом, могло принять решение, касающееся его

судьбы.

Однако многолетняя практика выявила существенные недостатки этого типа документов. Прежде всего речь идет об их субъективизме, ибо составляющий (обычно неизвестный) мог по тем или иным причинам предвзято относиться к характеризруемому, подписывающий — не знать всех деталей или даже не быть с ним знакомым.

В то же время проверить все обстоятельства, уточнить и дополнить **характеристику** практически невозможно. Кроме того, ее или письмо могут просто подменить, что также весьма сложно обнаружить.

Если характеристика — документ, содержащий всесторонний отзыв о деятельности и качествах человека, то *рекомендация* — только благоприятный.

Кроме того, кандидат может выбрать рекомендуемого, например, высокопоставленное лицо, которое его мало знает, но имеет «вес», умеет «выжать» нужную характеристику, содержание подобных документов также не может быть объективным.

Часто при составлении характеристик указываются второстепенные моменты и скрываются главные. За вычурными или предельно отточенными формулировками иногда что-то скрывается; могут использоваться и «тайные коды»:

Формулировка	Значение
Пытается правильно выполнять возложенные обязанности.	Не справляется.
Пробовал решить поставленные задачи.	Попытки были безуспешными.
Были случаи выполнения всех заданий.	Результаты разочаровывают.
Все работы выполнял правильно.	Безынициативный бюрократ.
Трудился в меру своих возможностей.	Делал что хотел.
Способствовал улучшению трудового климата общительностью.	Имел склонность к алкоголизму.

Другими видами документов, на основе которых можно принимать кадровые решения (предварительные или окончательные), являются *дипломы (свидетельства)* об образовании и квалификации. Они считаются довольно серьезным подтверждением личностных и деловых качеств кандидата, особенно молодого.

Первоначально документы об образовании и квалификации представляются только в копиях; после принятия окончательного решения — в подлиннике.

Хорошие оценки позволяют выявить область интересов, плохие свидетельствуют о лени.

В то же время необходимо различать две категории учащихся: всесторонне одаренные и прилежные (последние достигают больших успехов в дисциплинах чистой зубрежкой, например, языка, хорошие оценки по которому часто свидетельствуют лишь о силе воли).

Свидетельства о квалификации можно проверять, зная прежнюю фирму, сопоставляя с другими документами, экзаменуя кандидата с его согласия.

Чем больше различных свидетельств предоставляется, тем точнее оценка.

Специфическим документом является *фотография*. Она облегчает ориентировку в других документах, играет определенную роль в формировании целостного восприятия человека, помогает первичному отбору лиц, которые будут работать с людьми. По фотографии можно сделать некоторые выводы о культуре, эстетике, аккуратности, чувстве цвета, высокомерии (по позе, повороту головы), экстравагантности, небрежности. Поэтому

сегодня в западных фирмах, которые могут себе позволить такую роскошь, иногда осуществляются физиогномические экспертизы. Правда, результаты их не считаются достаточно надежными.

Методы проверки представляемых документов

Представляемые документы могут потребовать дополнительной проверки (особенно тех кандидатов, которые претендуют на высокие должности, исполнение которых связано с большой ответственностью). Проверка происходит путем запросов, сопоставления с другими источниками, чтения между строк, для чего проверяющих специально обучают.

В настоящее время широкое распространение получило *целенаправленное наведение справок о претенденте*, причем источник информации (лиц, знающих его по совместной работе или учебе) он может назвать сам.

Обычно фирма сразу оговаривает право на независимую проверку отзывов и рекомендаций кандидата путем письменного или устного запроса. Запросы на прежнее место работы делают заблаговременно, прежде всего в отношении тех, кто прошел предварительный отбор и включен в сокращенный список лиц для последующей работы.

Основу запроса составляет информация о новом месте работы и специфике предполагаемой должности, а цель заключается в выяснении степени соответствия им качеств претендента.

Для этого в организацию, где он в последнее время работал (работает), в надежде на объективный ответ направляется специальная анкета.

В ней могут быть поставлены следующие вопросы:

- ◆ о продолжительности пребывания в организации;
- ◆ характере, объеме и качестве выполнявшейся работы (постоянные обязанности или разовые поручения);
- ◆ профессиональной пригодности, знаниях, **навыках**, особых **способностях**;
- ◆ сферах и уровне ответственности;
- ◆ достоинствах и недостатках;
- ◆ оплате, премиях;
- ◆ взаимоотношениях с подчиненными и администрацией, **стиле руководства**;
- ◆ **трудовой дисциплине** (видах, характере и причинах имевших место нарушений);
- ◆ добросовестности, исполнительности (закончил ли кандидат порученные ему работы);
- ◆ причинах **увольнения**;
- ◆ состоянии здоровья;
- ◆ сильных и слабых сторонах (с точки зрения будущей **должности**), пригодности к ней.

Вопросы чаще бывают закрытыми (что позволяет ответить «да» — «нет»), предполагают выбор одного из предлагаемых утверждений или требуют ранжирования перечисленных сильных и слабых сторон претендента. Если же необходимы детальные суждения, ставят открытые вопросы, но не требующих больших затрат времени на ответы.

Примерный образец запроса на прежнее место работы

Уважаемый _____
!

(ФИО работодателя)

Кадровая служба фирмы _____
(название фирмы, телефон)

просит дать сведения о

(ФИО кандидата)

который указал вас в качестве лица, способного объективно оценить и подтвердить его профессиональные возможности.

Информация нужна для

Она будет рассматриваться строго конфиденциально.

Заранее благодарим за помощь.

Бланк анкеты

Название фирмы _____

Фамилия и должность сотрудника, с которым проводилась беседа _____

Период работы претендента в фирме _____

Заработная плата (подтверждение или опровержение данных претендента) _____

Премия _____

Характер работы _____

Слабые и сильные стороны _____

Дисциплина и пунктуальность _____

Степень контроля над собой _____

Достижения _____

Взаимоотношения в коллективе, умение руководить подчиненными _____

Тип людей, с которыми он наиболее эффективно сотрудничает, _____

Препятствия, мешавшие выполнению служебных обязанностей, _____

Семейные, личные, финансовые проблемы _____

Наличие вредных привычек _____

Причины ухода _____

Согласны ли вы взять его снова (обосновать положительный или отрицательный ответ) _____

Дата _____

Подпись _____

Комментарии проверяющего _____

В качестве основы телефонного интервью можно использовать специальный бланк телефонного разговора, содержащий преимущественно закрытые вопросы, ответы на которые удобно заносить в ходе разговора. Полученная информация фиксируется в письменном виде.

Наряду с проверкой сведений, содержащихся в документах, претенденту на должность в ряде случаев может быть предложена профессиональная проверка — предоставить образцы своей работы или выполнить ее под контролем.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 2.4. ТЕСТЫ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИ ОТБОРЕ И ОЦЕНКЕ КАДРОВ

Роль тестирования в кадровой работе

Анализ документов считается довольно надежным источником информации о работнике (кандидате), однако характеризует лишь его прошлое. Представление о личности (в целом и об отдельных сторонах), а также о возможном поведении в будущем могут дать различные *тесты*, которые считаются результативным способом оценки людей.

В то же время надо иметь в виду, что ответы на многие тесты находятся под влиянием национального, социального и культурного опыта, поэтому в чистом виде лучший тест — лишенная всего этого математическая задача.

Под *тестом* понимается система заданий, позволяющих выявлять, измерять и характеризовать уровень развития определенных качеств личности (до 400), ее реакции, а также осуществлять межличностные сопоставления или сравнение человека с самим собой в разные периоды жизни.

Слово «тест» было введено в научный оборот в 1890 г. в статьях Дж. Кеттела.

В России тестирование применялось еще в Первую мировую войну для отсева умственно отсталых офицеров.

Разновидностью теста является *опросник*, с помощью которого можно обнаружить интересы людей.

Практическое использование теста, или тестирование, представляет собой метод *психодиагностики* — системы мер по выявлению наличия и степени выраженности определенных признаков в психике человека (другие методы — **беседы, интервью, экспертные оценки, социометрия**).

Данные психодиагностики

Нервно-психическая устойчивость	
Эмоциональная устойчивость	
Тревожность	
Склонность к риску	
Ведущий мотив деятельности	
Волевой самоконтроль	
Поведение в конфликтных ситуациях	
Интеллектуальный уровень	
	Средняя оценка

Комментарии

руководителя-консультанта

Тестирование предполагает обращение к психике человека с помощью специальных методик — интервью, анкетирования, решения задач. Сегодня тестирование применяется при найме, отборе кандидатов на важные должности, расстановке кадров, планировании работы с молодежью, формировании **трудовых коллективов**, развитии персонала и организации.

Тестированию не подвергаются лица либо очень низкой, либо очень высокой **квалификации**, с большим опытом.

Для тестируемых необходимо создавать комфортные условия, снимать психологическое

напряжение, вызываемое боязнью ошибиться, не уложиться во времени. Это позволит показать типичное поведение, которое требуется зафиксировать и измерить.

К тестам предъявляются следующие требования:

1. *Объективность*, т. е. независимость результатов от проверяющего. Она имеет место, если у самостоятельных исследователей они одинаковы.

Объективность относится к процессу проверки (обеспечивается стандартами, инструкциями, правилами), подведению итогов (с помощью количественных показателей), интерпретации (разные исследователи должны одинаково оценивать результат). Последняя достигается труднее всего.

2. *Надежность* (независимость от случайностей, гарантия повторения результата при повторном тестировании) обеспечивается репрезентативностью (представительностью) выборки, соответствием теоретическим идеям, достоверностью сведений, точностью измерений, своевременностью, отработанностью методики.

Надежность проверяется путем повторного тестирования, параллельного тестирования (два эквивалентных теста), раздвоения теста (тест дают сначала полностью, затем вопросы делят на две группы (случайно, чет-нечет, одинаковой сложности и проч.) и сопоставляют первые и вторые результаты. Надо иметь в виду, что на результаты тестирования влияют кратковременные изменения в состоянии человека.

3. *Валидность* — соответствие своему назначению, гарантия того, что измеряется то, что нужно.

4. *Сравнимость результатов* с данными, полученными другими способами.

5. *Экономичность* (простота, минимум **расходов**).

Предполагается, что лицо, успешно прошедшее тестирование, так же хорошо будет действовать в реальных условиях. Как показывает практика, тесты наиболее эффективны для оценки квалифицированных специалистов неуправленческих **профессий**. Но окончательная оценка происходит с помощью менее формализованных методов.

Типы тестов

Тесты могут быть классифицированы:

1. *По способу представления:*

- ◆ вербальные (составленные с помощью слов);
- ◆ невербальные (например, в виде рисунка);
- ◆ имитационные (искусственно воссоздающие обстановку, близкую к реальной, в которой испытуемый должен действовать тем или иным образом) и проч.

2. *По способу постановки задачи:*

- ◆ стандартизованные;
- ◆ не стандартизованные.

3. *По способу представления задания:*

- ◆ прямые (четко сформулированные позиции);
- ◆ косвенные (кляксы, абстрактные рисунки).

4. *По характеру требований к ответу* — свободные или связанные.

5. *По степени полноты охвата объекта.*

6. *По содержанию.* С этой точки зрения выделяют следующие типы тестов.

Тесты на *двигательные физические способности* (силу, быстроту реакции) используются по отношению к **должностям**, не требующим квалификации, но предполагающим затраты ручного труда. Они могут быть элементом предварительного испытания на рабочем месте, когда кандидат попадает в реальную обстановку предлагаемой

работы.

Другим вариантом проверки физических возможностей является соответствующим образом составленный вопросник, учитывающий требования рабочего места.

Тесты на *свойства личности*: интересы, характер, общительность, хладнокровие, устойчивость, агрессивность, честность, способность к лидерству, квалификацию, опыт, умственные способности, стремления, ожидания.

Тесты на *достижения* (оценка знаний, успехи в тех или иных областях).

Тесты на *интеллект и общие способности*. Интеллект не наблюдается прямо, а фиксируются отдельные формы его проявления и поведение человека в тех или иных ситуациях, специфические качества и следующие умения:

- ◆ комбинировать;

Например, в таблице вперемешку приводятся цифры от 1 до 25 и от I до XXIV.

Требуется:

- ◆ расположить арабские цифры в порядке возрастания;
- ◆ римские цифры — в порядке убывания;
- ◆ попеременно арабские в порядке возрастания, а римские в порядке убывания.

- ◆ концентрировать и переключать внимание;
- ◆ абстрактно, логически и математически мыслить;
- ◆ воображать, фантазировать;
- ◆ правильно произносить, писать слова, расставлять знаки препинания;
- ◆ читать тексты и отвечать на вопросы, касающиеся их содержания;
- ◆ решать арифметические задачи, осуществлять операции с числами;
- ◆ понимать смысл слов, устную и письменную информацию, упорядочивать ее;
- ◆ анализировать факты и делать заключения, устанавливая причинные связи;
- ◆ классифицировать и кодировать управленческую информацию в соответствии с заданными правилами;
- ◆ располагать имена в алфавитном порядке, числа в порядке возрастания или убывания;
- ◆ связно говорить;
- ◆ запоминать вербальную и невербальную информацию;
- ◆ видеть различия в деталях и т. п.

Американский комплекс тестов *CATB* для определения общих способностей состоит из 12 тестов, измеряющих следующие способности:

- ◆ общий уровень интеллекта;
- ◆ умение понимать указания;
- ◆ способность воспринимать абстрактные принципы;
- ◆ умение рассуждать и оценивать;
- ◆ владение словом — способность быстро понимать значение слов и эффективно пользоваться ими;
- ◆ владение числом — умение быстро и точно производить арифметические действия;
- ◆ пространственная ориентация — мысленное восприятие геометрических фигур в двухмерном и трехмерном пространстве, представление движения объектов в пространстве;
- ◆ восприятие формы;
- ◆ восприятие и выделение существенных деталей в речи и табличных материалах;
- ◆ моторная координация глаз, рук, пальцев — подвижность пальцев, ловкость рук.

Этих тестов достаточно для использования человека в той или иной сфере профессиональной деятельности, но не в конкретной профессии или на рабочем месте.

Тесты на *специальные умственные способности* (тесты дарований).

Имитационные тесты моделируют реальные условия работы.

Комплексные тесты, в состав которых входят сотни, а порой тысячи вопросов, а также различные специальные виды испытаний.

Психометрические тесты выявляют определенные качества, **способности** действовать в экстремальных ситуациях.

Тесты *производительности* общие (умение концентрироваться, активность); специальные (точность, время реакции, проворность, ловкость, способность быстро ориентироваться; сенсорика, моторика, различение цветов и проч.).

Тесты на *профессиональный уровень* в конкретных сферах деятельности (пригодность для решения тех или иных проблем, выполнения работы на данном месте, наличие интереса к работе, владение смежными операциями; скорость и точность выполнения работы).

Тесты на *способность к обучению*.

Тесты на *темперамент*.

Тесты на *деловые качества* (способности к управлению людьми, аккуратность, усидчивость, тщательность, исполнительность).

Тесты на *интересы и склонности*.

Тесты на *сенсорные и моторные функции*.

Проекционные тесты дают общее представление о **личности**.

Виды тестов

В настоящее время психологами разработано множество тестов, опросников, методик и проч., которые могут быть использованы в кадровой работе. Приведем перечень наиболее распространенных из них и кратко охарактеризуем возможности их использования.

1. Интеллектуальные тесты Айзенка (1977 г.) предназначены для оценки общего уровня способностей, скорости решения задач, собранности, упорства. Используют словесный, цифровой, графический элементы.

2. Опросник «Краткий ориентирующий тест» (КОТ) позволяет оценивать умственные способности, умение обобщать факты и наблюдения, гибкость мышления, переключаемость, отвлекаемость, концентрацию **внимания**, число одновременно воспринимаемых объектов, пространственное воображение и проч. Используется для оперативной недифференцированной оценки готовности к обучению.

3. Методика «Выявление общих понятий» используется при профессиональном отборе для оценки **интеллекта**, быстроты и логичности мышления, а также в качестве инструмента развития последнего. Заключается в подборе слов, имеющих родовые признаки и логические связи с определенным обобщающим словом.

Предполагает необходимость подбора слов, имеющих родовые признаки и связи с неким обобщающим понятием. Оценка дается в баллах по количеству правильных ответов.

4. Тест Дж. Равена оценивает способности генерировать преимущественно невербальные понятия, воспринимать и устанавливать взаимосвязи, свободно мыслить. Состоит из 5 серий диаграмм-головоломок, каждая из которых включает 12 заданий. Первое задание самоочевидное, но дальше их сложность нарастает.

5. Интеллектуальный тест Р. Кэттелла и А. Кэттел (1949 г.) выявляет общие потребности в образовании.

6. Методика «Сложные аналогии» выявляет способности воспринимать логические отношения и выделять абстрактные связи. Состоит из 20 пар слов, при анализе которых надо выявить один из 6 типов логических связей, которым пара обладает.

7. Тест «Мотивация к успеху», содержащий 41 вопрос, оценивает силу стремления к

достижению цели. Обратный ему тест «Мотивация к избеганию неудач» позволяет выявить степень страха перед поражениями, несчастьями. Результаты тестов рекомендуется анализировать вместе, а также с тестом Шуберта. Они характеризуют готовность к риску в ситуации неопределенности.

Люди, боящиеся неудач, предпочитают малый или, наоборот, очень большой **риск**, чтобы не пострадала их **репутация**.

8. Опросник «Оценка уровня притязаний», разработанный в 1990 г. в СССР, состоит из 42 утверждений и позволяет дать оценку 15 компонентам мотивационной структуры личности, а также определить, насколько ведущий мотив деятельности работника соответствует требованиям рабочего места.

9. Опросник Айзенка (1964 г.) позволяет оценить общую устойчивость и неустойчивость поведения.

10. Опросник Басса-Дарки (1957 г.) выясняет физическую и вербальную агрессивность людей, связанную с достижением цели, негативизм, обиду, чувство вины, подозрительность. Оценка происходит на основе 75 утверждений и определяется числом совпадений с ними.

11. Опросник С. Дженкинса, включающий 61 вопрос с альтернативными ответами, используется для диагностики поведенческой активности отдельной личности.

12. Опросник Л. Стрелляу (1982 г.) состоит из 134 вопросов, позволяющих выявить силу возбуждения, уровень процессов торможения, степень подвижности личности.

13. Опросник Г. Спилбергера «Шкала самооценки», включающий 20 вопросов, предназначен для выявления склонности испытывать страх, опасения, тревожность при возникновении негативных ситуаций.

14. Опросник отношений, разработанный В. Н. Абрамовой и другими в лаборатории «Прогноз» в г. Обнинске, содержит 40 утверждений, объединенных по виду мотивов. Тестируемые определяют, насколько каждое из утверждений применимо к ним. Результаты используются для оценки **профессиональной пригодности** и уточнения прогноза надежности поведения человека в разных ситуациях.

15. Опросник К. Леонгарда (1968 г.), содержащий 88 вопросов, предназначен для выявления ярко выраженных черт людей (стержень личности). Используется в процессе профотбора.

16. Диагностический опросник Е. А. Климова оценивает склонности к различным видам деятельности, объединенным в 5 групп.

17. Тест «Порог активности» создан для отбора руководящих кадров, профессиональной ориентации. Оценивает скорость принятия решений, готовность к действиям.

18. Тест «Уровень пригодности к руководящей работе» включает 25 утверждений, позволяющих оценить ответственность, умение руководить, самообладание, уравновешенность, самостоятельность мышления.

19. Тест *ММРУ* разработан американскими психологами в 1942–1949 гг. Состоит из 556 вопросов (сокращенный вариант — из 378), которые касаются разных аспектов жизни, привычек, поведения, активности, настроения. Позволяет составить профиль личности. Адаптирован в нашей стране в 1990 г. как СМИЛ.

20. 16-факторный опросник Р. Кеттэла содержит 187 вопросов, позволяющих оценить профиль личности.

21. Психологический тест С. Диллингера (США), основанный на ассоциации себя с фигурами (квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг), позволяет выделить 8 типологических характеристик **личности**.

22. Тест Люшера (1948 г.) «Метод цветových выборов». Цвета ассоциируются с потребностями:

- ◆ синий — в приверженности, внешней защите;
- ◆ зеленый — в отстаивании своей позиции, защитной агрессии;
- ◆ красный — во власти, агрессивности, поисковой активности;
- ◆ желтый — в социальной активности, общении, эмоциональной вовлеченности;
- ◆ фиолетовый — в уходе от реальности, снижении тревоги, психологическом комфорте;
- ◆ серый — в успокоенности, отдыхе.

23. Методика Т. Лири представляет собой набор из 128 утверждений, позволяющих оценивать качества личности, проявляющиеся в любой деятельности, независимо от ее содержания и характера. Оценивается сам человек, его идеал, выбор партнеров для сотрудничества. Позволяет сделать вывод о структуре отношений в группе, наличии инициативных личностей и изолянтов.

24. Гиссенский личностный опросник, разработанный в Германии в 1968 г., позволяет получить психологический портрет исследуемого, определить направленность его отношений с людьми, доминантность, самоконтроль, доверчивость и проч. Он включает два варианта 40 биполярных утверждений, каждое из которых оценивается по 7-балльной шкале.

25. Методика «Конструктивность мотивации», содержащая 28 утверждений, создана Р. Бернсом в 1986 г. и адаптирована В. Трусовым. Применяется для диагностики индивидуальных различий людей по отношению к внешнему миру:

- ◆ стремление к сотрудничеству;
- ◆ избегание сложных ситуаций;
- ◆ стремление к соперничеству;
- ◆ взаимное отрицание внутреннего и внешнего.

26. Методика когнитивной ориентации «лакмус-контроля», по Д. Б. Роттеру, содержит 29 вопросов с двумя альтернативными ответами на экстернальность и интернальность.

27. Методика самооценки структуры темперамента содержит 48 вопросов, позволяющих выявить такие противоположные характеристики личности, как:

- ◆ экстраверсия — интроверсия;
- ◆ ригидность — пластичность;
- ◆ возбудимость — уравновешенность;
- ◆ активность высокая — низкая;
- ◆ реакция быстрая — медленная.

28. Опросник структуры темперамента (ОСТ), разработанный в 1990 г., состоит из 105 вопросов и определяет его основные характеристики.

29. Опросник К. Томаса, состоящий из 30 пар утверждений, выявляет формы поведения, предпочитаемые в ситуации **конфликта** (сотрудничество, соперничество, приспособление, **компромисс**).

30. Тест «Прогноз», разработанный в 1985 г. в СССР для первичного выявления лиц, характеризующихся нервно-психической неустойчивостью, состоит из 84 вопросов.

31. Тест Р. Шуберга определяет коэффициент склонности к риску в условиях реальной физической опасности. Состоит из 24 вопросов.

32. Методика оценки коммуникативных и организаторских способностей (КОС) разработана в 1980 г. в СССР. Состоит из 40 вопросов. Оценочный коэффициент — доля совпадений.

33. Опросник ВСК, созданный в МГУ в 1990 г., осуществляет на основе 30 утверждений диагностику волевого самоконтроля (меры владения собой) в различных ситуациях, способности управления своими действиями.

34. Тест на сенсомоторные реакции оценивает время, затраченное на них.

35. Тренинг-тест позволяет получать информацию о скоростных параметрах выполнения ручных работ.

36. Тест «Конкурентная проба» оценивает концентрацию и быстроту переключения внимания.

37. Тест Мюнстерберга направлен на определение степени избирательности внимания. Основан на обнаружении в тексте скрытых слов (предназначен для диспетчеров, операторов).

38. «Словесный лабиринт» состоит в том, чтобы найти выход из лабиринта букв, составив осмысленное слово.

Выбор тех или иных тестов происходит на основе описания работ.

Приведем рекомендации специалистов по применению тестов для разных категорий работников.

Вид теста	Для руководителей	Для специалистов	Для практиков
Опросник Шуберта	Обязательно	Необходимо	Возможно
Опросник отношений	Обязательно	Обязательно	Обязательно
«Оценка уровня притязаний»	Обязательно	Обязательно	Возможно
Второй тест Айзенка	Обязательно	Дополнительно	Возможно
Четвертый тест Айзенка	Дополнительно	Обязательно	Возможно
Словесный тест Айзенка	Возможно	Возможно	Дополнительно
КОТ	Возможно	Дополнительно	Возможно
«Выявление общих понятий»	Возможно	Дополнительно	Возможно
Опросник Айзенка, форма А	Обязательно	Дополнительно	Возможно
Опросник Айзенка, форма В	Дополнительно	Дополнительно	Дополнительно
Опросник Басса–Дарки	Возможно	Дополнительно	Дополнительно
Опросник Л. Стрелляу	Дополнительно	По решению руководства	Дополнительно
ОСТ	Дополнительно	Возможно	Обязательно
Опросник Г. Спилбергера	Обязательно	Возможно	Возможно
Опросник К. Томаса	Обязательно	Обязательно	Обязательно
УСК	Обязательно	По решению руководства	Обязательно
Опросник К. Леонгарда	Обязательно	Возможно	По решению руководства
Диагностический опросник Е. А. Климова	По решению руководства	По решению руководства	Возможно
Опросник уровня пригодности к руководящей работе	Обязательно	Возможно	Возможно
Прогноз*	Обязательно	Возможно	Обязательно*
Порог активности	Обязательно	По решению руководителя	Возможно
ВСК	Обязательно	Возможно	Обязательно
Тест на ПСМР	Дополнительно	По решению руководителя	Обязательно
Тест на ССМР	Дополнительно	По решению руководителя	Обязательно
«Качественная работа»	Возможно	Обязательно	Обязательно

*Обязательно при приеме на работу и аттестации молодых специалистов

Теперь рассмотрим, какие тестовые методики могут использоваться для оценки основных характеристик работников.

1. Мотивации труда:

- ◆ опросник отношений;
- ◆ «Оценка уровня притязаний».

2. Степени интеллектуального развития:

- ◆ 2-й и 4-й интеллектуальные тесты Айзенка;
- ◆ словесный тест Айзенка;
- ◆ КОТ;
- ◆ «Выявление общих понятий».

3. Состояние эмоциональной сферы:

- ◆ Опросник Айзенка, формы *A* и *B*;
- ◆ Опросник Басса –Дарки.

4. Темперамент и индивидуальные психологические черты:

- ◆ опросник Л. Стрелляу;
- ◆ ОСТ;
- ◆ Опросник Спилбергера;
- ◆ опросник К. Томаса;
- ◆ опросник «Уровень субъективного контроля»;
- ◆ Диагностический опросник Е. А. Климова;
- ◆ опросник К. Леонгарда.

5. Психологические черты:

- ◆ тест на ПСМР;
- ◆ тест на ССМР;
- ◆ «Конкурентная проба»;
- ◆ Опросник отношений;
- ◆ Тренинг-тест.

Психологический практикум

Один из больших тестов (хотя и не самый большой) позволяет, по мнению его авторов М. Вудкока и Д. Фрэнсиса, лучше понять себя и проанализировать собственные ограничения. При согласии с приведенными положениями необходимо отметить соответствующие номера в таблице.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. У меня четкая позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимают во внимание коллеги.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе подхода к управлению.
9. Мне не трудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаюсь хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказать свое мнение о моих подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.

15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно действую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую правильный стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удаются хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я характеризую себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно оцениваю работу своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою личную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез со своими убеждениями.
47. Моя работа помогает получать удовольствие от жизни.
48. Я постоянно поддерживаю обратную связь с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать отношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я пересматриваю личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я, в общем, влияю на поведение окружающих.
63. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций.
66. Я считаю, что руководителю не обязательно постоянно быть лидером в своем коллективе.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.

69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным на работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы решить проблему.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в событиях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы мои подчиненные были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, понимали цели коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние своего развития на убеждения.
80. У меня имеется четкий план карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя решение проблемы.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточно усилий при определении задач для подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю опытом, необходимым для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я поддерживаю свое благосостояние.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциями.
101. Я сопоставлял мои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. Сейчас у меня не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности своих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого										

Заполнив таблицу, надо подсчитать общую сумму отметок по столбцам и записать в соответствующие ячейки строки «Итого». На основании этих данных заполняется итоговая таблица, содержащая оценку сильных и слабых сторон личности руководителя.

Символ	Число баллов по итогу столбца пре- дыдущей таблицы	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничение
А		Способность управлять собой		1	Неумение управлять собой
Б		Четкие ценности		2	Размытые ценности
В		Четкие личные цели		3	Смутные личные цели
Г		Продолжаю- щееся самораз- витие		4	Остановка в са- моразвитии
Д		Хорошие навы- ки в решении проблем		5	Трудность в ре- шении проблем
Е		Творческий под- ход		6	Недостаток творческого подхода
Ж		Умение влиять на окружающих		7	Неумение влиять на людей
З		Понимание осо- бенностей управленческо- го труда		8	Непонимание особенностей управленческо- го труда
И		Способность ру- ководить		9	Неспособность руководить
К		Умение обучать		10	Неумение обу- чать
Л		Умение нала- дить групповую работу		11	Низкая органи- заторская спо- собность
			Сильные стороны	Ограничения	

В столбце «Ранг» необходимо отразить место, которое заняло то или иное свойство личности в соответствии с набранными баллами по критерию их минимума. В столбце «Обратный ранг» расположить места, исходя из критерия максимума баллов.

Теперь можно для наглядности заполнить еще одну таблицу, расположив в ней качества в порядке возрастания рангов.

№ в соответствии с прямым рангом	Сильные стороны	№ в соответствии с обратным рангом	Слабые стороны
А			
Б			
и т. д.			

Аналогичную таблицу можно получить не только самостоятельно, но и на основе мнений экспертов (подчиненных, коллег, руководителей), а затем сравнить их. Это даст дополнительный материал для самоанализа.

Расшифровка ограничений.

1. Неумение управлять собой — неспособность в полной мере использовать свои время, энергию. Умение, неспособность справляться со стрессами.
2. Размытые ценности — отсутствие ясного понимания личных ценностей, их несоответствие реалиям жизни.
3. Смутные личные цели — отсутствие ясного понимания целей личной и деловой жизни, их несоответствие требованиям работы.
4. Остановка в саморазвитии — отсутствие восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. Трудности в решении проблем — неспособность к необходимым действиям и отсутствие стратегического подхода к делу.
6. Недостаток творческого подхода — неспособность генерировать свои новые идеи и использовать чужие.
7. Неумение влиять на людей — неспособность обеспечить их участие и помощь, влиять на их решения.
8. Непонимание особенностей управленческого труда — непонимание мотивации работников и современной роли руководителя.
9. Неспособность руководить — отсутствие практических способностей добиться результатов от подчиненных.
10. Неумение обучать — отсутствие возможности помогать другим развивать свои способности.
11. Низкая организаторская способность — неумение содействовать развитию рабочих групп.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 2.5. ДОКУМЕНТЫ ПО ПЕРСОНАЛУ

Вводные замечания

В целях реализации требований **Трудового кодекса** Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. Государственный комитет Российской Федерации по статистике утвердил постановлением от 5 января 2004 г. № 1 согласованные с Министерством финансов Российской Федерации, Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации, Министерством труда и социального развития Российской Федерации унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты.

Они распространяются на организации, осуществляющие деятельность на территории Российской Федерации, независимо от формы собственности.

Документы по учету кадров

Приказ (распоряжение) о приеме на работу (**форма № Т-1** —на одного работника и **форма № Т-1а** —на группу) составляется на основании заключенного **трудового договора**. При его оформлении указываются наименование структурного подразделения, **должность (специальность, профессия)**, срок испытания, если таковое работнику устанавливается, а также условия приема и характер предстоящей работы (по совместительству, в порядке перевода из другой организации, для замещения временно отсутствующего работника, для выполнения определенной работы и др.).

Приказ (распоряжение) подписывается **руководителем** организации или уполномоченным на это лицом и объявляется работнику под расписку. На его основании представителем кадровой службы вносится в трудовую книжку запись о приеме на работу и заполняются соответствующие сведения в личной карточке.

Унифицированная **форма № Т-2** «Личная карточка работника» заполняется представителем кадровой службы на лиц, принятых на работу, на основании приказа (распоряжения) о приеме на работу, паспорта или иного документа, удостоверяющего личность; трудовой книжки или документа, подтверждающего трудовой стаж; страхового свидетельства государственного пенсионного страхования, документов воинского учета, документа об образовании, о **квалификации** или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки), а также сведений, сообщенных о себе работником. В отдельных случаях с учетом специфики работы предусматривается предъявление дополнительных документов.

При изменении сведений о работнике в его личную карточку вносятся соответствующие данные, заверяемые подписью сотрудника кадровой службы.

Унифицированная **форма № Т-3** «Штатное расписание» применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее уставом (положением). Содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц. Утверждается приказом (распоряжением), подписанным руководителем организации или уполномоченным им на это лицом. Аналогичным образом в него вносятся изменения.

Приказ (распоряжение) о переводе одного работника (**форма № Т-5**) или группы работников (**форма № Т-5а**) на другую работу в той же организации или в другую местность вместе с организацией заполняется сотрудником кадровой службы с учетом письменного согласия работника, подписывается руководителем организации или уполномоченным им на это лицом, объявляется работнику под **расписку**. На основании приказа (распоряжения) делаются отметки в личной карточке работника, личном счете, вносится соответствующая запись в **трудовую книжку**.

Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска одному работнику (**форма № Т-6**) или группе работников (**форма № Т-6а**) в соответствии с законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами организации, трудовым договором составляется сотрудником кадровой службы, подписывается руководителем организации или уполномоченным им на это лицом, объявляется работнику под расписку. На основании приказа (распоряжения) делаются отметки в личной карточке, личном счете и производится расчет **заработной платы**, причитающейся за отпуск.

График отпусков (**форма № Т-7**) применяется для отражения сведений о времени распределения ежегодных оплачиваемых отпусков работников всех структурных подразделений организации на календарный год по месяцам. Является сводным графиком, подписывается руководителем кадровой службы и утверждается руководителем организации с учетом мотивированного мнения выборного профсоюзного органа (при наличии последнего). При переносе отпуска на другое время с согласия работника и руководителя

структурного подразделения в график отпусков вносятся соответствующие изменения с разрешения лица, утвердившего график.

Приказы (распоряжения) о прекращении (расторжении) трудового договора с отдельным работником (увольнении) (**форма № Т-8**) и группой работников (форма № Т-8а) применяются для оформления и учета увольнения работников. Составляются сотрудником кадровой службы, подписываются руководителем организации или уполномоченным им на это лицом, объявляются работникам под расписку в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Основание прекращения (расторжения) трудового договора (**увольнения**) оформляется записью в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства Российской Федерации.

При увольнении материально ответственного лица к приказу (распоряжению) прилагается документ об отсутствии материальных претензий к работнику.

На основании приказа (распоряжения) о прекращении (расторжении) трудового договора (увольнении) делается запись в личной карточке, лицевом счете, трудовой книжке, производится расчет с работником.

Приказы (распоряжения) о поощрении отдельного работника (**форма № Т-11**) и группы работников (**форма № Т-11а**) применяются для оформления и учета поощрений за успехи в работе. Составляются на основании представления руководителя структурного подразделения организации, подписываются руководителем организации и объявляются работнику под расписку. На основании приказа (распоряжения) вносится соответствующая запись в **личную карточку** работника и трудовую книжку.

Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда

Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда (**форма № Т-12**) и Табель учета рабочего времени (форма № Т-13) применяются для учета времени, фактически отработанного и (или) не отработанного каждым работником организации, для контроля за соблюдением работниками установленного режима рабочего времени, для получения данных об отработанном времени, расчета оплаты труда, а также для составления статистической отчетности по труду.

Составляются в одном экземпляре уполномоченным на это лицом, подписываются руководителем структурного подразделения, работником кадровой службы, передаются в бухгалтерию.

Затраты рабочего времени учитываются в таблице или методом сплошной регистрации явок и неявок на работу, или путем регистрации только отклонений (неявок, опозданий, сверхурочных часов и т. п.). При отражении неявок на работу, учет которых ведется в днях (отпуск, дни временной нетрудоспособности, служебные командировки, отпуск в связи с обучением, время выполнения государственных или общественных обязанностей и т. д.), в таблице в верхней строке в графах проставляются только коды условных обозначений, а в нижней строке графы остаются пустыми.

Расчетно-платежная ведомость (**форма № Т-49**), расчетная ведомость (**форма № Т-51**), платежная ведомость (**форма № Т-53**) применяются для расчета и выплаты заработной платы работникам организации. При применении расчетно-платежной ведомости по форме № Т-49 другие расчетные и платежные документы (по формам № Т-51 и Т-53) не составляются. На работников, получающих заработную плату с применением платежных карт, составляется только расчетная ведомость, а расчетно-платежная и платежная ведомости не составляются.

Ведомости составляются в одном экземпляре в бухгалтерии.

На титульном листе расчетно-платежной ведомости (форма № Т-49) и платежной

ведомости (форма № Т-53) указывается общая сумма, подлежащая выплате. Разрешение на выплату заработной платы подписывается руководителем организации или уполномоченным им на это лицом. В конце ведомости указываются суммы выплаченной и депонированной заработной платы.

Записка-расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) (**форма № Т-61**) применяется для учета и расчета причитающейся заработной платы и других выплат работнику при прекращении действия трудового договора. Составляется сотрудником кадровой службы или уполномоченным им на это лицом. Расчет причитающейся заработной платы и других выплат производится работником бухгалтерии.

Другие документы по управлению персоналом

Помимо чисто кадровых, в процессе управления персоналом используются другие документы. К ним относятся протоколы, справки, докладные и объяснительные записки, акты и т. п. Рассмотрим их подробнее.

В *протоколе* отражается ход обсуждения вопросов на собраниях, совещаниях, заседаниях. Протокол ведется обычно в процессе самого мероприятия или, если оно фиксируется на пленке, составляется в течение 5 дней специалистом в соответствующей области. К его составным элементам относятся:

1. *Вводная часть*. Содержит фамилии председателя, секретаря и всех присутствующих (в том числе приглашенных) в алфавитном порядке и повестку дня. Если присутствующих много, составляется их отдельный список (для приглашенных указывается их место работы), а в основном документе указывается лишь их общее число. Иногда к нему прикладывается также содержание повестки дня, оформляемое отдельно. Название каждого из пунктов в ней начинается с предлогов «О» или «Об» и печатается без отступления от края текста.

2. *Основная часть* протокола строится в соответствии с вопросами повестки дня по разделам, каждый из которых начинается с номера вопроса, его наименования и слова «Слушали»; с новой строчки с абзаца в именительном падеже дается фамилия, иногда должность докладчика. Содержание выступления излагается от третьего лица или делается запись «текст прилагается». Затем фиксируются в порядке поступления вопросы и ответы на них, в заключение делается запись о решении («Решили», «Постановили»).

3. Иногда протокол может содержать *общую постановляющую часть*, в которой указывается, что, кому и когда надо сделать.

Если содержание выступлений стенографируется, допустим *краткий протокол*, в котором после списка присутствующих и приглашенных указываются порядковые номера вопросов по повестке дня. Заголовки выступлений и фамилии докладчиков указываются в порядке очередности.

Справка подтверждает те или иные факты и события, относящиеся к сотрудникам. Повторяющийся характер многих из них позволяет оформлять справки на трафаретных бланках, с записью от руки лишь фамилии, имени, отчества, а также места, куда она представляется. Внутренние справки оформляются на обычных листах.

Докладная записка предназначена для информации руководства организации о сложившейся с работниками ситуации, выполнении ими поручения и проч. Она готовится как по личной инициативе, так и по поручению, и служит основой принятия решения. Ее текст состоит из двух частей: констатирующей и побудительной; в последней излагаются просьбы и предложения автора. Внутренняя докладная записка пишется на простом листе бумаги и подписывается составителем; внешняя — на бланке за подписью должностного лица.

Объяснительная записка разъясняет руководителю причину имевших место фактов, произошедших событий, в которых сотрудник принимал участие, и оформляется аналогично

докладной.

Акт составляется комиссией или должностным лицом для официального подтверждения того или иного факта, имевшего отношение к сотруднику, на основе тщательного изучения событий и документов, состоит из двух частей: вводной и констатирующей, подписывается составителями и при необходимости утверждается руководителем.

Во вводной части перечисляются основания составления акта, лица, принявшие участие или присутствовавшие при описываемых событиях (в алфавитном порядке, с указанием **должности** и места работы), делаются ссылки на соответствующие документы.

В констатирующей части излагаются цели, суть и результаты работы, проделанной его составителями.

Доверенность свидетельствует о предоставлении доверителем (руководителем организации, подразделения) поверенному (подчиненному сотруднику) права совершать от его имени определенные действия. Она оформляется на официальном бланке и включает такие элементы, как ФИО доверителя и поверенного, основной текст, подпись доверителя, подпись должностного лица, заверивших документ; печать; даты составления и заверения.

Расписка является документом, удостоверяющим факт получения сотрудником каких-то ценностей, а при необходимости — обязательство и срок их возврата. Она содержит такие реквизиты, как название документа, текст, должность, ФИО, получившего ценности, подпись и дата.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

РАЗДЕЛ III. РАБОТА С КАДРАМИ

Перед изучением данного раздела внимательно прослушайте введение к разделу. Затем изучите последовательно материалы глав разделов, обращая по мере необходимости к объектам «Видеоматериалы», «Глоссарий», «Персоналии», «Правовые акты», «Документы по учету кадров», «Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда». После изучения каждой главы рекомендуется выполнить тренировочные задания.

После изучения всех глав прослушайте основные выводы по разделу. Затем проверьте свои знания по разделу, выполнив контрольные задания и ответив на вопросы и задания, приведенные ниже.

Вопросы и задания

1. Определите, какая модель привлечения персонала наиболее подходит для компьютерной фирмы, министерства, учебного заведения, химического комбината, строительной компании.
2. Проведите конкурс на составление профессиограммы для преподавателей, сотрудников деканата, врачей в поликлинике.
3. Раскройте достоинства и недостатки различных источников привлечения персонала. Покажите, какой из них лучше для учебного заведения, сельскохозяйственного предприятия, компании мобильной связи.
4. Проведите в группе конкурс на составление кадрового объявления.
5. Перечислите основные принципы отбора персонала, добавьте к этому списку свои.

6. Составьте и обсудите свой вариант отказного письма.
7. Проведите деловую игру, посвященную набору кадров в организацию. Для этого в рамках учебной группы создайте ряд предприятий разного профиля, чьи отделы кадров получают задание разработать соответствующие стратегии. В дальнейшем можно либо совместно обсудить варианты стратегий, либо реализовать их на практике, конкурируя на рынке труда за привлечение на свое предприятие остальных членов учебной группы, желающих устроиться на работу.
8. Сравните процессы ориентации новых работников на уровне организации в целом и подразделения. Покажите, чем различаются и в чем сходны их задачи и методы.
9. Проанализируйте особенности адаптации студентов и учащихся к учебному заведению, своим группам, особенностям учебного процесса.
10. Изучите собственную работоспособность, ее динамику и определите индивидуальные факторы, влияющие на них.
11. Объясните, что собой представляют стрессы и каковы их причины, и покажите, как ими можно управлять?
12. Проведите в группе конкурс на лучший образец анкеты для аттестуемых.
13. Сопоставьте методы аттестации сотрудников комиссией и руководителями. Покажите их достоинства и недостатки.
14. Приведите примеры работников, деятельность которых было бы целесообразно оценивать каждым из упомянутых способов.
15. Объясните, что понимается под развитием кадров и с чем связано возрастание его роли в современных условиях?
16. Перечислите основные направления профессионального обучения и повышения квалификации кадров и раскройте их содержание.
17. Раскройте требования трудового законодательства РФ об организации профессионального обучения и повышения квалификации.
18. Расскажите о существующих формах повышения квалификации кадров и особенностях его планирования.
19. Рассмотрите особенности повышения профессионального мастерства менеджеров.
20. Проведите ролевую игру по одному из методов, описанных в последнем разделе главы.
21. Покажите, в каких случаях и на каких основаниях трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работника?
22. Перечислите факторы, обуславливающие текучесть кадров.
23. Проведите в группе конкурс на составление лучшего образца анкеты для увольняющихся и обсудите результаты.
24. Назовите мероприятия, позволяющие избежать массовых увольнений.
25. Вспомните основания, по которым организация может уволить работника по собственной инициативе.
26. Назовите мотивы деловой карьеры. Попробуйте добавить в приведенный список свои варианты.
27. Проведите социологическое обследование своей учебной группы на предмет мотивов карьеры каждого и обсудите результаты.
28. Перечислите этапы деловой карьеры. Проанализируйте этапы карьеры своих

знакомых и сравните с периодизацией, приведенной в книге.

29. Объясните, что такое резерв для замещения руководящих должностей. Как он формируется и по каким направлениям происходит работа с ним?
30. Раскройте суть горизонтальной карьеры и расскажите о ее формах. Существует ли взаимосвязь между характером организации и той или иной формой горизонтальной карьеры?

ГЛАВА 3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Привлечение персонала

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в **персонале**, что ставит на повестку дня задачу привлечения и отбора лиц, обладающих нужными качествами. В то же время нельзя набирать новых сотрудников без необходимости, т.е. по принципу «был бы человек, а работа найдется».

Исходным моментом привлечения кадров считается появление **вакансий** на определенные должности и рабочие места. Они образуются в результате увольнения, открытия нового направления работы, перегруженности действующих сотрудников, их перемещения и т. п.

Прежде чем набирать новых работников, надо решить, является ли наилучшим выходом заполнение вакансии. Может быть, лучше изменить должностную инструкцию, ликвидировать саму **должность**, перераспределить обязанности существующих сотрудников, использовать сверхурочные работы.

На решение о найме нового сотрудника или выборе из имеющихся влияют:

- ◆ сложность, уникальность работы;
- ◆ наличие **кадрового резерва** и программы развития персонала;
- ◆ финансовые возможности компании;
- ◆ особенности **кадровой политики**.

Процесс набора персонала требует огромных затрат, а ошибки при назначении на должность делают их еще большими. В то же время выбор удачных сотрудников повышает прибыльность работы и престиж фирмы, снижает **текучесть**.

Набор кадров предполагает:

1. Определение потребностей в работниках и критериев оценки вариантов решения проблемы.
2. Выработку философии и стратегии привлечения персонала, согласованных с общеорганизационной стратегией.
3. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами, уровня их будущей оплаты труда, способов **мотивации** и перспектив служебного роста.
4. Составление письменных правил набора персонала.

Правила найма, например, должны предусматривать, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам, ссылки на законодательство, сведения о целях привлечения работников, необходимых шагах на каждой стадии, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах.

5. Выбор конкретного варианта привлечения (время, каналы, рынки труда).
6. Осуществление практических действий по *набору* и *отбору* персонала (процесс привлечения и создания резерва кандидатов на все свободные должности)

заключению трудовых договоров.

Качество набора, т. е. примерная оценка уровня нанимаемых работников, характеризуется следующими показателями:

- ◆ усредненный суммарный рейтинг качества выполнения работы набранными работниками (средняя рейтинговая оценка в %);
- ◆ процент работников (из набранных), продвинувшихся в должности;
- ◆ процент работников, оставшихся на работе после года.

При расчете единого показателя перечисленные коэффициенты суммируются и делятся на 3.

Существует несколько моделей набора персонала.

1. Опора на собственные кадры, внутреннее продвижение заинтересованных работников, ориентированных на ценности организации и преданных ей. Пополнение персонала осуществляется только за счет интеллектуальных молодых специалистов. Это обеспечивает высокую стабильность коллектива, низкую текучесть, удовлетворенность людей своим положением.

Здесь речь идет о так называемом принципе пирамиды, согласно которому за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание организационной структуры (то есть заполняются должности, не требующие высокой квалификации и знания особенностей фирмы), а за счет внутреннего рынка труда, на основе планомерного развития и продвижения персонала заполняются вакансии, находящиеся на верхних «этажах» (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации).

Главный мотивирующий фактор — **карьера**.

2. Набор кадров всех уровней вне организации. Это обеспечивает высокий интеллектуальный потенциал, но приверженность профессии, а не организации. Такая модель, называемая «спортивная команда», характерна для фирм с агрессивной стратегией (например, инвестиционных компаний). Главный мотивирующий фактор здесь — вознаграждение за индивидуальные результаты.

3. Сочетание ядра постоянных и временно привлекаемых работников характерно для организаций с сезонной и неравномерной загрузкой либо действующих на проектных принципах.

4. Постоянное привлечение молодых специалистов на все должности, оплата за индивидуальные результаты и квалификацию. Такая модель свойственна фирмам, действующим в сфере высоких технологий на острие **НТП**.

Профессиограмма и методы ее составления

Решая вопрос о новой должности (рабочем месте), необходимо описать и проанализировать выполняемую здесь работу:

- ◆ в чем она состоит (особенности операций);
- ◆ для чего предназначена и в каком результате представлена;
- ◆ не выполняется ли кем-нибудь еще;
- ◆ могут ли существующие сотрудники с ней справиться;
- ◆ сколько времени и средств требуется на переобучение;
- ◆ насколько работа вообще необходима в данный момент и на перспективу;
- ◆ какие требуются материальные, финансовые и **людские ресурсы** и проч.

В результате создается документ «Описание работы», который служит основой для составления личностных спецификаций, постановки задач для каждого работника, оценки деятельности исполнителя, составления пересмотра организационной структуры, привлечения и отбора персонала.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, занимающий **должность**, определяются так называемой *профессиограммой*. Она содержит описание особенностей определенной **профессии**, трудового процесса, требований, которые предъявляются к человеку (общее и специальное образование, стаж, профессиональные навыки и проч.).

Профессиограмма может основываться на нормативных документах (инструкциях, положениях и т. п.) или результатах изучения реальной группы лиц (точнее, их анкетных данных).

Существует два вида профессиограмм:

1. *Профессиокарта* (квалификационная карта, карта компетентности) — документ, имеющий в основе должностные инструкции, содержащий набор квалификационных и личностных характеристик идеального сотрудника, требующихся для работы в соответствующей области.

Содержание профессиокарты: официальное название профессии, описание результатов труда и их значения, трудовых действий и основных личностных качеств, предметных и социальных условий труда, возможностей обучения и видов учебных заведений, где его нужно получить.

Профессиокарта выполняет задачу общей ориентации в профессии, инструмента отбора кандидатов. Она готовится линейным руководителем и специалистом кадровой службы.

2. *Полная профессиограмма* с описанием производственно-технических и социально-экономических условий деятельности, психологических качеств, которыми должен обладать работник.

Составление профессиограммы начинается с раздела «Общая характеристика профессии и ее значение». Он содержит краткое описание осуществляемой деятельности, ее назначения, роли, результатов и масштабов, **престижа**, перспективности в связи с **НТП**, официальных названий должностей, уровня оклада, возможностей продвижения по службе.

Затем на основе детального изучения признаков профессии, **условий труда**, создается раздел «Особенности трудового процесса. Выполняемая работа».

Анализ содержания работы может проводиться по следующему алгоритму:

- ◆ что, где, когда, как, почему и с помощью чего выполняется (производственные операции, уровень их технической сложности, производимый продукт);
- ◆ специфика деятельности (индивидуальная, коллективная; оперативная, стратегическая, творческая, рутинная и проч.), ее продолжительность, периодичность, требуемые физические усилия, доля интеллектуальной составляющей;
- ◆ режим труда и отдыха, распределение рабочего времени;
- ◆ степень самостоятельности, за что сотрудник отвечает (подчиненные, фонды, финансы), каков требуемый объем полномочий, связанных с принятием решений;
- ◆ как сотрудник взаимодействует с руководством, коллегами, подчиненными, сотрудниками других подразделений, клиентами, общественностью;
- ◆ условия труда (помещение или воздух, шумы, вибрации, освещение, температурный режим, темп и монотонность трудовых операций, профессиональные заболевания, медицинские показания, льготы, компенсации);
- ◆ особенности применяемой системы вознаграждения и стимулирования;
- ◆ кем и как проводится контроль.

Создаваемое в результате описание должности (ее задач, прав, обязанностей и основных функций) помогает составить объявление о найме, форму заявления, определить кандидатов на собеседование, принять окончательное кадровое решение, сравнить работы.

Раздел «Психограмма профессии» составляется на основе *профессиографического анализа*, определяющего совокупность требований к работнику, его качествам:

- ◆ особенностям **восприятия**, в том числе пространства (широте поля зрения) и

- времени;
- ◆ динамике и напряженности работы в различные периоды;
- ◆ **вниманию** и способам его организации;
- ◆ точности, темпу, ритму выполнения операций;
- ◆ преимущественным установкам в данном виде деятельности (например, надежности);
- ◆ скорости формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков;
- ◆ объему и характеру необходимой для запоминания информации, типу памяти (зрительная, слуховая, оперативная, устойчивая и проч.);
- ◆ скорости реакции, чувствительности, утомляемости;
- ◆ гибкости, критичности мышления, воображению;
- ◆ скорости переработки данных и принятия решений;
- ◆ эмоциональной устойчивости в связи со стрессовыми ситуациями, уравновешенности;
- ◆ волевым качествам (смелости, уверенности и проч.);
- ◆ коммуникативным свойствам (уважению к людям, умению разрешать **конфликты**, спланировать и вести за собой **коллектив**);
- ◆ работоспособности, выносливости, жизнестойкости;

Наконец, на основе описания работы и психограммы профессии составляется раздел «Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника» (у руководителей речь идет о качествах, необходимых для успешного **управления**). Требования к работнику строятся на основе описания рабочего места (должности).

Этот раздел составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации. В нем перечисляются конкретные требования:

- ◆ к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и проч.);
- ◆ чертам характера (принципиальности, коллективизму, уступчивости, оптимизму, настойчивости);
- ◆ общей и профессиональной направленности **личности**;
- ◆ опыту;
- ◆ психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости и т. п.);
- ◆ физическим возможностям, **темпераменту**, внимательности, воображению, памяти;
- ◆ профессиональной подготовленности, способности концептуально мыслить (готовности принимать решения, личной ответственности, организованности, умению планировать свою работу, осуществлять контроль);
- ◆ способностям к обучению, перениманию опыта, доведению дела до успеха, отстаиванию убеждений, управлению собой;
- ◆ образованию, знаниям, умениям, **навыкам, квалификации**;
- ◆ способности к **адаптации**.

У руководителей дополнительно речь идет о способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

На практике надо иметь перечень минимальных (содержит качества, которые наиболее существенны для данной должности и отсутствие которых препятствует назначению на нее сотрудника) и идеальных (определяются совокупностью минимальных и желательных) требований, а также противопоказаний.

Считается, что в среднем работников, соответствующих требованиям — 60%, превышающих — 20, значительно превышающих — 10, не соответствующих — 10%.

Требования должны периодически уточняться в связи с изменениями в условиях деятельности организации.

Надо отличать качества, необходимые при приеме на работу, от качеств, которые можно быстро приобрести.

Приведем вариант требований к претенденту, предъявляемых в западных фирмах.

1. Индивидуальные психологические и психофизиологические качества:

- ◆ направленность личности;
- ◆ интеллектуальный уровень;
- ◆ эмоциональная устойчивость;
- ◆ внимательность;
- ◆ память;
- ◆ гибкость поведения;
- ◆ отсутствие вредных привычек;
- ◆ выносливость;
- ◆ способности к восприятию органами чувств (острота зрения, глазомер, цветоощущение, острота слуха, дифференциация звука и запаха);
- ◆ реактивность (скорость, точность).

2. Владение профессиональными знаниями, методологией решения проблем:

- ◆ стремление к новым знаниям;
- ◆ способность анализировать и решать проблемы;
- ◆ умение вести себя в неожиданных ситуациях;
- ◆ умение выделять, структурировать и подавать информацию;
- ◆ знание языка, владение терминологией;
- ◆ умение оценивать методы достижения целей;
- ◆ знание технологии работы;
- ◆ навыки безопасного выполнения операций;
- ◆ способность предупреждать и ликвидировать опасные ситуации.

3. Умение осуществлять коммуникации:

- ◆ целенаправленно дискутировать;
- ◆ контролировать коммуникационный процесс;
- ◆ устранять факторы, препятствующие общению.

4. Умение управлять:

- ◆ решительно действовать;
- ◆ брать ответственность и контролировать ситуацию;
- ◆ экономить;
- ◆ реализовывать решения;
- ◆ организовывать работу;
- ◆ собирать и распределять информацию;
- ◆ мотивировать.

5. Умение взаимодействовать с людьми:

- ◆ письменно выражать мысли;
- ◆ читать язык тела;
- ◆ устанавливать контакты;
- ◆ слушать;

- ◆ понимать собеседника;
- ◆ сочувствовать;
- ◆ адаптироваться;
- ◆ соблюдать этические нормы.

6. Умение работать в команде:

- ◆ наличие навыков организации сотрудничества, создания команды;
- ◆ готовность посвятить себя общему благу;
- ◆ желание принимать и развивать свою роль;
- ◆ солидарность с коллегами.

7. Умение разрешать конфликты:

- ◆ обсуждать проблемы;
- ◆ быть посредником;
- ◆ убеждать;
- ◆ критиковать;
- ◆ искать **консенсус**.

8. Индивидуальные способности:

- ◆ стрессоустойчивость;
- ◆ уверенность в себе;
- ◆ интеллектуальная гибкость;
- ◆ независимость;
- ◆ критичность и гибкость мышления;
- ◆ жизненная энергия;
- ◆ способность думать.
- ◆ умение использовать чужой опыт;
- ◆ самокритичность;
- ◆ настойчивость;
- ◆ творчество;
- ◆ уравновешенность.

9. Социальные качества:

- ◆ сознательность;
- ◆ пунктуальность;
- ◆ объективность;
- ◆ справедливость;
- ◆ обязательность;
- ◆ аккуратность.

10. Ценности:

- ◆ ответственность;
- ◆ преданность;
- ◆ трудолюбие;
- ◆ мужество;
- ◆ точность;
- ◆ решительность;
- ◆ терпимость;
- ◆ стремление к самосовершенствованию.

На требования организации влияют традиции, ситуация на **рынке труда**, срочность.

Завышение требований увеличивает время на поиск сотрудника, отпугивает претендентов, в то время как их отсутствие ведет к ошибкам.

Человек, соответствующий предъявляемым к нему организацией и должностью (рабочим местом) требованиям, считается профессионально пригодным.

Профессиональная пригодность — это совокупность психологических и психофизиологических качеств, необходимых для достижения общественно нормальной эффективности труда. Она может быть:

- ◆ абсолютной (к данной работе);
- ◆ относительной (к работе, с которой может справиться каждый).

Каждый работодатель определяет до начала отбора, что для него важнее. К клеркам и рабочим чаще подходят с позиций сиюминутных интересов (способности эффективно выполнять текущую работу); к менеджерам и специалистам — с точки зрения их возможности приспособиться к будущим изменениям, адаптивности, гибкости. Но для эффективного функционирования предприятия нужны работники обоих типов.

Источники привлечения персонала

Различают внешние (преобладают в России) и внутренние источники привлечения персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Преимуществами найма со стороны считаются:

- ◆ сравнительная легкость и широкие возможности выбора кандидатов;
- ◆ появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят;
- ◆ снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей;
- ◆ отсутствие контактов и обязательств внутри организации;
- ◆ возможность сравнительно быстро завоевать **авторитет**;
- ◆ относительно небольшие затраты на обучение.

В целом приглашение работника со стороны оправдано, если в организации вообще нет подходящей кандидатуры или необходима коренная перестройка работы (новый человек свободен от консерватизма).

К недостаткам такой формы относят:

- ◆ высокие **расходы**;
- ◆ ухудшение морально-психологического климата вследствие возможных **конфликтов** между новичками и старожилами;
- ◆ высокая степень **риска** из-за неизвестности человека;
- ◆ плохое знание им организации и потребность в длительном периоде **адаптации**.

В целом внешний найм более пригоден для укомплектования низовых (где не требуется знания специфики фирмы) или высших должностей (на них приглашаются уникальные специалисты, которых сама фирма часто «вырастить» не в состоянии).

Преимущества привлечения своих работников заключаются:

- ◆ в наличии условий для планирования этого процесса; возможности сохранения прежнего уровня оплаты (работникам со стороны надо платить больше);
- ◆ предоставлении людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя, что является стимулирующим фактором;
- ◆ сохранении основного состава при сокращении штатов и быстром заполнением вакансий при освобождении должностей;

- ◆ хорошем знании претендентами организации и известности их самих (а следовательно, меньшем риске);
- ◆ ослаблении **текущих кадров**;
- ◆ облегчении адаптации к новым условиям и требованиям;
- ◆ обеспечении прозрачности **кадровой политики**;
- ◆ облегчении целенаправленного повышения квалификации и т. п.

С экономической точки зрения целесообразнее брать подготовленных работников, но учить «с нуля» легче, чем переучивать.

В целом внутреннее привлечение кадров считается более предпочтительным, тем не менее оно также имеет свои недостатки, к которым относят:

- ◆ ограниченный выбор кандидатур;
- ◆ необходимость дополнительных затрат на переобучение;
- ◆ напряженности в коллективе вследствие роста внутренней конкуренции;
- ◆ возможность продвигать «нужных людей»;
- ◆ снижение активности оставшихся «за бортом»;
- ◆ сохранение общей потребности в рабочей силе.

В современных западных фирмах выделяют *вторичный найм*, т. е. набор во временные подразделения и творческие группы на основе внутреннего конкурса (на конкретную должность).

Фирма «Хьюлетт-Паккард» организует внутренние агентства по найму рабочей силы, продолжительность временных контрактов составляет здесь 3–6 мес.; эпизодически (до 1400 ч в год) привлекаются резервные работники.

В результате временного привлечения сотрудников на дополнительную работу, их горизонтального и вертикального перераспределения в крупных организациях складывается *внутренний рынок труда*.

Функционирование такого рынка снижает **издержки**, создает для персонала карьерные стимулы, позволяет закрыть вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживает стабильность коллектива.

Внутреннее привлечение кадров в целом:

- ◆ укрепляет у работников веру в себя;
- ◆ способствует повышению производительности;
- ◆ обеспечивает занятость;
- ◆ экономит средства.

В японских компаниях ежегодно составляются специальные буклеты с указанием всех будущих вакансий и человек имеет право выбрать интересующую его должность. Затем руководитель решает, возможно ли перемещение и что для этого требуется. При этом может возникнуть ситуация «домино», и число перемещений при внутреннем найме в несколько раз превысит число вакансий.

Наем рядовых исполнителей в международные компании обычно происходит в тех странах, где они осуществляют свою деятельность. Однако с **менеджерами** дело обстоит несколько по-иному.

Прежде всего их пытаются набрать в самой корпорации в стране ее базирования, направляя в последующем на работу в **филиалы**, что позволяет в значительной мере расширить опыт и кругозор этих людей. Как правило, они имеют гораздо более высокую подготовку, чем местные специалисты, а кроме того, хорошо знают политику компании и всегда будут ее отстаивать.

Если потенциального руководителя в материнской фирме найти не удастся, ищут за ее пределами, но в стране базирования, поскольку соотечественникам доверяют в любом случае больше. И лишь при неудаче поле поисков расширяют, привлекая кандидатуру, наиболее подходящую по объективным признакам. Ею может быть и представитель страны, где расположен филиал. Для него не существует языкового барьера, он хорошо знает местные порядки и обычаи, имеет обширные связи, удовлетворяется меньшей оплатой. Но он слабо разбирается в политике компании, ее устройстве, не имеет перспектив продвижения, а поэтому ему безразличны интересы и судьба фирмы; он предпочитает им национальные интересы. Чаще всего местного менеджера берут на работу по двум причинам — чтобы избежать конфронтации с властями и сэкономить средства.

Методы привлечения персонала

Методы привлечения персонала могут быть активными и пассивными.

К *активным* обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение и надо, что называется, перехватить работника. На Западе стремятся привлечь в организацию максимум соискателей, но одновременно ужесточить требования к отбору, «просеиванию» кандидатов.

Выделяют следующие разновидности таких методов.

Во-первых, *непосредственная целенаправленная вербовка* на основе налаживания организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить интерес к новой работе.

Вербовка предполагает определение:

- ◆ целевых групп, с которыми будут осуществляться контакты;
- ◆ методов их установления;
- ◆ мест, где следует искать подходящих кандидатов;
- ◆ способов стимулирования подачи заявлений (возможность быстрой карьеры, самостоятельность, высокая оплата, благоприятный морально-психологический климат, дополнительные льготы — питание, транспорт, связи, отдых, распродажи и проч.).

Вербовка производится:

1. В учебных заведениях (преимуществом здесь является то, что кандидаты «неиспорченные» и их не надо «ломать», а достаточно создать благоприятные условия для роста).

Фирма «Хьюлетт-Паккард», например, имеет контакты с сотней колледжей и университетов, куда направляются специальные бригады вербовщиков (1–3 чел.), всего около 1000 чел.

2. У конкурентов: консультанты по найму персонала — «охотники за головами» — находят, опираясь на личные контакты, базы данных и проч., кандидатов и устанавливают с ними контакт.

3. В государственных центрах занятости (предоставляют лиц массовых профессий со средней или низкой квалификацией).

4. В частных агентствах по набору персонала (что, правда, весьма дорого), работающих преимущественно со специалистами высокой квалификации. Чаще всего такие агентства бывают двух видов:

- ◆ кадровые (ищут работу для частных лиц);
- ◆ рекрутинговые (ищут работников для организаций).

Обычно к агентствам обращаются в тех случаях, когда отсутствует собственная служба персонала или она не способна осуществить его набор на должном уровне за неимением

опыта самостоятельных действий и при необходимости срочно заполнить имеющиеся вакансии, особенно по редким **специальностям** или руководящим должностям.

Есть дешевые и дорогие агентства. Первые ведут поиск на основе стандартных процедур. Вторые вступают в контакты даже с теми, кто еще не обращался в поисках работы.

Агентству необходимо дать точное описание работы, определить критерии выбора претендента, периодически контролировать его работу (например, характеристики претендентов и причины отказа им). Целесообразно заключить долгосрочные контракты с несколькими агентствами, предварительно наведя о них справки у прежних клиентов, и выбрать тех, кому можно доверять.

Иногда агентства по найму могут выступать в качестве лизинговых фирм, предоставляя на временной основе таких работников, как канцеляристы, техники, младшие исполнители.

Лизинг персонала появился в США в середине 1980-х гг. Он экономит затраты, ибо надо вносить один оклад вместо трех, как при обычном наборе специалистов; нет бумажной волокиты; работники получают гарантии, соответствующую работу в удобное время.

Агентства могут также осуществлять первичный отбор персонала и его специальную подготовку для решения конкретных задач.

5. С помощью личных связей работающих сотрудников (это сравнительно дешево, дает дополнительные гарантии качества и совместимости, но не позволяет охватить большое число кандидатов).

6. По запискам, звонкам «сверху» или от тех, кому обязаны, с кем не хотят портить отношения («кулуарное» привлечение).

7. На специальных сайтах Интернета или на собственных сайтах фирм, личных интернет-страницах. Работодатели могут также рассылать списки **вакансий** по электронной почте.

Большую популярность приобрели электронные биржи труда, представляющие собой базу данных вакансий и резюме. Ищущие работу могут внести сведения о себе в специальные формуляры, оставить резюме или провести самостоятельный поиск работы по разделам. Работодатели имеют платный доступ к базе данных (покупают право поиска информации по отдельным позициям, по разделу в целом, по всей базе резюме).

Для поиска работников в узкой сфере деятельности используются форумы ищущих работу.

С помощью Интернета крупнейшие западные фирмы сегодня набирают до четверти необходимых им сотрудников.

Достоинством Интернета как инструмента решения кадровых проблем можно считать:

- ◆ снижение затрат времени и средств на привлечение кандидатов;
- ◆ повышение качества кандидатов (Сеть могут использовать в основном лица с **высокой квалификацией**);
- ◆ географическую широту контактов;
- ◆ предоставление возможностей широкого взаимного общения работодателей и работников;
- ◆ привлечение лиц, заинтересованных в работе именно в данной корпорации (если речь идет о ее сайте);
- ◆ возможность ведения диалога в реальном режиме времени с претендентами, находящимися в любой точке мира.

Однако окончательная оценка его возможна лишь при личном контакте.

Во-вторых, *организация презентаций*. На них, как правило, приходят случайные

прохожие или лица, живущие неподалеку, обычно из числа тех, кто ищет дополнительные заработки.

В-третьих, участие в *ярмарках вакансий*. Последние обычно организуются местными властями в основном для трудоустройства людей массовых профессий, желающих найти или поменять работу.

В-четвертых, *проведение праздников и фестивалей*. Последние предназначены для привлечения внимания высококвалифицированных работников, интересующихся именно данной организацией.

К *пассивным* методам привлечения персонала прибегают при высоком предложении рабочей силы. К ним относится, во-первых, *размещение объявлений* во внешних (в том числе зарубежных) СМИ. Цели рекламного объявления: привлечь подходящие кандидатуры, заинтересовать их организацией и предлагаемой работой, облегчить контакт с фирмой, получить нужный результат при минимальных затратах.

Для организации успешной рекламной кампании важно правильно выбрать соответствующее **СМИ** с учетом потребности в кадрах, необходимой адресности, величины затрат. Так, телевидение обеспечивает наиболее широкую аудиторию, ибо его смотрят даже те, кто не читает газет. Однако стоимость рекламы здесь чрезвычайно высока, а адресность незначительна (эти недостатки несколько компенсирует использование кабельного ТВ).

В целом ТВ может пригодиться при необходимости срочного заполнения вакансий по массовым профессиям в случае их большого числа в определенном регионе и претендентов на них, когда известно, что те заинтересованно ждут информации.

Рекламу по радио и ТВ трудно игнорировать, поэтому она достигает и тех, кто вяло ищет работу. Но здесь возможна передача только несложных сообщений, и к полученной информации нельзя вернуться.

Высокую целевую направленность имеют объявления, помещаемые в печатных изданиях. Они сравнительно дешевы и привлекают широкий круг кандидатов. Выделяется несколько видов рекламных изданий для работодателей: обычные и специальные, целиком посвященные рекламе вакансий. Последние, в свою очередь, разделяются на общие и узкоспециализированные, нацеленные на определенный контингент (здесь могут даваться сведения по профессиям и квалификации).

Реклама в обычных и специальных изданиях общего характера недостаточно концентрирована и может привлекать случайных людей, изучение и отсеивание которых требуют значительных средств. С другой стороны, она случайно может заинтересовать человека, уже имеющего работу, который в узкоспециализированные издания, которые читают самые заинтересованные в работе лица, никогда не заглянет.

Печатная реклама обеспечивает гибкость размера объявления, высокое качество, возможность повторного прочтения, но недостаточно оперативна, ибо может пройти длительный срок до публикации.

Объявление в печати должно быть:

- ◆ броским (пустые места, выделение ключевых фраз), кратким, хорошо написанным;
- ◆ содержать реалистичную информацию о фирме и должности (нельзя допускать переоценки), но не быть перегруженным сведениями;
- ◆ не противоречить законодательству и не содержать дискриминационных моментов;
- ◆ стимулировать подходящих людей к подаче заявлений («звоните сейчас!»);
- ◆ препятствовать их подаче нежелательными лицами (иначе много времени уйдет на отсеивание претендентов).

В объявлении о приеме на работу, которое лучше опубликовать под выходные,

необходимо отражать следующие сведения:

- ◆ особенности организации (наименование, местоположение, деятельность);
- ◆ характеристику должности (круг задач, место в структуре, перспективы роста);
- ◆ требования к соискателю (знания, опыт, **квалификация, навыки, работоспособность**);
- ◆ систему оплаты, льгот и стимулов (но напрямую о **заработной плате** или ее диапазоне не говорят, чтобы скрыть максимум);
- ◆ организацию процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи);
- ◆ адрес и контактные телефоны.

В западных странах объявления в СМИ о приеме на работу во избежание дискриминации жестко регламентируются законодательно. Так, во Франции и Бельгии считается незаконным использование кадровых объявлений для скрытой рекламы компании.

Во Франции запрещено указывать в объявлениях предельный возраст кандидата, а в анкетах приводить вопросы о членстве в профсоюзах, политических взглядах, вероисповедании, семейном положении.

По германскому и бельгийскому законодательству кандидаты на вакантные должности имеют право на тайну частной жизни и защиту от нескромных вопросов в процессе собеседования (о семейной жизни, политических взглядах и т. п.), достойное обращение.

В итальянских кадровых объявлениях запрещено упоминание о политических и религиозных взглядах, расовой принадлежности.

В Испании запрещена дискриминация по половому признаку и т. д.

Во-вторых, официальная информация *во внутренних СМИ* (многотиражка, радиотрансляция, специальные стенды, доски объявлений), о которой уже говорилось.

В-третьих, **паблицити** — бесплатная или платная (но не по рекламным расценкам) статья об организации и о преимуществах работы в ней, которая готовится руководством или **службой персонала**.

Надо фиксировать, сколько человек откликнулись на рекламу и какова эффективность данного способа подачи. Хорошее объявление должно дать 15–20 откликов, из которых можно отобрать 5–7 человек. Если в результате рекламной кампании претендентов мало или нет совсем, надо давать повторное объявление или снижать заявленные требования.

В-четвертых, привлечение персонала путем *формирования благоприятного имиджа фирмы*.

В-пятых, *ожидание лиц, наудачу предлагающих свои услуги*.

Однако поскольку целенаправленной работы в двух последних случаях не ведется, есть опасность набрать не самых лучших людей.

В целом треть людей на Западе нанимают через объявления, треть — случайно, около 15% — через агентства.

Ошибками при **рекламе** вакансий являются:

- ◆ публикация объявлений в выходные;
- ◆ неправильный выбор СМИ;
- ◆ отсутствие или искажение существенной информации;
- ◆ малопривлекательный текст;
- ◆ использование в качестве адреса а/я;
- ◆ плохое внешнее оформление;
- ◆ неуважительная форма текста.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 3.2. ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Этапы отбора персонала

Отбор **персонала** является второй ступенью набора (первая — привлечение). Он представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или **должности**.

Кроме того, целями отбора являются:

- ◆ наем работников, имеющих свежие идеи («новая кровь»);
- ◆ привлечение людей для перспективной работы;
- ◆ увольнение.

На отбор влияют потребность организации в кадрах и ситуация на рынке. Он требует изучения должности (рабочего места) и определения требуемых личностных и деловых качеств работников.

Как и привлечение, отбор персонала должен быть обеспечен:

- ◆ методически (предварительно сформулированы принципы, критерии, методы);
- ◆ организационно (комплексом соответствующих мероприятий);
- ◆ кадрово (необходимыми **специалистами**);
- ◆ материально (например, соответствующими компьютерными программами).

Начиная отбор, необходимо заранее определить:

как оплачивать труд новичков;
будет ли их работа постоянной;
можно ли будет обеспечить их профессиональный рост;
не будет ли иметь место дискриминация;
каков будет график трудового процесса.

Принципы отбора персонала:

- ◆ ориентация на сильные, а не на слабые стороны людей;
- ◆ поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее перспективных и подходящих для данной должности (он прекращается, если несколько человек так и не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо скорее всего последние завышены);
- ◆ отказ в приеме новых работников независимо от **квалификации** и личных качеств, если потребность в них отсутствует;
- ◆ обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов (образования, стажа, опыта, а в ряде случаев — пола, возраста, здоровья, психологического состояния) требованиям должности (однако возможны и исключения);
- ◆ привлечение наиболее квалифицированных кадров (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем это требуется;
- ◆ превышение ожидаемого эффекта над **затратами**;

- ◆ сохранение благоприятного психологического климата;
- ◆ удовлетворение ожиданий принятых на работу сотрудников.

Критерии отбора персонала должны быть:

- ◆ валидными (соответствовать содержанию работы и требованиям к должности);
- ◆ полными (учитывать все главные характеристики, важные для эффективной работы);
- ◆ надежными (обеспечивать достоверность и устойчивость результатов);
- ◆ соответствующими содержанию работ и ключевым требованиям должности;
- ◆ имеющими высокую различительную способность.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным.

Основными критериями считаются образование, опыт, деловые качества, профессионализм, потенциальные возможности, физические характеристики, тип личности, соответствие потребности организации.

Последствия ошибочного выбора претендента могут проявиться не скоро, но оказаться весьма разрушительными. При этом образуются следующие потери:

- ◆ от низкой производительности и качества труда новых сотрудников;
- ◆ снижения конкурентоспособности и ухудшения имиджа организации;
- ◆ повышения травматизма и прогулов;
- ◆ расходов, связанных с повторным отбором и дополнительным обучением.

Процесс отбора включает:

1. *Первичное выявление* на основе документов (резюме, анкет, заявлений) лиц, способных выполнять функции, необходимые в данный момент организации, и формирование резерва из кандидатов, с которыми проводится ознакомительное собеседование.

Такой способ необходимо практиковать, когда только возможно, кроме случаев, где этого явно не требуется.

2. *Ознакомительное собеседование*. Обычно позволяет отсеять сразу до 90% претендентов, а для оставшихся — выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств.

3. *Целевые собеседования* дают возможность оценить **интеллект**, профессионализм, эрудицию, сообразительность, прилежание, реакцию, открытость новому, наблюдательность, любознательность, инициативность, энтузиазм, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места работы, сноровистость и т. п.

4. *Анализ анкет, резюме, характеристик, автобиографий* считается полезным источником информации о кандидате, но поскольку он ориентирован исключительно на прошлое, довольно приблизителен.

5. *Тестирование* (в том числе на основе практических тест-заданий). Его преимущества заключаются в оценке состояния кандидата в контексте особенностей организации и его будущей деятельности.

При найме тестированием определяются должности, наиболее подходящие данному кандидату; оптимально распределяются люди по рабочим местам, выбирается лучший претендент, отсеваются слабые.

Тестированию не подвергаются кандидаты либо очень низкой, либо очень высокой квалификации.

6. *Графологические методы* (например, экспертизу почерка) в определенной степени

помогают дать целостную оценку **личности**, психических и психологических ее свойств, предпосылок к труду (упорства, выносливости, готовности работать в команде, эгоизма, терпения, хладнокровия, сообразительности, умения приспосабливаться, агрессивности, педантизма, небрежности, высокомерия и проч.).

Но не всякий текст может быть объектом экспертизы (требуется зрелый почерк, умение самостоятельно излагать мнение). Кроме того, ее стоимость на Западе, например, составляет несколько сотен долларов, в то же время надежность невелика.

7. *Астрологические методы*. Они рискованны, чрезвычайно дороги и поэтому имеют вспомогательный характер. В Японии кадры отбирают в том числе с помощью экстрасенсов и ясновидцев, вооруженных специальными компьютерными программами. Таких людей в стране до 200 тыс. человек.

8. *Медосмотр* может заменяться тестированием на основе специального медицинского опросника или медицинским заключением (справкой).

Медицинское заключение требуется для определения физической пригодности кандидата (показывает, не может ли работа нанести вред его здоровью, для какой деятельности он пригоден, как долго будет трудоспособен). В то же время медицинское заключение(справка) не всегда может быть решающим документом, поэтому запрашивается не от всех.

Сводная таблица способов проверки персонала

	Документы	Интервью	Тесты	Рекомендации	Медосмотр
Интеллект	+	+	+	+	—
Опыт	+	+	—	+	
Образование	+	+	—	+	—
Личность	—	+	+	+	—
Здоровье	—	+	+	+	+
Отношение к работе	+	+	+	+	—
Общительность	—	+	+	+	—
Противопоказания	—	+	+	+	+
Моральные качества	—	+	+/-	+	—

Лучшим методом отбора кадров считается *последовательное исключение из списка худших кандидатов*, пока не останется небольшое число наиболее подходящих по основным требованиям, с которыми проводится дальнейшая работа.

Иногда применяется *ролевой способ отбора персонала*, который основан на анализе ситуации и программировании будущей деятельности. Участники разбиваются на группы, решающих задачи предприятия, и **экспертов**. Претенденты выступают с программами в соответствующих подразделениях, а эксперты их оценивают.

Необходимо не только выбирать надежные и валидные методы отбора персонала, но и учитывать их воздействие на претендентов, поскольку наиболее подходящие из них могут обидеться и «хлопнуть дверью», поскольку по процедуре отбора будут судить об организации в целом.

Количественно процесс отбора характеризуется его коэффициентом:

$$K_{\text{отбора}} = \frac{\text{Количество отобранных лиц}}{\text{Количество претендентов}}$$

Уже при $K_{\text{отбора}} = 1/2$ отбор становится трудным делом, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя **кадровая служба**.

В ряде случаев в организации целесообразно проводить конкурс на замещение вакантной должности, который предполагает порядок ее занятия на основе выборов (**руководителем**, советом организации, комиссией).

Претенденты могут конкурировать по таким позициям, как составление проекта, деловое общение, администрирование, коммерческая деятельность, по формальным признакам (конкурс документов) и т. п. Результаты конкурса должны доводиться до всеобщего сведения.

Процедуре избрания предшествует выдвижение кандидатов, а при конкурсе — самовыдвижение.

Считается целесообразным за 5–6 недель до официального объявления конкурса давать по неофициальным каналам сведения не только о наличии мест как таковых, но и обо всех ожидаемых перемещениях. Правила избрания и инструкции должны быть четко сформулированы и обязательны для всех. Каждый имеет право испытать себя, а в случае отказа — получить письменное мотивированное объяснение.

Принятие окончательного решения по итогам отбора может осуществляться:

1. Будущим руководителем (в том числе с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога) по итогам собеседования. При этом кадровая служба:

- ◆ осуществляет предварительный отбор кандидатов, а руководитель принимает окончательное решение на основе итогового интервью;
- ◆ проводит все этапы отбора, вплоть до окончательного решения о пригодности группы из 3–5 кандидатов, а **линейный руководитель** принимает окончательное решение без интервью.

2. Специальной конкурсной комиссией, принимающей окончательное решение, которой доверяет или которую возглавляет собственник (руководитель).

В нее, помимо администрации, могут входить представители **трудового коллектива**, общественных организаций, а кадровая служба проводит предварительный отбор кандидатов для собеседования.

Комиссия используется для отбора **менеджеров** среднего звена и специалистов на основе предварительных процедур (собеседования, тестов). Здесь обеспечивается индивидуальный подход, но возможен и субъективизм.

3. Коллективом на общем собрании путем открытых выборов. Комиссия, решения которой принимаются путем голосования, учитывает мнение большинства и не требует предварительных специальных испытаний кандидатов, что позволяет быстро принимать решения.

Наиболее приемлемые в каждом случае процедуры изучения претендентов приводятся ниже.

Мероприятия предварительного этапа конкурса

	При подборе кадровой службой	При выборах	При отборе комиссией
Тестирование	+/-	-	+
Ролевые игры	-	-	+
Ситуационное моделирование	-	-	+
Групповая дискуссия	-	+	+
Собеседование	+	+/-	+/-
Публичное выступление	-	+	+
Опрос общественного мнения	-	+	+/-
Анализ документов	+	+/-	+
Оценка рефератов	+/-	-	+
Экспертный опрос	+	-	+

Мероприятия основного этапа конкурса

	При подборе кадровой службой	При выборах	При отборе комиссией
Тестирование	+/-	-	+
Ролевые игры	+/-	-	+/-
Ситуационное моделирование	+/-	-	+/-
Дискуссии	+/-	-	+/-
Собеседование	+	-	+/-
Выступления	-	+	+
Опрос общественного мнения	-	+	+/-
Экспертный опрос	+	-	+
Подведение промежуточных итогов	+/-	-	+

В каждой организации по-своему решаются вопросы об участии отдела кадров или соответствующих специалистов в найме и отборе **персонала**. В любом случае к принятию решений о приеме на работу целесообразно привлекать будущих коллег.

Надо иметь в виду, что уровень лица, принимающего решение о найме, будет в конечном счете определять и уровень нанятых, ибо люди с низкими способностями предпочитают брать тех, у кого способности еще ниже.

Для облегчения отбора можно пользоваться сводным листом, где отражены количественные оценки всех претендентов.

Лист для оценки претендентов

Требования, предъявляемые к кандидатам	Характеристика требова- ний (обязательно, жела- тельно, недопустимо)	Кандидаты												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Физические данные														
Знания и опыт														
Общее развитие														
Индивидуальные особенности														
Интересы														
Адаптивность и гибкость														
Свойства характера														
Дополнительные данные														

Прием в штат неподходящего работника приводит к падению эффективности работы, росту конфликтности, нарушениям **дисциплины, текучести**.

Показателями эффективности процесса отбора считаются:

- ◆ уровень текучести кадров, особенно среди молодежи;
- ◆ доля лиц, не прошедших испытательный срок;
- ◆ величина затрат на поиск и отбор кадров;
- ◆ уровень нарушения трудовой дисциплины;
- ◆ уровень травматизма;
- ◆ уровень брака по вине работников;
- ◆ количество жалоб и т. п.

Слабые стороны в отборе кадров в российских организациях:

- ◆ бессистемность, отсутствие единых научно обоснованных принципов, надежного перечня требований к претенденту;
- ◆ ложная интерпретация внешности и ответов на поставленные вопросы;
- ◆ форсированное принятие решений;

Процесс найма в фирме «Тойта» продолжается, например, 5-6 дней и занимает в общей сложности 20 ч, в том числе 6 ч — профессиональный тест с будущими коллегами.

- ◆ ориентация на формальные заслуги;
- ◆ невнимание к молодым или пожилым людям;
- ◆ боязнь выдвижения на руководящие посты подчиненных;
- ◆ суждение о человеке по одному качеству;
- ◆ нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех, или, наоборот, их сглаживание;
- ◆ излишнее доверие к **тестам**.

Прием на работу и оформление трудового договора

Выбранному кандидату делается официальное предложение о найме с информацией о месте и периоде работы, дате ее начала, наименовании **должности**, подчиненности, величине

и порядке выплаты заработной платы, льготах, отпусках, испытательном сроке. Такого рода документ уменьшает вероятность возникновения в будущем конфликтных ситуаций.

Если кандидат не подходит для одной должности, ему можно предложить другие; при несогласии —отказать, зафиксировав причину, или провести новые **переговоры**.

Действующее российское законодательство запрещает необоснованный отказ в приеме на работу и какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав граждан или создание преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, языка, социального происхождения, имущественного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Запрещается отказ в приеме на работу беременным женщинам и матерям, имеющим детей. Отказ по этим мотивам может быть обжалован в суде.

Не считаются дискриминацией различия, исключения, предпочтения и ограничения при приеме на работу, определяемые свойственными данному виду труда требованиями и ограничениями, например отказ заключать трудовые контракты с лицами, не достигшими определенного возраста.

Причины отказа до кандидата не доводятся, поскольку могут выглядеть со стороны необоснованными, что порождает попытку их оспорить, а с ней немало проблем. Претенденты, не принятые в данный момент на работу, но представляющие для организации интерес, заносятся в базу данных, которая регулярно уточняется и обновляется. Отвергнутым кандидатам принято направлять так называемые отказные письма, которые составляются в двух вариантах —окончательные и на данный момент.

Письма могут иметь примерно следующее содержание:

Уважаемый господин Васильев!

Благодарим Вас за то, что Вы откликнулись на объявление о найме сотрудников нашей компании. Мы искренне ценим Ваш интерес.

Ваша квалификация и возможности были сопоставлены с характеристиками других претендентов на вакансии. Их опыт и квалификация больше соответствуют нашим требованиям, поэтому мы с сожалением вынуждены сообщить Вам, что не можем рассматривать Вашу кандидатуру далее.

Еще раз благодарим Вас за интерес, проявленный к нашей фирме и работе в ней. У Вас много достоинств, и мы желаем Вам всяческих успехов.

Уважаемая госпожа Зиминая!

Было большим удовольствием побеседовать с Вами по телефону, обсудить Ваши возможности и заинтересованность работать в нашей компании.

Тщательно сопоставив Ваш опыт и квалификацию с характеристиками других претендентов, мы, к сожалению, вынуждены проинформировать Вас, что не можем с Вами вести дальнейшие переговоры.

Нам трудно было принимать это решение, и мы сожалеем, что не смогли остановиться на Вашей кандидатуре, что обусловлено не Вашими возможностями, а нашими специфическими требованиями, которым другие кандидаты соответствуют в большей степени.

Мы знаем, что у Вас много достоинств, удача будет Вам сопутствовать и Вы найдете место и должность, достойные Вас.

Спасибо Вам за проявленный интерес к нашей компании и обращение к нам в поисках работы. Желаем Вам всяческих успехов.

Затем происходит заключение *трудового договора* и *назначение на должность*, о чем сообщается тому, с кем человек прежде вел переговоры.

Обычно вновь принятому лицу определяется оговоренный в приказе (распоряжении) о

приеме на работу *испытательный срок*, предназначенный для проверки соответствия претендента будущим обязанностям, **адаптаци**, овладения необходимыми знаниями и навыками.

Он не может превышать 3 мес. (в отдельных случаях —6 мес.). По соглашению сторон может быть установлен более короткий срок. В этот период на работников полностью распространяется действие законодательства о труде.

У работающих испытательный срок предназначен для изменения своего отношения к работе и поведения (в противном случае они подлежат увольнению). Его продолжительность должна быть достаточной для этого. Она зависит во многом от стажа работы (минимум —полтора месяца, максимум —9).

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание. Последующее увольнение допускается только на общих основаниях.

С лицом, принятым на работу, в письменном (иногда в устном) виде заключается **трудовой договор**, который предполагает:

- ◆ включение в деятельность организации и участие в ней личным трудом;
- ◆ выполнение определенного рода работы;
- ◆ подчинение внутреннему трудовому распорядку;
- ◆ оплату по заранее установленным нормам в соответствии с конечным результатом.

На основании трудового договора:

1. Составляется приказ по **форме № Т-1** (образец приводится в главе о кадровых документах) в одном экземпляре на всех принятых (за исключением направленных вышестоящей организацией). Приказ подписывается руководителем или заместителем, которому предоставлено такое право, и объявляется работнику под расписку до начала работы.

2. Заполняется личная карточка работника по **форме № Т-2**, затем делается запись в трудовой книжке, открывается лицевой счет или соответствующий документ в бухгалтерии. Независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен, фактическое допущение к ней считается заключением контракта.

3. В соответствии с **трудовым законодательством** Российской Федерации трудовые договоры (контракты) могут заключаться в трех вариантах:

- ◆ на неопределенный срок;
- ◆ срочный (не более 5 лет);
- ◆ на время выполнения определенной работы.

Договор, заключаемый на неопределенный срок (договор трудового найма) не предусматривает возникновения у работника права на имущество предприятия и участие в распределении **прибыли** (он может лишь присутствовать на собраниях без права голоса).

Вопрос о возможности возникновения дополнительных прав (например, участие в управлении) решается собственником; гарантии работникам содержатся в национальном трудовом законодательстве.

Срочный трудовой договор (контракт) заключается, если:

- ◆ трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок (например, при замещении временно отсутствующих сотрудников или на сезонных работах);
- ◆ надо учесть личные особенности работников;
- ◆ требуется усилить ответственность исполнителя.

Контракт, продолжительность которого определяется соглашением сторон, имеет всегда письменную форму. Он представляет собой индивидуальное соглашение между работником и

организацией, содержит положения о правах, обязанностях и ответственности сторон, конкретизирует отдельные из них применительно к конкретному случаю. В нем могут быть установлены дополнительные льготы, гарантии (при этом в процессе переговоров считается уместным и психологически оправданным торг).

Положения контракта подразделяются:

- ◆ на *основные*, касающиеся характера, условий труда и его оплаты, вида и сроков его действия;

Место, род и срок работы; режим труда и отдыха; техническое обеспечение труда; обязательства администрации по оплате и социальным льготам; возможности переподготовки и повышения квалификации; ответственность за неисполнение; основания для расторжения; порядок рассмотрения споров; условия совмещения или выполнения обязанностей другого лица на время его отсутствия, испытательный срок, соблюдение коммерческой тайны и т. п.

- ◆ *дополнительные* (факультативные), связанные с организацией трудового процесса и социальными гарантиями (оказание материальной помощи при уходе в отпуск, предоставление автомобиля, компенсация тех или иных расходов, помощь в обеспечении жильем и т. п.).

Они зависят от соглашения сторон, не могут ухудшать положение работника.

В соответствии с контрактом работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности, подчиняться внутреннему трудовому распорядку; организация — выплачивать заработную плату и обеспечивать **условия труда**, предусмотренные законодательством, действующими коллективными договорами и соглашениями.

Лица, работающие по контракту, могут принимать участие в управлении предприятием, несут непосредственную ответственность перед собственником и нанимателем.

Обычно работник не имеет права уволиться по собственному желанию до истечения срока контракта, а работодатель может не возобновлять контракт без объяснения причин. В то же время в контракте могут быть оговорены условия досрочного его прекращения (например, при выплате **неустойки**).

В западных фирмах сегодня принято включать в контракт пункты о следующих гарантиях:

- ◆ занятость при эффективной работе;
- ◆ безопасные и здоровые условия труда;
- ◆ справедливое отношение со стороны руководства и кадровых служб;
- ◆ предоставление возможности конкурентоспособных заработков;
- ◆ получение дополнительных льгот и участие в прибылях, право на высказывание личного мнения по вопросам управления организацией;
- ◆ повышение квалификации и профессиональной переподготовки, развитие карьеры.

Типовой формы контракта в России пока не существует. Обычно каждая организация создает свой вариант, однако при этом стараются придерживаться общепринятой схемы, которая выглядит следующим образом:

- ◆ условия приема на работу;
- ◆ организация труда и рабочее время;
- ◆ обязанности сотрудника и требования к его качествам;
- ◆ оплата труда и его **стимулирование**;
- ◆ социальные блага и гарантии;
- ◆ расторжение контракта;

- ◆ продление контракта;
- ◆ дополнительные условия.

В то же время может быть использована и иная структура:

- ◆ общие положения (стороны, сроки действия, условия, испытательный срок);
- ◆ обязательства работника (сам предмет контракта);
- ◆ обязанности фирмы (условия труда, социальное обеспечение, вознаграждение, социальное обслуживание);
- ◆ ответственность сторон;
- ◆ основание и порядок расторжения;
- ◆ порядок разрешения трудовых споров.

Договор с временными работниками не предусматривает испытания. Он может быть расторгнут ими при предупреждении за 3 дня, а администрацией:

- ◆ при остановке работ по производственным причинам более чем на неделю;
- ◆ при временной **нетрудоспособности** более 2 недель;
- ◆ при неисполнении служебных обязанностей.

Необходимо также упомянуть о коллективном договоре. Его основными моментами являются:

- ◆ занятость;
- ◆ формы, системы, размеры оплаты труда;
- ◆ пособия, доплаты, механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, выполнения показателей договора;
- ◆ продолжительность рабочего времени и времени отдыха;
- ◆ переобучение, льготы для обучающихся;
- ◆ добровольное и обязательное медицинское страхование;
- ◆ экологическая безопасность, охрана труда;
- ◆ контроль за выполнением условий договора;
- ◆ ответственность сторон;
- ◆ обязательство воздерживаться от **забастовок** при выполнении статей, входящих в договор.

Привлечение кадров на основе договоров гражданско-правового характера

В случае необходимости выполнения конкретной разовой работы, если ее нельзя сделать собственными силами, исполнитель может быть привлечен на основе договора гражданско-правового характера (**договора подряда**), который часто называют трудовым соглашением.

Подряд — выполнение определенной работы за вознаграждение, в результате чего создается новое имущество или оказываются технические услуги.

Договоры гражданско-правового характера имеют следующие особенности:

1. Заключаются как с **физическим**, так и с **юридическим лицом** и регулируются не трудовым, а гражданским законодательством. Они основываются на принципе равенства сторон, а не подчиненности, поэтому здесь иной объем прав и обязанностей участников, порядок расторжения и его правовые последствия.

2. Имеют предметом не саму деятельность, труд «от» и «до» (выполнение работы по определенной специальности, квалификации или должности), а ее результат, определяемый заказчиком и закрепленный в самом договоре. Именно этот результат (а не труд!) и оплачивается. Каким образом он будет достигнут, для заказчика значения не имеет.

3. Не предусматривают включение исполнителя в **трудовой коллектив**, подчинение правилам внутреннего трудового распорядка или указаниям администрации, а также предусмотренных трудовым законодательством льгот, гарантий, имущественных обязанностей по отношению к исполнителю. Подрядчик сохраняет положение самостоятельного **хозяйствующего субъекта** (сам организует работу).

4. Предусматривают ответственность исполнителей не только за прямой материальный ущерб, причиненный организации в связи с исполнением обязанностей, но и за **упущенную выгоду**, недополученные доходы. Ущерб возмещается, как правило, в полном объеме; также могут присутствовать и штрафные санкции.

Подрядчик обязывается выполнить определенную работу по заданию заказчика из своих или его материалов, а тот — принять и оплатить ее по предъявлению. Таким образом, предмет договора — услуги по изготовлению имущества, а не оно само. Данный вид договора применяется чаще всего в строительстве.

Договор подряда может иметь следующие основные формы:

1. *Договор-поручение*, когда одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени другой стороны (доверителя) и за его счет определенные действия (например, привлечь необходимых работников).

2. *Авторский договор* предполагает, что автор обязан создать и передать заказанное или готовое произведение для использования, а пользователь — использовать или начать использование этого произведения предусмотренным договором способом, в обусловленном им объеме и в определенный срок уплатить автору вознаграждение.

3. *Договор о выполнении НИОКР* предполагает, что исполнитель обязуется провести обусловленные заданием научные исследования, разработать образцы нового изделия и проектно-конструкторскую документацию на него, новую технологию производства или иное производственное новшество, а заказчик обязуется принять и оплатить работу.

Знающие люди поступают так...

Американский предприниматель Харви Маккей считает умение принимать на работу подходящих людей одним из величайших талантов, которыми может обладать **менеджер**. Характеристикам, по его мнению, доверять нельзя, а претендент всегда стремится показать товар лицом. Если он это делает умело, им стоит заинтересоваться. Кандидат в фирму Маккея проходит от 5 до 30 собеседований, а сам отбор осуществляется в 10 этапов:

- ◆ собеседование с кадровиком, хорошо знающим нужды фирмы и имеющим возможность сразу же некоторым отказать;
- ◆ собеседование с администраторами фирмы, проверяющими **способности** человека;
- ◆ получасовая беседа с руководителем фирмы, который рассказывает о ней и следит за реакцией претендента, его заинтересованностью;
- ◆ повторная получасовая беседа с руководителем фирмы, но уже по телефону, позволяющая проверить способность претендента правильно и доходчиво заочно излагать свои мысли и убеждать людей;
- ◆ наведение справок о кандидате;
- ◆ беседа с кандидатом в присутствии членов его семьи;
- ◆ общение с кандидатом в неформальной обстановке;
- ◆ собеседование с конкурентами в соответствии с предварительной договоренностью о такого рода «взаимопомощи»;
- ◆ беседа со специалистом высшего класса в данной сфере деятельности;
- ◆ встреча с психологом и тестирование.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 3.3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Понятие и виды адаптации персонала

В общем смысле *адаптацией* является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять.

Адаптация имеет две стороны:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем **службы персонала** и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Конкретные задачи такого управления:

- ◆ ускорение достижения приемлемых показателей в работе;
- ◆ облегчение вхождения в коллектив;
- ◆ снижение чувства тревожности, неуверенности в себе;
- ◆ сокращение **текучести кадров**;
- ◆ экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации;
- ◆ повышение удовлетворенности работой;
- ◆ достижение в результате общей экономии затрат.

Обычно адаптация на «самотеке» продолжается до 1,5 лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев.

Процесс адаптации включает несколько этапов.

1. *Ознакомительный*, длящийся примерно месяц. В его рамках происходит знакомство нового сотрудника с организацией, обязанностями, правами, требованиями, возможностями (за этот период можно продемонстрировать свои возможности). Одновременно происходит оценка его подготовленности к работе.

2. Этап *вхождения* (продолжительностью до года), когда достигается овладение системой знаний и навыков, необходимых для выполнения профессиональных требований, освоение в новом коллективе.

3. *Интеграционный*, в течение которого постепенно происходит приобретение, углубление и совершенствование необходимых навыков и знаний, формирование их единого комплекса. Работник приобретает **квалификацию** соответствующего уровня, превращается в специалиста, способного самостоятельно и заинтересованно работать, получать удовлетворение от своего труда, стремиться к совершенствованию.

Способность человека к адаптации определяется возможностью предвидеть основные негативные факторы, с которыми он может столкнуться, и умением быстро на них реагировать.

Принято различать *первичную* (для лиц, не имеющих трудового опыта), связанную, как

правило, с большими трудностями, и *вторичную* (для опытных работников), обычно протекающую быстрее и не требующую особой помощи со стороны **руководителя**.

Элементом первичной адаптации можно считать *профессиональную ориентацию*, представляющую собой комплекс организационно-воспитательных мероприятий, направленных на ознакомление с существующими видами деятельности, выявление интереса, склонности и пригодности к ним, показ их социального престижа, привлекательности и значимости, формирование личной предрасположенности. Это позволяет молодым людям принять соответствующее решение или повысить уровень своей трудовой мотивации.

Этапами профессиональной ориентации являются:

- ◆ знакомство с профессией, дающее о ней начальное представление;
- ◆ осознание своих интересов и способностей в данной области;
- ◆ принятие решения.

Наиболее значимыми критериями выбора профессии являются интеллектуальный и образовательный уровень, условия труда, социальный пакет, перспективы профессионального совершенствования и карьеры, возможности творчества.

По *направленности* выделяют несколько видов **адаптации**, основными среди которых считаются организационная, профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая.

Организационная адаптация состоит в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий (для начала в стандартных ситуациях).

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых знаний, **навыков**, приемов, техники и технологии деятельности. Считается, что полный срок профессиональной адаптации составляет 5–8 лет.

На профессиональную адаптацию влияют следующие факторы:

- ◆ рабочая среда (место, технология, окружение);
- ◆ личные особенности работника (опыт, знания, умения, навыки);
- ◆ мотивация (интересы, чувство долга, стремление к профессиональному росту);
- ◆ индивидуально-психологические свойства (коммуникабельность, активность, доброжелательность и проч.);
- ◆ помощь и контроль со стороны руководителя и коллег (обучение, консультирование), стимулирование;
- ◆ особенности производственных заданий, темпы включения в работу.

Психофизиологическая адаптация к **условиям труда**, режиму работы и отдыха и проч. особых сложностей не представляет. Она протекает быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также от характеристики самих этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая — адаптация к коллективу и его нормам, особенностям взаимоотношений, своей новой роли и **статусу**; к руководству и коллегам.

Она может быть связана с немалыми трудностями (обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой препятствий; переоценка значения теоретических знаний и инструкций и недооценка важности живого человеческого общения, практического опыта и проч.).

Социально-экономическая — адаптация к уровню и способам получения доходов.

Успех адаптации обусловлен:

- ◆ высоким исходным уровнем опыта, знаний и навыков;
- ◆ интересом к организации и новой работе, наличием перспектив;

- ◆ обладанием необходимыми волевыми и психологическими качествами (упорством, хладнокровием, терпением и т. п.);
- ◆ своевременной помощью окружающих, прежде всего руководителя;
- ◆ умением предвидеть трудности и своевременно реагировать на неожиданные ситуации и проч.

Признаками успешной адаптации являются:

- ◆ овладение необходимыми профессиональными знаниями и навыками;
- ◆ появление интереса к организации и работе, которая начинает играть все более значительную роль в жизни, и ощущения связи с профессией, удовлетворенность;
- ◆ неукоснительное выполнение требований трудовой дисциплины;
- ◆ стремление к совершенствованию;
- ◆ хорошие взаимоотношения в коллективе, ощущение психологического комфорта.

В то же время адаптация связана с немалыми трудностями:

- ◆ предубеждение и негативное отношение на первых порах окружающих (особенно руководителя);
- ◆ необходимость выполнения новых обязанностей, часто в непривычных условиях (при отсутствии необходимого опыта и навыков и непригодности многих прежних), поэтому значительная подверженность **стрессам**;
- ◆ несоответствие представлений и реальности (неудовлетворенность возможностями организации, обманутые ожидания и т. п.);
- ◆ безразличное отношение нового коллектива;
- ◆ сложность разрыва прежних связей и привыкания к новым нормам.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное — *адаптация работы к человеку*, что предполагает:

- ◆ организацию рабочих мест в соответствии с требованиями **эргономики**;
- ◆ гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени в соответствии с индивидуальными особенностями людей;
- ◆ построение структуры организации (подразделения), распределение трудовых функций и конкретных заданий, исходя из личных способностей работников;
- ◆ индивидуализацию системы стимулирования.

Организация процесса адаптации

Организационные мероприятия (индивидуальные и коллективные) в рамках процесса адаптации, схему которых людям желательно сообщать, можно объединить в две группы:

- ◆ связанные с введением в организацию;
- ◆ связанные с введением в подразделение и **должность**.

Введение в организацию обычно осуществляется кадровыми службами в основном в форме курса *общей ориентации*, который читается группе вновь принятых работников. Здесь происходит их ознакомление с организацией, ее политикой (в том числе в кадровой сфере), условиями труда, правилами поведения, основными требованиями к работе. В западных фирмах обычно сообщаются следующие сведения:

- ◆ об организации в целом — история, традиции, структура, руководство, виды деятельности, продукция, потребители, приоритеты развития, проблемы;
- ◆ порядках — процедуры найма, увольнения, требования к внешнему виду, поведению, внутренние отношения;
- ◆ кадровой и социальной политике;
- ◆ оплате труда — формы и системы вознаграждения, оплата за выходные и

- сверхурочные, условия премирования и проч.;
- ◆ режиме труда и отдыха, порядке предоставления отпусков и отгулов;
- ◆ *дополнительных льготах* —страхование, выходные пособия, возможности обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;
- ◆ *охране труда и технике безопасности* —риск и опасности, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, способы поведения при несчастных случаях и оповещения о них, требования к здоровью и запреты (например, курения).
- ◆ *вопросах, связанных с управлением персоналом* —условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок, права и обязанности, отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами, оценка работы, дисциплина, поощрения и взыскания;
- ◆ *отношениях с профсоюзами*;
- ◆ *о решении бытовых проблем* —комната отдыха, условия парковки машин и проч.;
- ◆ *экономическом положении организации* —стоимость оборудования, величина прибыли, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Индивидуальное введение в организацию начинается сразу же после принятия предложения о работе путем предварительного рассказа о ней, предоставлении книг, брошюр, буклетов и т. п.

Можно составить специальную памятку работника, содержащую сведения об организации, структуре, производственном процессе, условиях трудоустройства, социальной политике, льготах, медицинском обслуживании, требованиях к дисциплине и проч.

Введение в подразделение может быть индивидуальным и коллективным (если подразделение крупное). В последнем случае группе новичков **руководством** организуется курс *специальной ориентации* (в небольшом подразделении необходимую информацию сообщает непосредственный руководитель в личной беседе).

В процессе специальной ориентации в западных фирмах рассматриваются следующие вопросы:

- ◆ цели, технологии и особенности работы подразделения; внутренние и внешние отношения и связи;
- ◆ *процедуры, правила, предписания, касающиеся выполнения работы, оформления документов, а также поведения при пожарах и авариях*;
- ◆ *правила техники безопасности и гигиены*;
- ◆ персональные обязанности и ответственность, ожидаемые результаты, нормативы оценки;
- ◆ продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные, замены;
- ◆ личная информация (объяснение того, где что взять, как отремонтировать, у кого просить помощь, как действовать в случае опоздания, болезни, необходимости получить отгул; организация отдыха, перерывов, приема пищи; телефонных разговоров личного характера);
- ◆ *возможность обучения, повышения квалификации*;
- ◆ осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, различных специальных служб;
- ◆ знакомство с руководством и будущими коллегами.

Индивидуальное введение в должность завершается на рабочем месте непосредственным руководителем или наставником (некоторые западные фирмы проводят специальные однодневные семинары по управлению адаптацией). Оно является длительным процессом, в том числе после того, как человек уже начинает работать (ибо за один раз новые сотрудники

могут воспринять ограниченное количество информации).

Первый день оставляет самые глубокие впечатления, поэтому в этот момент к новичкам надо относиться особенно дружелюбно.

Особыми случаями введения в должность являются выпускники учебных заведений. Поскольку они еще не работали, у них надо развивать позитивное отношение к работе вообще, ощущение своей значимости в деятельности организации, своего места в общей системе. Им надо больше и подробнее объяснять и показывать перспективы. Для выпускников вузов надо еще делать акцент на взаимосвязи работ.

Введение в должность планируется в письменной форме, фиксируется после завершения каждого этапа, контролируется.

Чтобы оно было эффективным, перед приходом новичка целесообразно выяснить:

1. Подготовлено ли рабочее место (оборудование, помещение).

2. Проинформированы ли официально о нем будущие **коллеги** (фамилия, имя, послужной список, намечаемые функции) и будет ли он благожелательно встречен ими.

3. Кого назначить шефом, обладающим высоким **статусом** в коллективе, коммуникабельным, готовым прийти на помощь, оказать содействие в освоении тонкостей своей и смежных **профессий** и привлекать к делам коллектива.

4. Подготовлены ли документы для новичка.

Таким документом может быть памятка для новых сотрудников, в которой отражаются обязанности и ответственность, требования к работе, распорядок дня, подотчетность, контроль, основания для поощрения и наказания, критерии оценки труда и проч.

5. В какой форме будет осуществляться адаптация (наставничество, семинары, курсы, индивидуальные беседы с руководством и наставником, **ролевые игры**, постепенное усложнение задач и т. п.).

6. К каким задачам новичок может приступать сразу. Новому работнику нельзя давать трудных заданий, а начать для укрепления уверенности в себе и желания работать с поручений средней сложности, не забывая об инструктировании. Это позволит ему успешно справиться с ними и при этом почувствовать удовлетворение.

Трудности, с которыми сталкивается новичок, в первую очередь связаны с недостатком информации. В то же время нельзя перегружать людей ею, ибо новички особо уязвимы в данном отношении.

7. Составлен ли план-график введения в должность.

ФИО _____

Дата начала работы _____

Предмет беседы	Ответственные	Дата и подпись
1. Информация об организации		
2. Социальное обеспечение и льготы		
3. Информация о порядках		
4. Информация о коллективе		
5. Информация о подразделении и т. п.		

План-график введения в должность составляет непосредственный руководитель с запасом 10-15% времени (но на самом деле незаметно осуществляется «досрочное» освоение работы, что

повышает уверенность, самооценку нового работника, доверие руководству).

Карточку контроля адаптации руководитель должен держать в поле зрения и постоянно следить за этим процессом. Например, в течение первой недели ему желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы (как таковая, проверка по психологическим причинам должна быть минимальной).

Это позволит как можно раньше (идеально — в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, исполнительности (что является основой адаптации), складывающихся взаимоотношениях в коллективе, определить потребность в дополнительном обучении и т. п.

В процессе индивидуального введения в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписанные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и о наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер (в шутливой форме), и тех, на которых всегда можно положиться, попросить совета.

В результате у человека складывается ощущение, что его ждали, к его приходу готовились. Это позволяет уменьшить психологическую боязнь провала, избежать на первых порах многих ошибок, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению, тем самым — снизить вероятность разочарования и досрочного ухода (больше всего новичков покидает организацию в первые 3 мес.).

Кроме того, у нового работника снижается нервозность, тревожность за свое будущее, формируется необходимое отношение к работе и к окружающим, возникают стимулы к дальнейшему развитию и совершенствованию.

Если новичок хорошо проинструктирован, испытывает доверие к руководителю, организации, усвоил предъявляемые к нему требования, комфортно себя чувствует, он будет эффективно и с желанием работать.

Проблемы социально-психологической адаптации различных категорий работников

Психологи отмечают, что непосредственно перед выходом на новую работу чувство уверенности у человека бывает высоким, но затем в связи с утратой прежнего **статуса** и **авторитета** падает до минимума.

На новом месте он весьма опасается не справиться с должностными обязанностями, показать недостаток опыта и знаний, не найти общего языка с руководителем и коллегами, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективу продвижения.

По завершении введения в должность уверенность в себе снова повышается. Таким образом, эта процедура ослабляет негативные моменты, связанные с переходным периодом.

Большинство людей в первые дни стремятся быстрее освоить работу и доказать свою ценность для организации. Но поспешность в данном случае недопустима. В период **адаптации** человек должен спокойно ознакомиться с новой обстановкой, чтобы легче и быстрее войти в нее, понять расстановку сил, формальные и неформальные взаимоотношения коллег и руководства, их личные цели, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими. Не рекомендуется проявлять оригинальность, излишнюю инициативу, самостоятельность, участвовать в **конфликтах**, привлекать к себе внимание. Наоборот, надо аккуратно и своевременно выполнять работу, как можно больше спрашивать и уточнять (новички из-за низкой самооценки боятся задавать вопросы, чтобы не показаться хуже).

Надо иметь в виду, что адаптация некоторых категорий работников имеет свою

специфику. Сюда относятся прежде всего женщины, а также лица, занимающие руководящие должности.

На процесс адаптации женщин существенное (как положительное, так и отрицательное) влияние дополнительно оказывают особенности их психологии и социально-экономического положения.

Их адаптацию осложняют следующие моменты:

- ◆ необходимость компенсировать недостаток трудового опыта, знаний и **навыков**, возникший вследствие перерывов, связанных с рождением и воспитанием детей, выполнением других семейных обязанностей;
- ◆ небольшое количество женщин-руководителей, способных оказать психологическую помощь и поддержку;
- ◆ дискриминация со стороны многих коллег-мужчин (в том числе в отношении женщин —руководителей высшего уровня), сложность вхождения в мужскую среду;
- ◆ излишняя эмоциональность, агрессивность, подверженность стрессам, вредным привычкам (у женщин, например, отсутствует пищевая фермент, разрушающий алкоголь, поэтому влияние его на организм на треть сильнее, чем на мужской);
- ◆ излишняя **стереотипность** мышления;
- ◆ недостаточная физическая сила и проч.

В то же время адаптацию женщин облегчают:

- ◆ высокая социальная ориентированность (мужчина воспринимает рабочее место большей частью как поле боя или стартовую площадку);
- ◆ **коммуникабельность**, способность легко устанавливать неформальные отношения, разрешать конфликты;
- ◆ терпение;
- ◆ высокая дисциплина, организованность;
- ◆ **фаворитизм** со стороны многих мужчин и т. п.

Сложности социально-психологической адаптации *руководителей*:

1. Неоптимальное соотношение его собственных и новых подчиненных возраста и опыта.

Если возраст руководителя и средний возраст коллектива примерно равны, адаптация происходит сравнительно легко.

Если опытный руководитель приходит в молодой коллектив, то проблем также немного, так как работает авторитет.

Если молодой руководитель приходит в сложившийся коллектив, то он может быть встречен с недоверием и даже втянут в специально спровоцированный конфликт.

2. Несоответствие по уровню знаний.

Если **менеджер** будет на голову выше **коллектива**, последний не сможет воспринимать его требований и руководитель окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха».

3. Проблемы, связанные с преемственностью руководства и передачей власти.

Речь может идти:

- ◆ об ограниченной «по традиции» самостоятельности нового руководителя (это зачастую происходит, если прежний начальник просто поднимается на ступеньку выше);
- ◆ сопоставления с предшественником и продолжительности разрыва эмоциональной связи с последним коллектива.

Если преемник долгое время находился в тени предшественника, ему легко освоить новые обязанности, но трудно завоевать «место под солнцем» из-за привычки к роли «второго» и «своего» в собственных и чужих глазах, отсутствия на первых порах должного уважения со стороны бывших коллег.

Легче всего адаптация новичка происходит в том случае, если он оказывается преемником лица, прежде ничем не выделявшегося, а тяжелее всего — если тот был «звездой».

Часто уходящие руководители, желая, чтобы о них помнили как о сильных менеджерах, рекомендуют на свое место лиц, обладающих гораздо меньшими способностями, чем они сами, что для организации опасно.

4. Склонность на первых порах молодых руководителей к излишнему администрированию, вызывающему сопротивление исполнителей.

5. Естественная настороженность подчиненных.

Коллектив не знает, что можно ожидать от новичков: у них хорошо видны положительные качества, и тщательно скрываются отрицательные, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них необходимое представление.

Подчиненные хотят многое узнать о новом руководителе: надолго ли он остается, каковы его человеческие качества, можно ли с ним работать, не опасен ли он, каков его послужной список, как он оказался на должности и какими связями обладает, что собирается делать, имеет ли он собственную концепцию работы. По возможности всю соответствующую информацию коллективу необходимо предоставить.

6. Зависть и отчуждение бывших **коллег**.

7. Недостаточная ориентировка в окружении и ситуации.

Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо разбираться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например временно исполнявшего эти обязанности до него; к нему в первую очередь целесообразно обратиться за советом и обсудить возможности сотрудничества.

8. Необходимость учитывать в своей деятельности интересы окружающих.

Подчиненные и вышестоящие руководители обладают определенными ожиданиями в отношении новичка, испытывающего в связи с этим давление как сверху, так и снизу. Им сразу же надо дать понять, что их интересы будут по возможности учтены, но с практическими действиями в этом направлении спешить не надо.

В процессе социально-психологической адаптации руководитель может реализовать несколько стратегий взаимодействия с новыми подчиненными:

◆ *выжидательную*: постепенное изучение общей ситуации, проблем организации (подразделения) и особенностей работы предшественника, знакомство с нереализованными проектами. Лишь после этого (обычно не ранее чем через 100 дней) начинаются активные действия.

В любом случае в течение первых дней на работе лучше «залечь на дно», сохраняя спокойствие, слушать и как можно меньше говорить, ибо легко допустить ошибку, на исправление которой уйдет время;

◆ *критическую*: негативная оценка всего предшествующего и попытки сразу привести все в норму ведет к быстрому провалу;

◆ *традиционную*: действия по проторенной предыдущим руководителем дороге и повторение прежних приемов;

◆ *рациональную*: отбор нескольких вариантов действий с целью решить важные, насущные проблемы в течение 4–6 недель и улучшить тем самым положение дел.

Такая стратегия может принести новичку успех и показать его умелое руководство. Надо учесть

подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает очень большой.

Вхождение нового менеджера в коллектив облегчается:

- ◆ предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей;
- ◆ утверждением себя с первого дня человеком решительным, но осмотрительным, не меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим серьезные помехи в работе;
- ◆ внимательным отношением к мнению и предложениям подчиненных, особенно не нашедшим понимания у прежнего руководителя (но последнего не следует при этом критиковать);
- ◆ пресечением попыток нечистоплотных людей использовать слабую ориентацию в обстановке для сведения его руками счетов с соперниками.

Руководителя-новичка целесообразно дважды в год контролировать на основе оценочного листа (содержит перечень обязанностей и оценку), заполняемого его непосредственным начальником.

Особенности физиологической адаптации человека к режиму работы

Важнейшим социальным и физиологическим свойством человека является *работоспособность* — возможность выполнять конкретную работу в течение заданного времени с определенной эффективностью. Она зависит от состояния здоровья и естественных ресурсов организма, особенностей нервной системы, тренированности, а также во многом от адаптированности к условиям и характеру труда.

Работоспособность бывает преимущественно физической, преимущественно умственной и комбинированной. Физическая работоспособность определяется силой мышц и их выносливостью (возможность поддерживать мышечную систему на заданном уровне в течение длительного времени). Мышечная сила зависит от собственно силы мышц, величины угла сгибания сустава, нервного возбуждения, скорости мышечных сокращений и проч.

По уровню работоспособность делится на высокую, нормальную и низкую.

Признаки низкой работоспособности:

- ◆ затянувшаяся фаза вработываемости и невозможность достичь оптимума;
- ◆ неустойчивость трудовой деятельности, когда, достигая фазы оптимума, ее эффективность сразу начинает снижаться;
- ◆ неспособность выполнить действия, предусмотренные содержанием работы, их замещение несложными стереотипными операциями;
- ◆ появление ошибок и нарушений техники безопасности.

Причины низкой работоспособности:

- ◆ иная, по отношению к выполняемой работе, психологическая установка (мысли о другом);
- ◆ незавершенность **адаптации** и восстановления забытых **навыков**;
- ◆ воздействие неблагоприятных внешних факторов;
- ◆ отрицательное или безразличное отношение к работе;
- ◆ специфические эмоциональные состояния (**стресс**, **эйфория**).

Работоспособность изменяется в течение дня, суток, недели, месяца, года.

В течение дня ее динамика имеет несколько стадий:

- ◆ *вработываемость*, характеризующаяся нарастающей работоспособностью, продолжается 1–1,5 ч;

- ♦ *оптимальный ее уровень*, сохраняющийся в течение 2–2,5 ч, когда достигаются наилучшие результаты при минимальной затрате энергии;
- ♦ *снижение* к середине дня в связи с обеденным перерывом.

Та же картина повторяется во второй половине рабочего дня, но уровень эффективности трудовых усилий несколько ниже, чем в первой, периоды вработываемости и устойчивой работоспособности короче, и ее снижение начинается раньше.

Аналогичная динамика имеет место по дням недели. Понедельник соответствует периоду вработывания; наилучшие показатели наблюдаются во вторник, среду и четверг; в пятницу и субботу работоспособность падает. Это обусловлено утомлением и переутомлением, которые характеризуются не только ее временным снижением, но и расстройством ранее сформированных навыков.

Утомление, возникающее в конце работы (общее и относящееся к отдельным частям организма), является нормальным, до определенных границ полезным, но его желательно отодвинуть на последние минуты трудового дня.

На утомление работников сферы управления влияет прежде всего информационная нагрузка (характер и количество информации), нерезультативная работа, однообразие выполняемых обязанностей, повышенная ответственность, дефицит времени, чрезмерные психические усилия.

Утомление вызывает усталость, которая проявляется в раздражительности, снижении настроения, неоптимальных решениях, ошибках. Пытаясь их избежать, работник усилием воли концентрирует силы и внимание на выполнении задачи и определенное время поддерживает работоспособность на необходимом уровне. Однако это требует дополнительных энергетических затрат, влекущих еще большую усталость и более серьезные ошибки.

Усталость сигнализирует о необходимости прекратить работу или снизить ее интенсивность. Однако она не всегда соответствует степени утомления, поскольку, если работа выполняется с удовольствием, человек меньше устает, даже несмотря на ее тяжесть и неприятный характер.

Существуют следующие способы борьбы с утомлением:

1. *Переключение на другой род занятий* (так, если оно имеет нервно-психический характер, то единственный способ его преодоления — утомление физическое, причем чем оно больше, тем быстрее и полнее происходит восстановительный процесс).

2. *Обязательные перерывы*, учитывающие как общую **работоспособность** человека, так и время, прошедшее с начала трудового дня (чем его больше прошло, тем стремительнее нарастает усталость).

3. *Положительные эмоции*, способствующие быстрому преодолению утомления и вхождению в нормальный **рабочий ритм**; отрицательные эмоции ускоряют его наступление, вызывают чувство неуверенности в себе.

4. *Учет индивидуальных биоритмов*.

Работу необходимо планировать с таким расчетом, чтобы наиболее трудные задачи попадали на пик работоспособности. У так называемых «жаворонков» (20–30% людей) он приходится на утренние часы; «голуби» (30–40%) обычно активны в середине рабочего дня; а «совы» (20–30%) — под вечер. Не следует путать биоритмику с процессом нарастания физической усталости, которая, естественно, минимальна в утренние часы и после продолжительного перерыва.

5. *Ночной сон*. Если чувство усталости сохраняется после ночного сна или усталость наступает быстрее обычного, это свидетельствует о **переутомлении**, которое сопровождается повышенной тревогой, страхом, возбудимостью, сонливостью днем, плохим сном ночью,

общей слабостью, головной болью, ухудшением памяти и аппетита, отсутствием настроения, **депрессией**, нерезультативной работой. Для его преодоления нужен длительный полноценный отдых, а порой — специальное лечение.

Знание всех обстоятельств позволяет наиболее рационально распределять трудные и легкие, простые и сложные, ответственные и неответственные дела в рамках рабочего дня и чередовать их необходимым образом в соответствии с колебаниями трудоспособности.

Стресс и пути его преодоления

Процесс адаптации часто бывает сопряжен со стрессом. Стресс представляет собой особое нервное состояние индивида, порожденное тем, что окружающая действительность в его восприятии существенно отличается от ожиданий. Такое расхождение вызывает неприятные ощущения, затянувшееся переживание которых (воспоминание и переосмысление, продолженное в воображении) становится причиной нервно-психических расстройств.

Стресс — это психологический процесс приспособления организма к такому состоянию, направленный на его самосохранение.

Различают несколько видов стресса:

- ◆ физиологический, вызываемый излишними физическими нагрузками;
- ◆ психологический, связанный со сложными отношениями с окружающими;
- ◆ информационный, порожденный избытком, недостатком или бессистемностью жизненно важной информации;
- ◆ управленческий, обусловленный высокой ответственностью за последствия принимаемых (особенно в условиях недостатка времени) решений;
- ◆ эмоциональный, проявляющийся при опасности, неожиданной радости.

Основные источники стрессовых ситуаций:

1. *Особенности трудового процесса:* «рваный» **ритм**, повышенная ответственность, однообразие, монотонность, недогрузки и перегрузки, плохая организация деятельности, отсутствие необходимых перерывов, дефицит времени и проч.

2. *Положение индивида в организации:* высокое обычно связано со значительными нервными нагрузками, низкое — с **непрестижностью**, плохими **условиями труда**, отсутствием должного уважения со стороны окружающих, поддержки, обратной связи, неудовлетворительной заработной платой и невозможностью реализовать себя.

3. *Неблагоприятный морально-психологический климат* в коллективе, отсутствие взаимной поддержки и помощи, плохие отношения с руководством (например, индивид не получает от последнего того, что необходимо, по его мнению, для работы), служебные конфликты и проч.

4. *Трудности согласования служебных и семейных обязанностей.*

5. *Неумение сотрудника самостоятельно справиться с возникающими проблемами, нравственные дефекты личности.*

6. *Личные качества работника:* отсутствие необходимых знаний, навыков, низкая способность контролировать себя, свои эмоции.

7. *Неблагоприятные социальные и бытовые условия.*

Во многих случаях имеет место одновременное действие нескольких этих факторов. Толчок стрессу обычно дает какое-то из ряда выходящее событие, которое субъект начинает внутренне оценивать, и если последствия предполагаются негативными, возникает стресс. В своем развитии он проходит следующие стадии:

- ◆ **напряжение** характеризуется ощущением опасности, осознанием травмирующих факторов, чувством безысходности при невозможности их устранения, тревогой и

- депрессией;
- ◆ *сопротивление* нарастающему стрессу связано с неадекватным эмоциональным реагированием (черствость, равнодушие, экономия эмоций не только на работе, но и дома, упрощение способов исполнения профессиональных обязанностей);
 - ◆ *истощение*: появляется ощущение эмоционального дефицита, отстраненности (исключение эмоций из профессиональной деятельности), невозможности сопереживать, помогать другим, безразличие ко всему, в том числе к работе, утрата интереса к людям, ненависть, презрение к ним, болезненные ощущения в организме, в сердце, бессонница, страх.

Здесь организм находится в состоянии мобилизации всех своих сил для сопротивления, которое продолжается, пока воздействие стрессора не превышает его возможностей сопротивляться. В противном случае происходит истощение сил.

Чтобы этого избежать, человек начинает искать пути изменения хода событий или внутреннего отношения к ним. Обычно используется комбинация этих подходов.

Как правило, люди, уверенные в своих силах и способности изменить положение дел, пользуются внутренними ресурсами и успешно справляются с проблемами.

Для *управления стрессом* необходимо прежде всего тщательно проанализировать ситуацию, выявить факторы, его порождающие, и определить, какие из них поддаются целенаправленному воздействию, а какие — нет. Затем намечается план действий, на выбор которых влияют личные качества субъекта, особенности ситуации, имеющиеся ресурсы, поддержка со стороны.

В краткосрочном периоде более эффективно дать выход эмоциям (гневу, тревоге, слезам) — в одиночестве или с сочувствующими лицами; в долгосрочном — решать проблему кардинально. Для этого сначала осуществляют мероприятия организационного характера в виде, например, снижения нагрузки, обогащения труда, улучшения его условий, должностной ротации или наращивания ресурсов, необходимых для преодоления стресса (так называемое первичное вмешательство).

Если результат не достигается, возникает вторичное вмешательство — повышение способностей индивида самостоятельно справиться с причинами и симптомами стресса. Для этого используются следующие способы:

1. Волевой контроль за состоянием своего организма на основе соответствующих методов, например последовательной мышечной релаксации (упражнениям по расслаблению и напряжению мышц), **аутотренингу**, самовнушению и т. п.

2. Сознательное изменение восприятия и оценки проблемы:

- ◆ отрицание (игнорирование негативной информации, уход от реальности);
- ◆ принятие обстоятельств такими, каковы они есть (но остаются тревога, страх);
- ◆ вытеснение неприятных переживаний (забывание или переключение на другое);
- ◆ замещение недостижимой цели достижимой, более доступной, перенос чувств на другой объект, поиск «козла отпущения»;
- ◆ рационализация (выгодное для себя толкование ситуации, в том числе противоречащее реальности, например внушение себе мысли о малой значимости проблемы (девальвация), незаинтересованности в ней, нежелании либо невозможности что-то сделать в силу сложившихся обстоятельств; снижение требований к себе и другим);
- ◆ подавление (блокировка) внутренних процессов;
- ◆ компенсация (отвлечение от основных проблем успехами в других областях);
- ◆ оправдание себя и обвинение во всех проблемах окружающих;
- ◆ показная подмена поведения противоположным внутреннему настрою;

- ◆ регрессия (переход к более простому способу действий с целью избежать решения проблем с позиций зрелого человека (курение, пьянство, грызение ногтей, возвращение к детскому состоянию);
- ◆ эмоциональное выгорание — полное или частичное исключение эмоций.

3. Полноценный отдых.

Наконец, в острых случаях или когда вмешательства оказались безуспешными, наступает необходимость третичного вмешательства — помощи врачей, консультантов-психологов, священника.

Руководитель должен бороться с источниками стресса у подчиненных: неблагоприятным графиком работы, интеллектуальными или физическими перегрузками, гарантировать им надлежащий уровень вознаграждения, помогать в реализации способностей, предоставлять самостоятельную и интересную работу, поддерживать благоприятный морально-психологический климат, справедливо вознаграждать, обеспечивать информацией.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 3.4. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Понятие и виды аттестационной оценки работников

Аттестационная оценка персонала организации (подразделения) — наиболее сложное звено кадровой работы. Она представляет собой специальные (непрерывные, разовые или периодически проводимые) формализованные мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности.

Аттестационная оценка аккумулирует результаты работы конкретных сотрудников за определенный период. Здесь происходит не сравнение их между собой, а сопоставление со стандартом работы (сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует требованиям, чем другой).

Аттестационная оценка **персонала** является основой множества управленческих действий: внутренних перемещений, увольнений, зачисления в резерв на более высокую **должность**, материального и морального поощрения, применения санкций, переподготовки и повышения **квалификации**, контроля, совершенствования организации, приемов и методов управленческого труда, оптимизации структуры и численности аппарата.

Упоминание о подобном рода мероприятиях можно встретить в истории таких государств, как Египет, Вавилон, Китай.

С системой аттестационной оценки персонала связаны три группы проблем:

- ◆ что оценивается (результаты, поведение, успехи);
- ◆ как оценивается (процедуры);
- ◆ с помощью чего оценивается (методы).

Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки персонала, позволяющие решить проблему выбора существенных и несущественных качеств, рамок их приемлемости и неприемлемости, основные процедуры и методы, нормативные и методические материалы, обрабатывают информацию.

Алгоритм оценки, в частности, предполагает:

- ◆ выявление достижений и проблем работников в истекшем периоде;
- ◆ определение их сильных и слабых сторон, а также качеств (знаний, **навыков**, способностей, типа поведения и проч.), влияющих на выполнение служебных обязанностей, и степени их соответствия требованиям должности (рабочего места);
- ◆ выдачу рекомендаций о преодолении имеющихся расхождений, способах поощрения (наказания), должностных перемещениях, повышении квалификации и развитии.

Задачи оценки могут быть явными и неявными.

К явным относится:

- ◆ установление в официальном порядке пригодности данного сотрудника к выполнению той или иной работы;
- ◆ определение его места в организационной структуре, уточнение служебных обязанностей и взаимосвязей;
- ◆ контроль над успешностью выполнения поставленной задачи;
- ◆ поиск имеющихся резервов повышения эффективности труда;
- ◆ выявление недостатков и потенциальных возможностей работников, его ценностей и ожиданий;
- ◆ конкретизация вознаграждения;
- ◆ планирование должностных перемещений и **карьеры** сотрудников;
- ◆ получение необходимой информации о персонале и проведение его диагностики;
- ◆ внедрение новых моделей стимулирования;
- ◆ создание благоприятных условий для развития персонала, повышение квалификации и профессионального обучения, творчества;
- ◆ совершенствование структуры аппарата, организации труда, культуры управления и **кадровой политики**;
- ◆ определение стандартов деятельности и критериев оценки (на подготовительном этапе);
- ◆ выявление «болевых точек»;
- ◆ определение ценности сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации;
- ◆ обоснованное принятие управленческих решений, особенно связанных со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений;
- ◆ внедрение новых моделей оценки, стимулирования и проч.

Неявные задачи оценки:

- ◆ выполнение требования вышестоящего **руководства**;
- ◆ придание веса принятым прежде кадровым решениям;
- ◆ знакомство руководителя с сотрудниками;
- ◆ разрушение **круговой поруки**, существующей в коллективе;
- ◆ активизация работы;
- ◆ возложение формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и проч.

При подготовке к аттестации необходимо определить:

- ◆ какие результаты надо получить;
- ◆ есть ли опыт проведения аттестаций и каков он;
- ◆ каково соотношение модели аттестации и организационной культуры;
- ◆ существуют ли необходимые стандарты;

- ◆ какие документы регламентируют деятельность работников;
- ◆ могут ли сами руководители провести **аттестацию**;
- ◆ как встретят аттестацию работники;
- ◆ какими ресурсами располагает фирма для ее проведения.

К процедуре оценки предъявляются следующие требования:

- ◆ объективность (независимость от частного мнения);
- ◆ надежность (свобода от влияния ситуации и субъективных факторов), что зависит от четкого определения предмета, отбора параметров, качества и квалификации экспертов, справедливости подхода, отсутствия внешнего давления;
- ◆ достоверность результата;
- ◆ ориентированность на перспективу;
- ◆ комплексность;
- ◆ доступность информации о критериях и результатах, понятность;
- ◆ учет особенностей проводимой кадровой политики.

У каждого человека есть психологическая потребность в положительной оценке своей деятельности (профессионализма) со стороны руководства, коллектива (социальной значимости), потребителей (результата). И по-настоящему оценка стимулирует только тогда, когда исходит от всех этих сторон.

Общая положительная оценка людей улучшает их результативность в 70–90% случаев, но способствует формированию завышенного их самомнения; *общая* же отрицательная оценка порождает неуверенность в себе. Более обоснованна поэтому оценка конкретных поступков.

Конечно, абсолютно объективно оценить деятельность человека практически невозможно, поскольку никто не может преодолеть субъективизм (например, часто недооцениваются ветераны, завышается степень их консерватизма без учета обстоятельств и т. п.).

Принципами аттестационной оценки являются объективность, справедливость и гласность, научность, систематичность и всесторонность.

В зависимости от реальной обстановки к ней возможны три подхода:

1. Ориентация на положительную оценку. Она задабривает, но не дает толчка к совершенствованию исполнителя.
2. Ориентация на отрицательную оценку, которая может предполагать:
 - ◆ отказ от оценки при положительных результатах (здесь активность субъекта падает;
 - ◆ замалчивание достоинств и подчеркивание недостатков (вызывает озлобление);
 - ◆ негативное отношение к любому результату, ведущее к утрате инициативы и желания контактировать с руководителем, безразличию к своим обязанностям.
3. Сбалансированная ориентация бывает преимущественно положительной (оцениваются лишь наиболее яркие достоинства. Она годится только для тех, деятельность которых действительно положительна.) или преимущественно отрицательной.

Аттестационная оценка бывает *официальной* (отражается в письменном документе юридического характера) и *неофициальной* (совокупность личных впечатлений, высказываемых окружающими, прежде всего руководителем), помогающей официальной.

Выделяют следующие виды официальной оценки: итоговую, промежуточную и специальную (по особым обстоятельствам). Их необходимо выбирать, исходя из ее целей и наличия квалифицированных оценщиков.

При *итоговой оценке* дается полная и разносторонняя характеристика трудовой деятельности и морального облика работника за весь период, помогающая лучше его понять,

предвидеть поведение в сложных ситуациях. Обычно она проводится раз в 3–5 лет специальной комиссией, что снижает субъективизм и повышает комплексность.

Промежуточная оценка осуществляется (в США — с 1980-х гг.) непосредственным руководителем с учетом результатов предыдущей. В крупных западных фирмах для **менеджеров** и **специалистов** она проводится раз в год; для других категорий (новичков, лиц, включенных в резерв) — гораздо чаще (для рабочих и младших **служащих** раз в 6 мес.).

Иногда к промежуточной оценке могут привлекаться *высший руководитель, представители службы персонала, коллеги и даже подчиненные*.

Специальная оценка в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности и проч., проводится перед принятием соответствующего решения. Нередко для этого используются специальные оценочные центры.

Наряду с аттестационной оценкой в практике **управления персоналом** может иметь место *самооценка* путем письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет (бывает периодичной, по потребности, непрерывной). При этом испытуемые сами дают характеристику выполнению своих служебных обязанностей, достигнутым результатам, профессионализму, производственной дисциплине и проч. Это позволяет узнать, какие требования они сами предъявляют к себе и как собираются улучшить свою деятельность.

Источниками информации о себе могут служить:

- ◆ мнение окружающих (целесообразно составить список тех, чье мнение о себе важно знать);
- ◆ собственная биография, ключевые жизненные события;
- ◆ специальные анкеты.

Анкета для самооценки может выглядеть следующим образом:

- ◆ ключевые области деятельности или выполняемые задания;
- ◆ отношение к работе (что нравится и не нравится) и оценка ее;
- ◆ оценка эффективности выполнения служебных обязанностей (в том числе в отдельных сферах);
- ◆ определение причин успехов или трудностей;
- ◆ предложения об улучшении ситуации;
- ◆ планирование карьеры.

Результаты самооценки обсуждаются с коллегами и руководителями.

Однако самооценка весьма субъективна (завышена или занижена), ибо человек не может воспринимать себя адекватно; поэтому должна обсуждаться в коллективе или с руководителем, а работник — иметь возможность высказать свое мнение по любому вопросу.

Оценка (самооценка) персонала организации (подразделения) должна иметь четко сформулированные, реальные цели, исходить из временных и финансовых ресурсов, приниматься всеми сотрудниками.

Обобщенная характеристика особенностей оценки разными субъектами

Субъект оценки	Участие в оценке	Достоинства	Недостатки
Непосредственный руководитель	Всегда	Лучше знает работника и его работу, подводит итоги	Субъективизм
Вышестоящий руководитель	Участвует при оценке непосредственным руководителем	Возможность общения с рядовыми сотрудниками	Большие затраты
Представитель службы персонала	При оценке психологического климата	Когда нет других вариантов	Незнание специфики работы
Самооценка	При необходимости сравнения себя с другими	Отправная точка аттестации	Возможность недооценки или переоценки
Коллеги	При групповой оценке	Объективность	Опасность бойкота
Подчиненные	Потенциально	Может использоваться при планировании карьеры	Отсутствие у подчиненных достаточной информации
Аттестационная комиссия	При принятии административных решений	Взвешенность, соблюдение требований Трудового законодательства	Громоздкость и формализованность процедур
Центры оценки	При определении потенциала перемещений	Учет множества факторов	Дорого, необходимо привлекать специалистов

Объектом аттестации могут быть также отдельные подразделения (прежде всего управленческие) и *рабочие места*. Основными ее задачами являются рационализация и улучшение **условий труда**, ликвидация неэффективных или излишних должностей.

Аттестация персонала комиссией

Аттестация — это институционализированная оценка субъекта (объекта), в рамках которой на основе анализа прошлого комиссия пытается сделать выводы применительно к будущему.

Требования, предъявляемые к аттестации:

- ◆ систематичность, регулярность;
- ◆ формализованность (использование специальных форм, официальное документирование результатов);
- ◆ наличие предварительно сформированных критериев, стандартов, требований (если их нет, человеку трудно ориентироваться в том, хорошо ли он работает);

Типы критериев стандартов:

- ◆ количественные показатели работы и ее результатов;
- ◆ сроки выполнения заданий;
- ◆ финансовые результаты;
- ◆ процедуры, которые необходимо соблюдать;
- ◆ допустимое количество ошибок, нарушений, сбоев и проч.

- ◆ четкое определение периодичности и конкретных сроков проведения.

Положительные черты аттестации комиссией связаны с тем, что она:

- ◆ является составной частью системы управления персоналом, помогает выявлять существующие проблемы;

- ◆ определяет ценность сотрудников с точки зрения не только подразделения, но и организации, а поэтому позволяет более обоснованно принимать решения;
- ◆ делает более прозрачными отношения в большом коллективе.

В то же время недостатками такого рода аттестации являются:

- ◆ необходимость привлечения множества людей и нехватка тех, которые могут ее квалифицированно осуществить;
- ◆ отсутствие отработанной методики, позволяющей проводить надежную всестороннюю оценку персонала;
- ◆ неспособность зачастую членов аттестационной комиссии глубоко разобраться в специфике деятельности аттестуемых, принятие решения преимущественно на основе личных отношений и эмоций;
- ◆ отсутствие материального и морального поощрения участников комиссии.

Аттестации предшествует заполнение непосредственным руководителем или сотрудником кадровой службы **анкеты** на аттестуемых.

Позициями такой анкеты могут быть:

- ◆ самостоятельность в выполнении заданий;
- ◆ требовательность к себе и другим, умение контролировать подчиненных;
- ◆ настойчивость в достижении цели;
- ◆ способность отстаивать точку зрения;
- ◆ умение решать проблемы, координировать работу подчиненных или коллег;
- ◆ поведение в критической ситуации;
- ◆ аккуратность;
- ◆ отношение к своим обязанностям;
- ◆ принципиальность и честность;
- ◆ контактность;
- ◆ руководство подчиненными;
- ◆ профессиональные знания и навыки;
- ◆ восприятие критики;
- ◆ использование рабочего времени;
- ◆ качество выполнения работы;
- ◆ уровень культуры;
- ◆ здоровье и работоспособность;
- ◆ поведение в коллективе, в том числе с лицами противоположного пола;
- ◆ наличие вредных привычек;
- ◆ производственный опыт;
- ◆ отношение к руководству и проч.

Администрация предприятия по согласованию с выборным профсоюзным органом (если таковой существует) до начала календарного года утверждает и не менее чем за месяц до его начала доводит до сведения работников сроки, график, а также список должностей, подлежащих **аттестации**, составы комиссий, правила и критерии оценки.

При проведении аттестации в организациях всех видов можно руководствоваться совместным постановлением Министерства труда и Министерства юстиции Российской Федерации от 23.10.1992 г. **«Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании»**.

В соответствии с ним основными критериями при проведении аттестации служат квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей.

Подготовка к проведению аттестации организуется администрацией учреждения,

предприятия при участии своих профсоюзных организаций. Она включает следующие мероприятия:

- ◆ составление необходимых документов на аттестуемых;
- ◆ разработка графиков проведения аттестации;
- ◆ определение состава аттестационных комиссий;
- ◆ организация разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за 2 недели до дня ее проведения непосредственный руководитель подготавливает представление, содержащее всестороннюю оценку:

- ◆ соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и разряду оплаты труда;
- ◆ его профессиональной компетентности;
- ◆ отношения к работе и выполнения должностных обязанностей;
- ◆ результатов работы за прошедший период.

С этими материалами аттестуемый работник должен быть ознакомлен не менее чем за 2 недели до аттестации.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за 2 недели до начала аттестации.

В графике указываются наименование подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, должность, даты проведения аттестации и представления в аттестационную комиссию необходимых документов, а также должности и фамилии работников, ответственных за их подготовку.

Организация аттестации может предполагать, что оценка всех происходит в определенный день (но в спешке можно сделать много ошибок); индивидуально или по группам в произвольные сроки; после окончания цикла работ; при существенном изменении результативности.

Как правило, в первую очередь аттестуются руководители подразделений, а затем подчиненные им работники. Аттестация членов аттестационной комиссии проводится на общих основаниях.

Первые лица проходят аттестацию в комиссиях, организуемых вышестоящими органами по подчиненности.

Аттестационная комиссия включает председателя (как правило, это заместитель первого руководителя), секретаря и членов комиссии (это руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций). Сотрудников служб персонала лучше использовать в качестве консультантов.

В необходимых случаях может быть несколько аттестационных комиссий.

Желательно, чтобы аттестационная комиссия состояла из 6–7 экспертов (руководителя, подчиненных, коллег), знающих аттестуемых по совместной работе, и он мог бы выбирать этот состав на 60%. При этом целесообразно, чтобы 60–70% членов комиссии набирались из специалистов; 10–15% — из представителей общественных организаций. Линейные руководители выступают обычно в качестве экспертов.

Председатель комиссии представляет кандидатам экспертов, объявляет порядок проведения собеседования, создает необходимую атмосферу, принимает окончательное решение в случае разногласий.

В очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие в организации менее года, молодые специалисты в течение 3 лет после окончания учебного заведения, беременные

женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет.

Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Обсуждение работы должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Комиссия должна ознакомить сотрудника с дополнительной информацией, дать возможность исчерпывающе ответить на вопросы и замечания. Надо обращать особое внимание на его личный вклад в достигнутые результаты, дисциплинированность, успехи в профессиональном росте, а если речь идет о руководителе — на организаторские способности.

Комиссия оценивает степень соответствия работника занимаемой должности (соответствует, не соответствует, соответствует при условии улучшения работы; в последнем случае он должен через год пройти повторную аттестацию) и дает рекомендации о продвижении, повышении оклада, переводе в другое подразделение, направлении на переобучение, **увольнении**.

Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее $\frac{2}{3}$ состава аттестационной комиссии. Оценка и рекомендации принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Результаты определяются большинством голосов. При их равенстве аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты.

Причиной расхождения в оценках членов комиссии часто бывают различия в приоритетах вследствие субъективного подхода, размытости функций, ситуации.

В случае аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует.

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) сообщаются работнику сразу же после голосования и заносятся в аттестационный лист (его, как и цели аттестации, обнародуют заранее), который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

В то же время есть мнение, что чем в меньшей степени сообщаются работнику результаты оценки, тем она эффективнее.

Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

По результатам проведенной аттестации комиссия выносит рекомендацию о соответствии работника определенной должности и об отнесении к тому или иному разряду оплаты труда и в недельный срок доводит их до сведения администрации. Последняя (с их учетом) в месячный срок принимает решение об установлении работникам разрядов оплаты труда по Единой тарифной сетке (без указания ставки), о чем в трудовой книжке делается соответствующая запись.

Отдел кадров готовит справку и приказ об итогах аттестации; составляет совместно с руководством план вытекающих из них мероприятий, списки ответственных за его проведение лиц и наиболее отличившихся членов комиссий для их поощрения.

Признание работника по результатам аттестации не соответствующим должности или выполняемой работе дает право руководителю:

- ◆ оставить его под свою ответственность в прежней должности;
- ◆ перевести на другую работу;
- ◆ уволить в течение 2 мес., если тот не согласится с понижением (в этот срок

засчитывается болезнь и пребывание в отпуске). По истечении 2 мес. после аттестации увольнение работника или понижение его в должности не допускается.

Практика проведения аттестаций выявила ряд моментов, которые надо обязательно учитывать. Нарушение срока предупреждения об аттестации влечет (при подаче соответствующего заявления работником) признание ее результатов недействительными. Поэтому в данном вопросе администрация должна соблюдать предельную точность.

Извещение об аттестации, вручаемое работнику под **расписку**, становится фактором, активизирующим его деятельность. Если положительный результат предreshен, к аттестации относятся позитивно и стараются показать себя в лучшем свете. В противном случае ее поддерживают любители выделиться, остальные либо нервничают, либо пытаются всеми силами от нее уклониться.

В литературе отмечаются следующие способы, пригодные для этого:

- ◆ выход из категории лиц, подлежащих аттестации;
- ◆ отсутствие на рабочем месте в день подписания и объявления приказа об аттестации или отъезд перед аттестацией в командировку, что лишает возможности заблаговременно ознакомиться с характеристикой;
- ◆ отказ ставить подпись о знакомстве с ней;
- ◆ отсутствие на заседании аттестационной комиссии непосредственного руководителя или лица, его замещающего;
- ◆ обвинение администрации в злоупотреблениях с целью последующего опротестования результатов аттестации;
- ◆ подмена документов;
- ◆ неявка на аттестацию по состоянию здоровья или душевному волнению.

При неявке аттестуемого на заседание комиссии без уважительных причин оно может проводиться и в его отсутствие (однако если причина уважительная, то аттестация переносится).

Хотя руководство не властно изменять состав аттестуемых, сроки, подменить характеристики и протоколы заседаний и решений комиссии (на них стоят подписи соответствующих лиц), оно обладает способами отстаивания своих интересов в борьбе с неугодными сотрудниками.

К этим способам относятся:

- ◆ наложение на сотрудника взыскания накануне аттестации;
- ◆ вывешивание официального приказа об аттестации в самый последний момент, чтобы застать работника врасплох;
- ◆ отправление его перед аттестацией в командировку, чтобы он не мог принять мер в свою защиту;
- ◆ исключение из комиссии благожелательно настроенных к сотруднику членов;
- ◆ прямые подлоги документов, на которых не стоят подписи;
- ◆ постановка на заседании комиссии вопросов, с которыми аттестуемый теоретически мог столкнуться, но не сталкивался;
- ◆ усыпление бдительности благоприятной характеристикой и полный устный разгром;
- ◆ предложение перейти на другую должность или уволиться, требование других уступок в обмен на положительную аттестацию.

Основные ошибки при проведении аттестации:

- ◆ разные требования к выполняющим одинаковую работу;
- ◆ подверженность влиянию **стереотипов**;
- ◆ предубежденность;
- ◆ оценка по одной характеристике;

- ◆ изменение требований в ходе аттестации;
- ◆ придание большого значения поведению, предшествующему аттестации;
- ◆ узкий диапазон оценок;
- ◆ сравнение людей друг с другом, а не с ситуацией.

Оценка подчиненных руководителем

Практика оценки подчиненных руководителем (в том числе с участием **менеджера** более высокого ранга, выступающего в качестве гаранта справедливости) в настоящее время весьма распространена в западных фирмах. Обычно оценку приурочивают к завершению какой-то крупной работы, ее важного этапа, существенному изменению результатов и осуществляют не реже раза в год, перемежая ее с текущими проверками.

Для лиц со стажем работы в организации до 3 лет целесообразно проводить лишь частичную оценку их работы раз в полгода или в любой момент в соответствии с изменением ситуации с целью корректировки деятельности и дополнительной мотивации. В этом случае большая часть времени уделяется информированию сотрудника. Для остальных оценка может проводиться раз в год.

Постоянно общаясь с подчиненными в процессе работы, **руководитель** и без того лучше других знает их, но необходимость в регулярной оценке побуждает его быть особо внимательным к сотрудникам.

Процедура аттестации руководителем по сравнению с аттестацией комиссией более проста, неформальна, допускает участие заинтересованных сторон, использование личных наблюдений. Она дает возможность:

1) руководителю:

- ◆ осуществлять свободное общение, устанавливать более тесные контакты, **обратную связь** и налаживать конструктивные рабочие отношения с подчиненными;
- ◆ анализировать и оперативно оценивать их деятельность, личные качества, слабые и сильные стороны, достижения и промахи, уточнять свои ожидания;
- ◆ изучать мнения исполнителей по тем или иным вопросам, причины их неудовлетворенности работой, отношение к будущим направлениям деятельности, **карьере**;
- ◆ эффективнее стимулировать;
- ◆ сообщать о новых требованиях, ставить задачи и намечать пути их решения;
- ◆ вносить необходимые коррективы в процесс управления;
- ◆ предотвращать развитие конфликтов (но в случае конфликтной ситуации действенность оценки руководителем невелика);
- ◆ укреплять свое положение как лидера и проч.;

2) подчиненному:

- ◆ в спокойной обстановке побеседовать с руководителем и улучшить взаимопонимание с ним, всесторонне обсудить свои проблемы, получить необходимую помощь и поддержку;
- ◆ определить, насколько хорошо он справляется с работой, по сравнению с тем, что от него ожидают;
- ◆ раскрыть и продемонстрировать свой потенциал и возможности;
- ◆ выявить слабые стороны и скорректировать свое поведение, с тем чтобы добиться в будущем хороших результатов;
- ◆ проверить собственные идеи, обсудить перспективные направления работы;
- ◆ оценить потребности в профессиональной подготовке и наметить пути

самосовершенствования, развить **навыки**, **способности**, знания;

3) организации:

- ◆ определить эффективность работы персонала в целом, его творческую активность, найти пути их повышения;
- ◆ улучшить морально-психологический климат, укрепить дисциплину;
- ◆ создать основу оценки самих руководителей;
- ◆ получить информацию для уточнения целей и стандартов работы.

Ключевыми моментами оценки подчиненных руководителями являются:

- ◆ характеристика прошлых результатов и выводы;
- ◆ определение будущих потребностей;
- ◆ определение сроков и плана действий.

Типичная процедура оценки персонала руководителем состоит из следующих основных элементов:

1. Разъяснение ее целей и порядка проведения.

2. Предварительный сбор информации о подчиненном с помощью изучения **анкеты**, результатов предыдущих собеседований, опроса **коллег**, партнеров, личных наблюдений, тестирования, экзаменов, анализа поведения в критических ситуациях, итогов участия в деловых играх, письменных и устных самоотчетов перед коллективом.

3. Изучение представленного подчиненным за 1–2 недели до аттестационной беседы письменного отчета (в том числе на специальных листах самооценки) о проделанной за истекший период работе, путях повышения ее эффективности, успехах и неудачах, планах на будущее и необходимой помощи.

4. Формирование и уточнение основных, дополнительных и вспомогательных критериев оценки.

5. Подготовка к беседе.

При подготовке к аттестационному собеседованию руководителю необходимо лишний раз проверить:

- ◆ известны ли подчиненному его обязанности;
- ◆ есть ли не регламентируемые должностной инструкцией области деятельности;
- ◆ какова величина полномочий в каждой сфере, и необходимы ли дополнительные;
- ◆ каковы условия труда;
- ◆ достаточна ли поступающая информация;
- ◆ поставленные цели.

6. Ознакомление сотрудника с предварительными оценками его деятельности с выдачей на руки копии аттестационного листа (кроме части, содержащей рекомендации по оплате).

Форма оценочного листа сотрудника

Работник (ФИО, должность) _____

Руководитель (ФИО, должность) _____

Дата _____

Должностные обязанности за истекший период _____

Требуемый результат _____

Оценка исполнения _____

Согласие с перечнем обязанностей _____

Деятельность за отчетный период:

- ◆ достижения (соотношение обязанностей и достигнутых результатов);
- ◆ оцениваемые качества (30–33);
- ◆ области возможных улучшений;
- ◆ потребность в специальном обучении;
- ◆ потребность в наставничестве;
- ◆ ожидания специалиста.

Итоговая оценка по 5-балльной шкале

Рекомендации руководителя

Подписи сторон

Комментарии менеджера по персоналу

Оценка может формулироваться следующим образом:

Не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится к ним

Не имеет достаточных профессиональных знаний

Имеет минимальные профессиональные знания

Имеет достаточные профессиональные знания

Обладает хорошими профессиональными знаниями

Обладает большими профессиональными знаниями и по ряду вопросов может давать консультации

7. Беседа с подчиненным, в рамках которой обсуждаются и оцениваются общие результаты деятельности в период между аттестациями (трудную работу лучше разделить на несколько частей и оценивать, как человек справлялся с каждой из них), рассматриваются пути ее улучшения, определяется необходимость дополнительного образования и **повышения квалификации**, обсуждаются планы на будущее.

8. По итогам беседы руководитель выставляет подчиненному оценку (при этом он может пользоваться как собственными критериями, так и официальными нормативами, принимать во внимание результат прежних аттестаций, участие в конкурсах и проч.) и сопровождает ее письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист (индивидуальные планы и оценочные формы должны утверждаться руководителями высшего уровня).

Сложнее всего оценивать середняков: можно перехвалить или упустить. Поэтому следует помнить, что можно оценивать не всю деятельность, а конкретную работу.

Собеседование всегда должно заканчиваться на оптимистической ноте.

9. Постановка целей и задач на предстоящий период и разработка плана профессионального развития.

10. Дата заключения и заполнение оценочного листа (на основе этого листа служба персонала может контролировать деятельность самого руководителя, а работник — обжаловать полученную оценку).

Кроме того, руководитель заполняет отчет, в котором отражаются:

- ◆ обсуждавшиеся темы (профессиональные качества и их изменение за период, направления совершенствования, предпринимаемые в этой области шаги, препятствия, необходимая помощь со стороны организации и руководства, личные цели и проч.);
- ◆ отношение сотрудника к высказанным критическим замечаниям;
- ◆ новая информация, полученная о сотруднике, и изменение в связи с этим взглядов на

- него;
- ◆ его перспективы;
- ◆ общие выводы и конкретные, аргументированные, реалистичные, без эмоций комментарии к оценке.

Руководитель должен подробно обосновать мнение по каждому параметру и подкрепить соответствующими примерами. Это несложно при постоянном мониторинге исполнителей, фиксации основных моментов их деятельности и результатов, например, с помощью дневниковых записей.

В то же время не все руководители готовы дать конструктивную реальную оценку, особенно если она негативная, а у подчиненного трудный характер.

11. Осуществление практических мероприятий.

По итогам аттестации в западных фирмах принято проводить беседы с сотрудниками на основе следующих подходов:

1. «*Расскажи-продай*». Работнику сообщаются результаты и конкретные рекомендации, как улучшить работу. Этот подход целесообразен, когда работник уважает руководителя, желает исправить недостатки, но не представляет, как и что надо делать.
2. «*Расскажи-послушай*». Работнику сообщаются результаты оценки и дается возможность высказать собственное мнение. Этим снижается сопротивление переменам, улучшается отношение к руководителю, увеличивается вероятность изменить взгляды работника.
3. «*Решение проблемы*». Работника в процессе беседы убеждают в необходимости больше внимания уделять своему росту и развитию.

Руководителей оценивают непосредственные начальники, коллеги (последние обычно оценку завышают), комитеты (оценивают объективно). Самооценка, как правило, завышается.

Условиями эффективности оценочных бесед руководителя с подчиненными являются:

- ◆ хорошая подготовка;
- ◆ владение руководителем необходимым материалом;
- ◆ комфортная, расслабляющая обстановка наедине;
- ◆ поощрение сотрудника к активности (он должен говорить не менее половины времени) и самооценке;
- ◆ ведение записей (но это инструмент, а не самоцель), которые должны быть доступными для аттестуемых;
- ◆ аккуратность в формулировке недостатков (цель беседы не их фиксация, а поиск путей решения проблемы);
- ◆ обсуждение плана личного развития, конкретизирующего задачи сотрудника на предстоящий период в тесной связи с целями организации, ориентированность на развитие.

Оценочные центры

Изучение и оценка работников (в основном руководителей или претендентов на занятие этой должности) может осуществляться также в специальных центрах.

Их основные задачи:

- ◆ выявление перспективных для дальнейшего продвижения работников и оценка управленческого потенциала;

Потенциал сотрудников рассматривается с точки зрения уровня их профессиональной подготовки, способности к тем или иным видам деятельности, соответствия требованиям должности, духу организации, адаптивности, способности к обучению, управлению и проч.

- ◆ отбор будущих руководителей;
- ◆ определение потребности в индивидуальной программе обучения.

Для этого люди пропускаются через систему специально разработанных упражнений, моделирующих основные стороны управленческой деятельности. Упражнения строятся так, чтобы обеспечить всем равные возможности для проявления профессиональных знаний и навыков, исключить предвзятость, дать объективную всестороннюю характеристику.

С организационной точки зрения *центры оценки персонала* — специальные независимые структуры или разовые мероприятия, организуемые в рамках фирм, проводимые на коммерческой основе **кадровыми службами**.

Для работы они привлекают руководителей, практиков и психологов, способных выявить тонкости поведения, которые могут не заметить посторонние.

Первый оценочный центр был создан в 1954 г. компанией АТТ в рамках своей исследовательской программы. С 1958 г. полученный опыт систематически использовался для оценки готовности персонала к управленческой деятельности. Сейчас в США таких центров более 2000. В России сеть центров, обслуживающих предпринимателей, стала складываться в 1990-е гг.

Суть работы центров в том, что предварительно отобранная группа из 10–12 человек проходит в течение 2–3 дней обучение по специальной программе, в которую входят:

1. Индивидуальные упражнения, моделирующие наиболее типичные для оцениваемой деятельности деловые ситуации и позволяющие оценить профессионализм, мыслительные и организационные способности.
2. Интервью для получения информации о личных целях, ценностях, организационных и коммуникативных способностях, личностных качествах.
3. Групповые упражнения, моделирующие коллективную деятельность. Они дают информацию о типичных способах поведения человека в ее рамках, особенностях взаимодействия людей в группах, позволяют оценивать коллективизм и организационные навыки, умение отстаивать свою точку зрения.
4. Организационно-управленческие игры моделируют управленческие ситуации, требующие выработки решений по **стратегии развития**, основываются на проблемах конкретных организаций.
5. Тесты, приближенные к реальности и составляемые так, чтобы можно было предложить много вариантов ответа, из которых лишь один правильный.

В любом упражнении каждый кандидат оценивается порознь несколькими **экспертами**, затем они совместно обсуждают личные впечатления и выносят общую оценку.

Проверка кандидатов в западных оценочных центрах выглядит примерно следующим образом:

1. Игра по распределению ограниченных материальных и финансовых ресурсов со сменой условий.
2. Дискуссия о продвижении в должности воображаемого работника, в рамках которой каждый защищает «своего подопечного» (показывает способность убеждать других).
3. Принятие в ограниченное время решений по вопросам, входящим в компетенцию должности, которую предположительно займет аттестуемый.
4. 30-минутное интервью с лицами, поступающими на работу в фирму.
5. Анализ ситуаций в группах (4 человека) по различным проблемам управления персоналом: разрешение конфликтов, продвижение по службе, поощрение.
6. Анализ управленческой информации и выполнение роли консультанта направившей их фирмы.
7. Групповой анализ. Участники группы представляют информацию о своих взаимных ожиданиях, затем обсуждают расхождения и их причины. Требуется времени, конфликтно.
8. Интервью-консультация (обсуждение возможных последствий тех или иных решений).

Требует высокой квалификации.

9. Изучение «полярных профилей» — представлений человека о себе в настоящем и будущем; о том, что о нем думают окружающие. Исследуемый должен признать у себя положительные (без заносчивости и самодовольства) и отрицательные качества (последним нельзя дать властвовать над собой, ибо в этом случае происходит искажение или игнорирование информации о себе) и составить их список. Все это впоследствии позволит легче бороться с негативом и совершенствоваться в позитиве.

Результаты оценки представляются в виде заключения, предназначенного для **администрации**. Оно строится развернуто, с подробным перечислением деловых качеств каждого лица, характера, способностей к руководству, навыков, квалификации, сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей, готовности к принятию искомой должности, пригодности для последующего продвижения, необходимости дополнительного обучения.

Иногда может даваться закрытая оценка (отчет секретный), которая позволяет более откровенно излагать мнение о субъекте.

Заключение может выглядеть следующим образом:

1. *Общее заключение.* Впечатление о субъекте до оценки; как он зарекомендовал себя на практике; итоговое впечатление: способности, достоинства и недостатки.
2. *Детальное перечисление сильных и слабых сторон* (личностных и организаторских) — навыки, квалификация, потенциальные возможности (способности к лидерству, общение, поведение в группе, возможный стиль руководства и проч.).
3. *Предложения.* Пути устранения недостатков и рекомендации по использованию сотрудника в дальнейшем.

К преимуществам оценочных центров относят:

- ◆ исключение влияния на оценку администрации и условий труда на рабочем месте;
- ◆ объективность процедур, одинаковый ко всем подход, независимо от занимаемой должности;
- ◆ возможность узнать индивидуальные мотивы, сильные и слабые стороны вне привычного рабочего окружения;
- ◆ облегчение выбрать людей с высоким потенциалом;
- ◆ предоставление испытуемому возможности узнать о сильных и слабых сторонах, общем потенциале, лучше выразить свои интересы, цели, ожидания, понять специфику управленческой работы, принимать о себе более обоснованные решения;
- ◆ концентрация внимания кадровых служб на качествах, важных для занятия вакантных мест;
- ◆ снижение числа ошибок при принятии кадровых решений (надежность рекомендаций центров, по мнению специалистов, составляет 85–90%).

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 3.5. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Понятие, цели и формы развития персонала

Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, **повышения квалификации** и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т. п. Возможность развития должна

предоставляться всем, ибо в результате не только совершенствуется сам человек, но и повышается **конкурентоспособность** организации, где он трудится.

Потребность в профессиональном развитии обусловлена необходимостью приспособиться к изменениям внешней среды, новым образцам техники и технологии, стратегии и структуре организации, задачам освоения дополнительных видов деятельности. Сегодня более 85% опрошенных японских **менеджеров** на первое место среди своих задач ставят развитие **человеческих ресурсов**, в то время как введение новых технологий —45%, а продвижение на новые рынки —около 20%. И это не случайно, ибо фирмы, осуществляющие развитие сотрудников, имеют в целом вдвое более высокие показатели, чем остальные.

Развитие способствует:

- ◆ раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления;
- ◆ предоставлению всем работникам равных возможностей получения достойных зарплаток и служебного продвижения;
- ◆ снижению **текучести кадров**;
- ◆ повышению качества трудовой деятельности;
- ◆ формированию и закреплению организационных ценностей;
- ◆ облегчению **делегирования полномочий** и преобразований;
- ◆ улучшению морально-психологического климата и т. п.

Поэтому, осуществляя развитие персонала, надо определить:

- ◆ чего хочет компания и какой персонал для этого необходим;
- ◆ какова ситуация сейчас;
- ◆ насколько персонал подвержен обучению;
- ◆ поможет ли обучение улучшить результаты деятельности работников;
- ◆ способна ли фирма наладить обучение и развитие **персонала**.

Международная практика показывает, что на развитие персонала необходимо тратить 5–10% фонда заработной платы.

В крупных западных фирмах деятельность по развитию персонала включает:

- ◆ выработку его стратегии;
- ◆ прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, **карьер**ы и профессионального роста;
- ◆ профессиональную ориентацию;
- ◆ организацию **адаптации**;
- ◆ обучение, тренинги, повышение квалификации, самообразование;
- ◆ работу с кадровым резервом;
- ◆ изобретательство и рационализаторство;
- ◆ совершенствование личностных качеств работников;
- ◆ формирование **организационной культуры**.

Ответственность за развитие несет администрация, линейные руководители (их обязанность —быть, с одной стороны, образцами для подчиненных в этой области, а с другой —грамотно направлять их усилия), а также сами работники.

Условиями успеха программ развития являются участие высшего руководства, учет философии и целей фирмы, связь со стратегией и бизнес-планированием, тщательное планирование.

Развитие персонала осуществляется на индивидуальном и институциональном уровнях и бывает общим и профессиональным.

Профессиональное развитие — это подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека. Оно требует значительных усилий со стороны людей, поэтому невозможно без заинтересованности с их стороны.

Мотивами здесь могут быть:

- ◆ желание поскорее освоить новую работу или получить более высокую **должность**;
- ◆ обеспечить рост доходов;
- ◆ приобрести новые знания;
- ◆ расширить личные контакты;
- ◆ стать более независимыми и конкурентоспособными на **рынке труда**;
- ◆ преодолеть препятствия и неудачи, добиться высоких результатов.

Эти мотивы действуют тогда, когда есть гарантии, что результаты будут востребованы и затраченные усилия окажутся не напрасными.

Необходимые мероприятия для конкретного работника определяются его непосредственным руководителем на основе наблюдений, анализа должностных функций и решаемых проблем, индивидуального плана развития. Такими задачами могут быть выработка профессиональных навыков, формирование определенного типа мышления и поведения, получение дополнительных знаний.

Фазы профессионального развития:

Оптанта — человек, занятый выбором профессии.

Адепт — человек, осваивающий профессию, входящий в нее.

Адаптант — человек, привыкающий к новой профессии.

Интернал — опытный работник, любящий свое дело и успешно справляющийся с профессией.

Мастер — работник, умеющий решать сложные проблемы.

Авторитет — человек, хорошо известный не только в своем кругу, но и за его пределами.

Важную роль в развитии работника играет самосовершенствование на основе познания себя.

Оно позволяет приобрести новые знания, навыки и умение самостоятельно работать, способности к концептуальному мышлению, творчеству, выработке новых идей на базе осмысления своего и чужого опыта, придает человеку уверенность в своих силах, способность быстро реагировать на изменения, использовать открывающиеся возможности, сокращает потребность в специальной подготовке и переподготовке, облегчает понимание других, улучшает их отношение к себе. Все это в итоге повышает эффективность управленческой деятельности.

Специалисты называют следующие методы самосовершенствования:

1. Фиксация, анализ и оценка происходящих событий, развивающие самодисциплину.
2. Ведение дневника и размышление над записями об основных событиях, успехах, неудачах, их причинах, своих решениях, мыслях, чувствах, высказываниях окружающих.
3. Анализ своей интуиции, мыслей и поступков, что помогает сконцентрироваться в условиях напряженной ситуации, при принятии важных, трудных или альтернативных решений.
4. Обсуждение с другими своих идей.
5. Экспериментирование с новым типом поведения (изменить меню, одежду, поставить себя в избегаемую прежде ситуацию и проч.).
6. Укрепление силы воли путем регулярных упражнений (сдерживаться, делать что-то сразу, когда не хочется, сосредоточиваться, молчать).
7. Тренировка способностей восприятия нового на основе определения причин

негативного отношения к нему.

Таковыми причинами здесь могут быть предубежденность, противоречие своим принципам, идеям, убеждениям, организационные трудности, возможная потеря или, наоборот, появление дополнительной работы и проч.

8. Развитие и использование достоинств и борьба с недостатками на основе их списка (число тех и других лучше одинаковое). При любой возможности необходимо сдерживать негативные проявления или пытаться найти им применение в позитивных целях.

9. Систематическое чтение литературы. Для этого надо определить цель, составить план чтения, (когда, как, детально или поверхностно, полностью или частично, с конспектом или без), оценивать прочитанное (свои мысли, соотношение с имеющимися знаниями, чувствами) и при необходимости обсуждать прочитанное.

10. Применение конспектов, облегчающих запоминание. Конспектом могут быть тезисы, сплошной текст, фрагменты, паутинообразная диаграмма (совокупность понятий, их расшифровки и логических связей).

11. Анализ причин хорошего или неблагоприятного отношения к тем или иным людям, выполнения или невыполнения заданий, проявления или не проявления силы воли, легкости или трудности принятия решений, восприятия или невосприятия нового.

12. Запоминание материала с помощью записей, тренировки концентрации **внимания**, аналогов, зрительных ассоциаций и проч.

13. Тренировка логического мышления путем составления блок-схем действий (логическое дерево), размышлений о последовательности формирования того или иного объекта, абстракциях (например, анализ значимости для себя того или иного качества), конкретных темах.

14. Обучение на курсах и самообразование.

15. Выполнение специальных проектов, важных для организации и себя.

16. Участие в ассоциациях, профессиональных объединениях, конференциях, **дискуссиях**.

17. Написание книг, статей.

18. Обучение других.

19. Совершенствование физического и духовного здоровья.

20. Развитие способности правильно воспринимать свою внешность, реакцию окружающих на себя.

21. Выработка способности идти на компромисс.

22. Формирование индивидуального стиля поведения.

23. Тренировка способностей общения, умения слушать, сопереживать, воздерживаться от критики, поддержки других.

24. Участие в групповом обучении.

На идее самосовершенствования основывается получающая все большее распространение в России форма обучения *коучинг* (тренерство, наставничество). Его главная задача — помочь **руководителям** и **специалистам** самостоятельно находить и принимать сложные решения в контексте особенностей самой компании и специфики ее бизнес-окружения, повышать квалификацию, достигать наивысших личных результатов.

Коучинг представляет собой своего рода творческое партнерство по развитию личности, в рамках которого тренер (коуч) помогает человеку максимально раскрыть и развить свой потенциал и решить существующие проблемы.

Коучинг обеспечивает эффективность и высокое качество работы, самоуважение. Особенно важно это для высших менеджеров, от умения и способностей которых в первую

очередь зависит процветание компании.

Коучинг противоположен инструктированию и предусматривает развивающее обучение без отрыва от основной деятельности, которое в конечном итоге позволяет:

- ◆ улучшить отношения с окружающими;
- ◆ повысить уверенность в себе;
- ◆ снизить затраты на руководство;
- ◆ интенсифицировать генерирование конструктивных идей;
- ◆ лучше использовать мастерство и опыт;
- ◆ быстрее и эффективнее реагировать в критических ситуациях;
- ◆ гибко адаптироваться к изменениям.

Программа самосовершенствования должна увязываться с интересами личности и потребностями организации.

Ее успех обусловлен способностью субъекта:

- ◆ устанавливать для себя эффективные цели;
- ◆ правильно оценивать себя и результаты собственной деятельности;
- ◆ познавать себя, понимать свои потребности;
- ◆ видеть, слушать, воспринимать;
- ◆ принимать помощь других;
- ◆ быть самокритичными;
- ◆ рисковать;
- ◆ анализировать.

Сегодня в западных фирмах создаются группы саморазвития, в которые люди объединяются для рассмотрения способов совершенствования, совместного анализа, взаимной поддержки.

Организация и цели профессионального обучения

Обучение — метод подготовки персонала, направленной на повышение эффективности работы организации. Оно позволяет:

- ◆ повысить эффективность и качество работы;
- ◆ сократить потребность в контроле;
- ◆ быстрее решить проблему дефицита кадров (обучение привлекает нужных людей);
- ◆ сократить текучесть и затраты, вызванные ею.

Современному производству необходим уровень образования не менее 10–13 лет. В момент окончания молодым человеком высшего учебного заведения оно уже будет отставать от реальных условий жизни на 5–6 лет, через 10–12 лет работы по специальности стартовые профессиональные и управленческие знания устаревают на 50%, через 24 года — на 75%, к концу работы — на 90%.

В западных странах каждая крупная компания имеет собственную систему обучения персонала. Особенно преуспела в этом Япония, где на эти цели расходуется в 3–4 раза больше средств, чем в США. Каждый рабочий и служащий в Стране восходящего солнца тратит на эти цели 4 ч рабочего и столько же нерабочего времени в неделю.

В соответствии с данными опросов полностью удовлетворены полученным образованием 18% российских работников, профессией — 46, творческими возможностями — 22, профессиональным ростом — 18%. В этих условиях люди сами должны осознавать потребность в обучении.

84% опрошенных считают, что для большей эффективности труда им нужны дополнительные знания, 79 —регулярное повышение профессионального уровня. 82% руководителей и 77% специалистов стремятся повышать квалификацию.

В настоящее время выделяют следующие виды образования:

Общее базовое, обычно среднее. Может быть недостаточным, адекватным или избыточным по сравнению с требованиями момента. Сегодня требуется избыточное образование, поскольку оно формирует мировоззрение, необходимый уровень культуры, ценности, нормы и служит основой развития общества.

Профессиональное:

1) *специальное*. ПТУ, техникум (колледж), вуз. ПТУ обеспечивает адаптацию к начальному этапу самостоятельной жизни и профессиональные знания, связанные с особенностями практики. Вузы и техникумы (колледжи) осуществляют производство и воспроизводство знаний.

2) *дополнительное*. Имеет целью более эффективное выполнение работы, повышение культуры и расширение представлений о мире, технике, технологии, ценностях, нормах, получение новой специальности в соответствии с требованиями должности. Существует в форме:

- ◆ адаптивного, облегчающего включение человека в новые структуры; например, введения в должность или специальность;
- ◆ поддерживающего, состоящего в повышении квалификации с целью овладения новой техникой и новыми технологиями (ИПК, ФПК, консультационные организации);
- ◆ опережающего (обучение новым специальностям, работа с резервом);
- ◆ многоцелевого (развитие способностей к приобретению ориентирующих знаний) —для руководителей высшего уровня.

Основные задачи профессионального обучения **персонала** фирмы:

- ◆ обучение для овладения новыми направлениями деятельности;
- ◆ обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций;
- ◆ обучение перед выходом на пенсию для облегчения **адаптации** к новым условиям. Им охватываются как вновь принятые, так и уже работающие сотрудники.

В то же время не все люди хотят учиться, потому что не понимают важности, не видят необходимости в этом, не подготовлены, боятся трудностей или негативно относятся к новому.

Конкретные цели обучения персонала:

- ◆ повышение общего уровня квалификации;
- ◆ получение новых знаний и навыков, если меняется или усложняется характер работ, открываются новые направления деятельности;
- ◆ обновление и поддержание прежних навыков, если изменений нет;
- ◆ подготовка к занятию новой должности;
- ◆ приобретение профессии вообще;
- ◆ ускорение процесса адаптации;
- ◆ экономия средств, теряемых из-за некачественного выполнения работ;
- ◆ улучшение морально-психологического климата.

Как отмечают специалисты, в результате обучения у людей происходят определенные изменения в деятельности:

- ◆ результативность растет быстрее **затрат**;
- ◆ ускоряется темп работы и достигается нужный ее **ритм**;
- ◆ совершенствуются и автоматизируются движения;
- ◆ снижается утомляемость;
- ◆ повышается ответственность;
- ◆ развивается чувство времени;

◆ улучшаются методы выполнения отдельных работ и т. п.

Кроме того, обучение подчиненных приводит к экономии времени руководителя.

Потребность в обучении может быть выяснена в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время **аттестации**, из текущих бесед. Кроме того, она определяется **бизнес-планами**, предполагаемыми изменениями в содержании работы, в штатных расписаниях, внешними воздействиями.

Первым шагом в организации обучения является анализ работы и создание ее спецификации (перечень специальных знаний и умений, требуемых для ее выполнения).

Второй шаг. Сравнение должностной спецификации с уровнем подготовки работника, что позволяет выявить имеющиеся у него проблемы (отсутствие навыков, опыта, незнание методов и проч.) и сформулировать цели обучения. Для этого используются опросы, наблюдения и проч.

Третий шаг — определение того, насколько процесс обучения может решить эти проблемы, где и в какой форме оно должно осуществляться — на рабочем месте без отрыва от работы, в организации; с отрывом (курсы в рамках организации) и вне ее (разного рода центры, школы).

Внутренние курсы дают информацию малыми дозами, позволяют адаптировать обучение к потребностям конкретной группы, помогают осуществлять практику.

Внешнее обучение целесообразно, если обучаемых мало, срок далекий, нужны специальные знания и навыки, ставятся только образовательные задачи.

Сравним достоинства (+) и недостатки (–) этих форм:

Внутриорганизационное обучение	Обучение с отрывом от производства
Возможность приспособить содержание и сроки обучения к потребностям организации (+)	Отсутствие прямой связи с потребностями организации, отрыв от практики, навязывание программ и методов обучения (–)
Возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью и отозвать работника (+/–)	Невозможность отрыва работника (+/–)
Психологическая скованность обучаемых (–)	Психологическая раскованность обучаемых (+)
Возможность использования собственного оборудования и технологий (+), ограниченность новой информации (–)	Возможность использования специальных средств обучения и тренажеров, получить новую информацию (+)
Экономичность при большой аудитории (+)	Экономичность при небольшом количестве обучаемых (+)
Ограниченность выбора квалифицированных преподавательских кадров (–)	Широкий выбор и высокая квалификация преподавателей (+)

Основными разновидностями обучения работников на производстве согласно российскому законодательству являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка.

При *индивидуальном методе* обучающегося либо прикрепляют к квалифицированному работнику (в том числе руководителю — тогда речь идет о **стажировке**), либо включают в группу (бригаду), где с ним занимается работник высокой квалификации (бригадир или другой член бригады). Необходимый теоретический курс изучается самостоятельно (при консультации с соответствующими специалистами).

Групповая (бригадная) форма подготовки предусматривает объединение обучающихся (стажирующихся) в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации.

Формы индивидуальной и групповой подготовки:

1. *Ученичество* предполагает прикрепление лиц, не имеющих специальности, с целью обучения к опытным рабочим, которые передают им свои знания и формируют необходимые навыки.

2. *Наставничество* представляет собой передачу знаний и навыков от более опытного и компетентного человека к менее опытному в процессе их личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы. В его рамках новичков втягивают в принятие решений, что предполагает предоставление им некоторой самостоятельности в текущих делах. Обычно требует немалых затрат времени с той и другой стороны и взаимного доверия, а также четкого планирования.

Наставничество используется на любом уровне и на любом этапе управленческой карьеры. Наставники могут иметь более низкое служебное положение, чем обучаемые.

Ученичество и наставничество целесообразны там, где решающую роль играет опыт, ибо отличаются практической направленностью и связью с производственными функциями сотрудника. Они прививают навыки решения оперативных задач, но не дают возможности развивать абстрактное мышление.

3. *Инструктаж* —регулярное или разовое разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником для наиболее эффективного выполнения задач новичками. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг их обязанностей.

Инструктаж лучше проводить утром или перед окончанием работы. Нормальная продолжительность для группы —30 мин. Все группы, проходящие инструктаж, должны фиксироваться в специальных тетрадях (начало, окончание, отсутствующие, обсуждавшиеся вопросы), а участники —вести записи.

Этапы инструктажа:

- ◆ определение цели;
- ◆ выбор места проведения;
- ◆ проверка имеющихся у новичков знаний;
- ◆ пробуждение интереса к работе;
- ◆ объяснение способов ее выполнения в целом и в деталях, выделение ключевых моментов, выдача четких указаний и рекомендаций;
- ◆ проверка усвоения информации и исправление ошибок;
- ◆ выполнение пробного задания;
- ◆ контроль повседневной работы.

Инструктаж не требует больших затрат и эффективен для простых видов деятельности (обычно используется для обучения ручному труду).

Условия эффективности инструктажа:

- ◆ возможность выполнения самим инструктором требуемых нормативов;
- ◆ невмешательство его в последующие действия ученика;
- ◆ учет индивидуальных различий людей и роли практического опыта;
- ◆ четкое постановка целей;
- ◆ выбор подходящего места и создание необходимых условий;
- ◆ достижение регулярных, пусть и маленьких успехов;
- ◆ нацеленность на решение долгосрочных задач.

4. *Стажировка*. Предполагает, что специалистов и руководителей направляют для приобретения нового опыта в другие организации (в том числе зарубежные), где они с

помощью консультантов (руководителей стажировки) осваивают незнакомые для себя направления и методы деятельности.

5. *Ротация*, т. е. последовательная работа на разных **должностях**, в том числе в других подразделениях организации.

6. *Ассистирование* заключается в том, что лицо, которому предстоит занять руководящую должность, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю-наставнику.

7. *Объединенное руководство* представляет собой совместное (параллельное) выполнение обязанности обучающим руководителем и обучаемым.

8. *Дублирование* является высшей формой индивидуального обучения. Состоит в том, что кандидат на занятие руководящей должности исполняет обязанности своего наставника, а тот консультирует и оказывает необходимую помощь.

При достаточных теоретических знаниях, полученных в учебном заведении, обучение на рабочем месте все же более предпочтительно, поскольку позволяет входить в работу в процессе ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Кроме того, люди, сразу же попавшие «в пекло», потом обычно работают более успешно.

Однако такое обучение требует тщательного отбора наставников, их близости обучаемым по социальному положению и личным качествам.

Кроме того, опыт часто не поддается рациональному объяснению, быстро устаревает, может не соответствовать потребностям обучаемого, а наставник — небрежно относиться к своим обязанностям.

Курсовая форма подготовки применяется для обучения работников сложным профессиям. Это происходит в два этапа: сначала в учебной группе под руководством специалиста (например, мастера производственного обучения) на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного центра (комбината), а затем — на рабочих местах в группе под руководством консультанта (инструктора производственного обучения).

Теоретическое обучение при курсовой и групповой подготовке осуществляется на предприятиях в учебных группах, в учебных центрах (комбинатах, пунктах, корпоративных университетах) и на специальных курсах. Обучение проходит в процессе тренингов, наставничества, ознакомления, инструктирования и проч. Оно выходит за рамки текущих служебных обязанностей и сопровождается развитием личных профессиональных качеств, формированием навыков концептуального мышления.

Важным моментом в организации обучения является выбор его оптимального стиля. Таких стилей существует несколько:

1. *Лекционный* характеризуется принудительным односторонним воздействием (при минимуме обратной связи) преподавателя на обучаемых (которые оказываются пассивными субъектами восприятия информации).

2. *Коммуникативно-обучающий* предполагает активное включение обучаемого в процесс (преподаватель показывает, как делать; обучаемый самостоятельно выполняет задание), средний уровень **инструктажа**. Поощрение и обратная связь используются здесь для улучшения результатов.

3. *Экспериментально-обучающий* состоит в открытом общении, обмене информацией, самостоятельных тренингов, тестировании преподавателем и постоянной **обратной связи**. Здесь присутствует низкий уровень инструктажа.

4. *Обучающий действием* предполагает самостоятельное выполнение заданий, широкий обмен опытом с коллегами, при необходимости — консультирование.

Сегодня все большее распространение получает так называемое *развивающее обучение*,

которое, в отличие от обучения конкретным навыкам, направлено:

- ◆ на изменение образа мыслей и отношения человека в целом к себе, к делу;
- ◆ более глубокое понимание ситуации;
- ◆ самостоятельное решение задач;
- ◆ развитие коммуникативных способностей;
- ◆ формирование конкретных навыков;
- ◆ умение реалистично оценивать себя;
- ◆ понимание важности групповой работы;
- ◆ осознание своей социальной ответственности и проч.

Но при этом надо иметь в виду, что развитие в равной мере всех профессиональных и управленческих качеств нереально.

Предпосылками развивающего обучения являются: четкое определение его объема и задач, точная оценка потенциала обучаемых, степени необходимой их поддержки.

Прежде всего такое обучение нацелено на молодых работников и должно быть частью общей программы их развития.

При ее составлении принимаются во внимание:

- ◆ последовательность, насыщенность, разнообразие представляемого материала;
- ◆ способы установления обратной связи между обучаемыми и обучающими;
- ◆ число и тип обучаемых работников;
- ◆ цели, методы, место и время обучения;
- ◆ характеристика преподавательского состава и т. п.

Индивидуализация и рационализация обучения позволяют снизить его сроки.

Работники могут осуществлять также *самообучение* знакомством с соответствующей литературой (дополняемого инструктированием), которое заменяет теоретическое образование; путем осмысления прочитанного, наблюдения и анализа своих действий и работы окружающих, выполнения постоянно усложняющихся заданий.

Выбор конкретных форм подготовки новых работников российское законодательство предоставляет самим организациям, которые могут для этого создавать учебные центры или заключать договоры на обучение с профессионально-техническими учебными заведениями или учебными центрами. Производственное обучение во всех случаях должно завершаться на рабочих местах данного предприятия, которым разрабатываются и утверждаются учебные планы и программы.

Оценивать результаты обучения можно на основе тестов, наблюдения за поведением сотрудников, их реакцией в ходе обучения, анкетирования.

При этом оценки могут быть как разовыми, так и регулярными; полезны, как показывает практика, и повторные оценки. Критерии оценки должны быть определены и доведены до обучаемых перед началом программы.

После завершения обучения с работниками целесообразно проводить интервью.

Получаемая информация предназначена:

- ◆ для внедрения результатов обучения в практику;
- ◆ помощи в закреплении работников в организации;
- ◆ улучшения ее **имиджа**;
- ◆ выявления недостатков при отборе **персонала**;
- ◆ анализа эффективности конкретных обучающих программ.

По окончании профессионального обучения на производстве на основе квалификационных экзаменов рабочему присваивается **квалификация** (разряд, класс, категория) по профессии согласно тарифно-квалификационному справочнику.

Работникам, проходящим профессиональное обучение на производстве или обучающимся в учебных заведениях без отрыва от производства, администрация в соответствии с трудовым законодательством обязана создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением. В частности, речь идет о сокращенных (с сохранением заработной платы в установленном порядке) рабочем дне, неделе, дополнительном учебном отпуске и других льготах.

Формы обучения персонала

Действующее **трудовое законодательство** предполагает следующие формы обучения работников предприятий: профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, обучение вторым **профессиям**.

Рассмотрим их подробнее.

Подготовка новых работников — первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии, приобретение ими знаний, умений и **навыков**, необходимых для занятия должности.

По существующему общему правилу такое обучение не превышает 6 месяцев. Обучаемые пользуются всеми правами работников, и на них в полном объеме распространяется законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.

Приведем в качестве примера вариант плана подготовки **кадров**, которую должна разрабатывать администрация (**линейные руководители** разрабатывают такие программы для своих подразделений):

Основные задачи подготовки кадров:

- ◆ характеристика требуемого уровня развития руководящих кадров;
- ◆ анализ профессионального состава и расстановки кадров;
- ◆ определение единых принципов, форм и методов повышения профессионального уровня кадров;
- ◆ расчет потребности в специалистах на перспективу и требования, предъявляемые к ним;
- ◆ направления распределения кадров;
- ◆ мероприятия по подготовке кадров для новых видов деятельности;
- ◆ работа с резервом кадров (определение потребности, набор и выдвижение, основные направления подготовки и соответствующие мероприятия);
- ◆ подбор, подготовка и повышение квалификации руководителей и лиц, работающих с персоналом;
- ◆ подготовка и повышение квалификации научных работников и специалистов;
- ◆ направление кадров для подготовки и повышения квалификации с учетом перспективных потребностей;
- ◆ работа с выпускниками школ и вузов;
- ◆ особые формы переподготовки и повышения квалификации кадров;
- ◆ установление связей по обмену кадрами;
- ◆ подготовка руководителей нижнего звена (мастеров);
- ◆ подготовка и повышение квалификации рядовых исполнителей;
- ◆ примерное содержание программ подготовки и переподготовки кадров;
- ◆ мероприятия по обеспечению единства руководства подготовкой и переподготовкой кадров.

Переподготовка (переобучение) организуется для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них **специальностям**, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Переподготовка состоит из следующих стадий:

- ◆ изменение неправильных трудовых приемов и устаревших навыков (что наиболее трудно); у рабочих оно занимает 2–3 дня;
- ◆ обучение и закрепление новых способов выполнения операций;
- ◆ приобретение навыков работы, не вызывающих утомления.

Кроме того, лица, прошедшие переподготовку, значительно быстрее усваивают необходимые навыки, чем вновь принятые работники. По расчетам затраты на переподготовку инженера в 3 раза ниже, чем на поиск нового, вероятность ухода которого выше.

У высшего руководства переподготовка характеризуется короткими сроками, частотой, большим объемом информации.

Повышение квалификации — обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний (углубление, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

Для этого создаются различные целевые курсы, школы передовых приемов, а вне организации — специальные институты и факультеты. В то же время повышение квалификации может осуществляться и **стажировкой**.

Потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

- ◆ непрерывными изменениями в ее внешней и внутренней среде;
- ◆ усложнением процесса производства и управления;
- ◆ освоением новых видов и сфер деятельности (для фирм, например, речь идет о продуктах, рынках сбыта).

В то же время заинтересованность в повышении квалификации у сотрудника имеется тогда, когда есть уверенность не оказаться уволенным и получить продвижение по службе.

Конкретные цели повышения квалификации работниками:

- ◆ обеспечение эффективного выполнения новых комплексных задач;
- ◆ увеличение их инновационного потенциала;
- ◆ подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;
- ◆ освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации труда;
- ◆ получение более высокого разряда или адаптация к новой технике;
- ◆ изучение новых форм организации и **стимулирования** труда, командной работы;
- ◆ приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
- ◆ формирование экономического, предпринимательского типа мышления;
- ◆ привитие навыков принятия решений;
- ◆ побуждение учиться дальше.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, индивидуализированным, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

При организации переобучения и повышения квалификации необходимо учитывать особенности лиц среднего и старшего возраста:

- ◆ стремление к использованию практического опыта;
- ◆ ориентация на участие в дискуссии;
- ◆ готовность на практике решать сложные проблемы и при этом рисковать, ошибаться;
- ◆ заинтересованность в установлении обратной связи;
- ◆ избирательный подход к знаниям;

- ◆ повышенная критичность, самостоятельность мышления;
- ◆ ответственность, добросовестность, старательность, повышенная внимательность;
- ◆ субъективизм, консерватизм, авторитарность;
- ◆ снижение отдельных способностей, утомляемость.

Однако перспектива повышения квалификации активизирует только тех сотрудников, которые еще не достигли своего «потолка».

Выделяют следующие разновидности **повышения квалификации**:

1. По месту осуществления:

- ◆ внутреннюю (в рамках организации — как на рабочем месте, так и на курсах);
- ◆ внешнюю (в учебных заведениях, специальных центрах).

2. По степени организованности (централизованную и самообразование).

3. По ориентации:

- ◆ профессионально ориентированную;
- ◆ проблемно ориентированную (по потребности);
- ◆ поведенчески ориентированную (на отработку необходимого поведения).

4. По типу программ:

- ◆ основанную на стандартных программах;
- ◆ основанную на специальных программах.

5. По типу обучающихся:

- ◆ предназначенную для целевых групп (руководителей и специалистов);
- ◆ предназначенную для всего персонала.

Преимущества повышения квалификации как способа развития работников состоит в его целевой направленности, возможности всестороннего развития личности, гибкой обратной связи, разнообразии методик обучения, индивидуально-групповом подходе.

Повышение квалификации является важным объектом внутриорганизационного планирования, в рамках которого:

- ◆ определяется долгосрочная (до 5 лет) потребность в нем и разрабатываются необходимые планы и программы, исходя из направлений деятельности фирмы и личных потребностей людей;
- ◆ осуществляется оперативное (до года) планирование конкретных мероприятий.

Этапы планирования повышения квалификации:

- ◆ выявление долгосрочной и текущей потребности в повышении квалификации, факторов, которые на нее влияют;
- ◆ определение основных требований к исполнителям (необходимых в данный момент и в будущем), их обсуждение (как с ними самими, так и с **коллегами**);
- ◆ анализ существующих навыков, знаний и установок работников;
- ◆ построение профиля *имеющейся* квалификации;
- ◆ сравнение профилей необходимой и имеющейся квалификации, определение расхождений, потребности в ее повышении и приоритетов в этой области.

Целесообразно вести статистику повышения квалификации (по группам персонала и формам обучения), которая, с одной стороны, дает представление о состоянии этого вопроса в данный момент, а с другой — служит основой планирования формы и места занятий:

- ◆ для рабочих — производственно-технические курсы, курсы целевого назначения, курсы бригадиров;
- ◆ для руководителей — институты и факультеты повышения квалификации при вузах, различные курсы, другие формы обучения.

Иногда бывает целесообразно исчислять *коэффициент повышения квалификации* ($K_{пв}$).

кв):

$$K_{\text{ГП КК}} = \frac{\text{Число работников, освоивших вторую специальность} + \text{Число работников, повысивших разряд}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$$

$$K_{\text{ГП КК}} = \frac{\text{Фактическая продолжительность повышения квалификации}}{\text{Нормативная продолжительность (0,5 мес. в год)}}$$

$$K_{\text{ГП КК}} = \frac{\text{Число работников, повысивших квалификацию}}{\text{Общая численность персонала} - \text{Численность работников, повышавших квалификацию прежде}}$$

Повышение квалификации дает возможность занятия более высоких должностей, повышает уверенность в себе, профессиональную гордость, позволяет выполнять более сложную работу.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

Его разновидностью является обучение **менеджеров**.

Особенности повышения профессионального мастерства менеджеров

В идеале модель профессиональной подготовки руководителя включает следующие этапы:

1. Базовая учеба перед занятием первичной должности в течение 2–3 лет в специальном учебном заведении (дополнительное образование, как правило, в области экономики, права или **менеджмента**, предпочтительно *MBA* или *DBA*), завершаемая стажировкой и работой.

2. Краткосрочная учеба перед занятием каждой новой должности, дополняющая и углубляющая базовую (включает обучение в учебном заведении и стажировку в общей сложности в течение 3–6 мес.).

3. Повышение квалификации сроком до 2 мес.

Задачи повышения квалификации руководителей:

- ◆ заполнение пробелов в специальном образовании;
- ◆ обучение специальным управленческим дисциплинам;
- ◆ непрерывное обновление знаний.

По расчетам западных специалистов, эффективность вложения средств в повышение квалификации руководителей составляет суммарно до 800%.

На Западе сегодня в рамках фирмы существует два подхода к подготовке менеджеров:

1. *Традиционный*, предполагающий обучение отдельных руководителей низового звена или их групп (с учетом интересов организации) отдельным управленческим знаниям и навыкам, которые в будущем, возможно, потребуются в их повседневной работе. Этот подход реализуется в форме семинаров и курсов со стабильной, четко фиксированной программой, предлагаемой преподавателями, несущими вместе с организаторами ответственность за результаты. Обучаемые при этом остаются пассивными потребителями знаний.

2. *Интегративный*, направленный на коллективное обучение всех **руководителей** и **специалистов** навыкам общения, умению решать проблемы. Он исходит из реальных потребностей изменения организации и самих себя. Этот подход предполагает свободный

выбор формы занятий, гибкие, меняющиеся, проблемно ориентированные программы, составленные с участием самих обучающихся, их высокую активность и ответственность, превращение преподавателей в консультантов.

Если целью традиционного обучения является, таким образом, предоставление определенной суммы знаний, то интегративного — целостное развитие личности и овладение умением решать проблемы.

Должны учитываться принципы обучения взрослых людей, к которым можно отнести:

- ◆ приближенность к рабочей обстановке, реалистичность проблем, связь изучаемого материала с практикой и имеющимися знаниями;
- ◆ создание комфортной обстановки, неформальная атмосфера занятий, максимальная эмоциональная вовлеченность в учебный процесс;
- ◆ осмысленность, критическое отношение к изучаемому материалу, мнениям других и к своей позиции;
- ◆ практическое закрепление знаний в процессе обучения;
- ◆ дозированность, соревновательность, разнообразие применяемых методов обучения;
- ◆ учет индивидуальных способностей и интересов обучаемых;
- ◆ возможность модульного (по частям) обучения.

Основные формы реализации интегративного подхода к обучению менеджеров:

- ◆ лекции-беседы и дискуссии по ним;
- ◆ консультации;
- ◆ **тренинг** (осуществляется в виде изучения конкретных проблем и последующей групповой работы).

Цели тренинга:

- ◆ развитие профессиональных знаний и навыков;
- ◆ улучшение ориентации в конкретных ситуациях;
- ◆ изменение внутренних установок и поведения;
- ◆ повышение **мотивированности**;
- ◆ приобретение устойчивости против внешнего воздействия.

Тренинг осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- ◆ системность, взаимная увязка отдельных элементов;
- ◆ нацеленность на закрепление и практическое применение полученных знаний и навыков;
- ◆ осмысление и постоянная корректировка поведения на основе обратной связи;
- ◆ учет индивидуальных особенностей участников;
- ◆ заинтересованность обучаемых в результатах, поощрение успехов;
- ◆ благоприятная атмосфера в группе;
- ◆ разнообразие методов.

Но лучший способ профессиональной подготовки хороших менеджеров состоит в том, чтобы поручить им практическую работу под контролем опытных руководителей-наставников. Ничто так не развивает людей, как предоставление им возможности принимать решения.

Например, метод подготовки «спаривание» (или «близнецы») предполагает, что старый и новый руководители некоторое время (от нескольких дней до нескольких месяцев) работают вместе для передачи секретов мастерства. Правда, это потенциально конфликтно, а поэтому не всегда эффективно. Здесь целесообразнее партнерство в форме опеки и наставничества, но на более высоком уровне, чем для рядовых работников.

Наиболее распространенной формой практического обучения менеджера является стажировка. От проходящих ее лиц требуется:

- ◆ качественно и в срок выполнять положенную работу;
- ◆ изучить и применять на практике соответствующие должностные инструкции и нести ответственность за результаты работы, свой участок;
- ◆ выполнять специальные задания руководителей стажировки (например, осуществлять представительство);
- ◆ вести работу по выявлению и использованию резервов, внедрению рациональных методов выполнения трудовых операций экономии ресурсов; разрабатывать соответствующие предложения;
- ◆ своевременно проходить теоретическое обучение;
- ◆ составлять отчеты о работе после каждого этапа стажировки;
- ◆ соблюдать правила внутреннего распорядка, техники безопасности, дисциплины, обязанности по отношению к фирме.

В обязанности руководителя стажировки входит:

- ◆ разрабатывать индивидуальные правила стажировки;
- ◆ знакомить стажера с должностными обязанностями и документами;
- ◆ выдавать конкретные производственные задания с определенным сроком исполнения;
- ◆ содействовать формированию у стажера прогрессивного стиля и методов руководства;
- ◆ изучать его профессиональные и личные качества.

Формы тренинга

Рассмотрим подробнее формы тренинга, которые в их упрощенном варианте можно применять даже в небольших фирмах.

Деловая игра — метод обучения, основанный на имитации принятия решений, наиболее близкий к действительности. Деловая игра дает возможность быстро и наглядно представить последствия своих действий, видеть и корректировать их результаты, содержат элементы **риска**, но упрощены, не способны полностью имитировать реальность, не предполагают ответственность за принятое решение.

Игры бывают групповыми (4–15 человек) и индивидуальными.

Игры проводятся с реальными людьми (соперниками, партнерами, преподавателем), персональным компьютером, сетевым терминалом.

Игры могут иметь ограниченное (или неограниченное) число ходов и (или) время проведения (продолжаются от нескольких часов до нескольких недель), предусматривать (или не предусматривать) перерывы.

Игровая ситуация может развиваться стихийно, независимо от участников или быть результатом их активных, осмысленных действий.

Игры могут предполагать использование технических средств (от калькулятора до компьютера) или обходиться без них.

По *назначению* игры могут быть общеуправленческими и специальными.

В *зависимости от количества принимаемых решений* их делят на простые (несколько решений) и сложные (десятки и сотни).

По *масштабам* игры бывают глобальными (предмет — общее руководство фирмой) и локальными (решение отдельной проблемы).

Руководитель игры вводит участников в курс действия, дает первоначальную информацию, проводит заключительный разбор.

Существуют следующие конкретные разновидности **деловых игр**:

1. *Деловые игры общего типа* (планирование деятельности, отбор **персонала**, оценка рынка, стимулирование сбыта, текущее управление).

2. *Управленческие игры* (предназначены прежде всего для высшего руководства) имеют в основе модель реальной хозяйственной ситуации и «фирмы», чьи характеристики приводятся обучаемым (цены, закупки, объем производства, состояние потребительского и денежного рынков, производственные мощности, способы определения себестоимости продукции, информация о партнерах, конкурентах, окружении и проч.).

С помощью анализа данных участники дают оценку положению дел, составляют прогнозы о развитии фирмы, рынков, вырабатывают соответствующие стратегии, принимают и корректируют решения по отдельным направлениям ее деятельности (сегодня они часто просчитываются на компьютере, особенно когда решения принимаются участниками независимо друг от друга).

После того как игроки приняли свои решения, руководитель подводит итоги.

Если в основе игры были реальные события, результаты сопоставляются с тем, что было на самом деле.

Авторами первых игр такого рода были военные, сотни лет назад освоившие методики проведения различных учений, а также пожарники, моряки и проч.

Первые игры в хозяйственной сфере были проведены в СССР (в 1930-х гг. в Ленинграде в Промышленной академии им. Кирова, в 1937 г. на Шатурской ГРЭС — для выработки решений по предотвращению и ликвидации аварий; в 1935 г. на фабрике «Красный ткач» для принятия решений по срочному переводу производства на новый ассортимент). В США деловые игры стали применяться с 1957 г.

3. *Ролевые игры*: каждому человеку назначается определенная роль, которую надо играть, реагируя на поведение остальных. Обычно **ролевые игры** моделируют социальные ситуации, где участники под контролем руководителя в течение 2 ч решают соответствующие проблемы (исправление недостатков, повышение социальной компетентности, развитие практики общения).

Такие игры в нашей стране были широко распространены в 1920-х гг. в виде публичных «судов» над литературными героями — Онегиным, Печориным, Анной Карениной.

Ролевой метод обеспечивает усвоение материала через имитирование действий, анализ наблюдаемых фактов. Он направлен на выработку определенного стиля поведения в заданной ситуации и существует в двух вариантах:

- ◆ запланированное разыгрывание ролей, когда участникам раздаются описание условий, в которых протекают действия, планы проведения **дискуссий**, материалы, инструкции, как себя вести; после игры проводится заключительная дискуссия;
- ◆ импровизированное разыгрывание ролей (задания не даются).

Часто участники сами определяют тему занятия, представляющую для них интерес, и могут меняться ролями.

4. *Упражнение «корзина для бумаг» («почтовый ящик»)* имитирует типичную деловую загрузку руководителя. Цель игры — научить быстро ориентироваться в ситуации, выявлять и ранжировать проблемы, принимать в сжатые сроки решения.

Обучаемые — управляющие гипотетической компанией и в течение 3 ч осуществляют действия в соответствии с полученными документами, характеризующими положение дел в фирме: распределяют полномочия, принимают решения, отдают письменные и устные распоряжения, отвечают на письма и звонки, общаются с подчиненными, проводят совещания, составляют докладные записки. В результате складывается полный письменный отчет о деятельности сотрудника.

Упражнения должны содержать как можно больше элементов, характерных для реальных ситуаций (где важные и срочные вопросы смешаны с рутинными), быть применимыми на практике, демонстрировать значение усвоенного материала. Они составляются так, что требуется делать выбор в очередности дел в соответствии с приоритетом. Это помогает играющим научиться анализировать множество ситуаций и проблем и принимать правильные решения.

Недостаток метода состоит в отсутствии зримых результатов.

5. *Имитация собрания без председательствующего*, где **менеджеров** оценивают по умению выступать и настойчивости, а также *кадровое собеседование*, в рамках которого они играют роль представителей службы персонала.

Преимущества игр состоят в близости к профессиональной деятельности, возможности расширить представление об организации, научиться лучше выполнять служебные функции, корректировать результаты своих действий, вырабатывать практические навыки управления.

Но игры упрощают действительность, не могут учесть всех обстоятельств, формируют навыки решения проблем сегодняшнего, а не завтрашнего дня. Кроме того, они очень дороги.

Метод анализа конкретных хозяйственных ситуаций разработан Гарвардской школой бизнеса в конце 1920-х гг. Его цель состоит в том, чтобы научить анализировать информацию, выделять проблемы и искать решения. Существует несколько разновидностей этого метода.

Метод Гарвардской школы предполагает самостоятельный анализ тщательно составленного описания ситуации, обширного, хорошо документированного материала с последующим составлением отчета.

Метод живых ситуаций Уортонской школы. Ситуация описывается в виде доклада управляющего о событиях, которые только что произошли или происходят в одной из фирм. Доклад продолжается 15 минут, а затем следуют ответы на вопросы на протяжении 45 минут. Ситуация осмысливается в течение недели (задания можно обсуждать друг с другом, прибегать к помощи консультанта), а затем каждый формулирует предложения по решению проблемы и краткое резюме для управляющего. После этого проводится общая дискуссия и отрабатываются лучшие предложения.

Метод инцидента Слоуновской школы бизнеса направлен на анализ макроситуаций. Группу в течение нескольких минут знакомят в общих чертах с какой-то проблемой или случаем, произошедшим в фирме. После этого задаются вопросы (их характер сам по себе является основанием для оценки) для получения и систематизации дополнительных фактических данных (оценивается также соответствие запрашиваемой информации реальным потребностям решения). Затем участники в течение 10–15 минут формулируют проблему, 30 минут обсуждают и предлагают решения, которые в конце занятия также обсуждают. Метод применяется в основном для решения кадровых проблем и помогает научиться собирать и осмысливать информацию о персонале.

Метод проблемных ситуаций. Анализируются узкие проблемы, заранее выбранные и сформулированные. Метод не требует больших расходов и времени на подготовку, активизирует знания обучаемых.

«*Кейс-стади*». Индивидуальный ситуационный анализ и групповое обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и т. п.), существующей в данной или другой организации (с приглашением практиков) и принятие решения по ней. Обучаемые играют активную роль, знакомятся с опытом, развивают навыки принятия решений. Здесь не допускается увлечение дискуссиями и доминирование в них отдельных лиц, что требует высокого профессионализма руководителя.

Преимущества «кейс-стади»: практическая направленность, изучение теории на

конкретных примерах, отработка типовых схем решения проблем, сочетание индивидуального анализа с коллективным обсуждением. Недостатки: необходимость предварительного знания теории, невозможность охвата всех сторон проблемы.

Метод специальных заданий направлен на совершенствование рабочих навыков работы над проектами, которая контролируется их менеджерами. Этим они готовятся к выполнению более широкого круга обязанностей.

Моделирование поведения менеджера заключается в том, что описываются или показываются на видео, а затем обсуждаются ситуации и межличностные проблемы, с которыми сталкиваются руководители (жалобы, **интриги**, сопротивление изменениям). Несколько человек разыгрывают сходные ситуации, а остальные следят за событиями и соответственно реагируют на них (или могут предлагать свои ситуации).

Семинары-дискуссии рассчитаны на 2–3 дня. Число их участников — 10–15 человек. Каждый в рамках темы может поставить на обсуждение интересующую его проблему (заданную и незаданную) и услышать варианты ее решения. Руководителем семинара обычно является управляющий с большим стажем.

Ориентационные семинары представляют собой серию докладов опытных менеджеров, сопровождаемых демонстрацией наглядного материала. Они знакомят с образцами новейших тенденций в соответствующей области. Основное внимание уделяется практическому внедрению новых методов управления.

Комплексные программы (обучающие пакеты), куда входят руководство, сборник упражнений, аудио- и видеоматериалы. Предназначены в основном для групповой работы, требуют предварительной подготовки и используются там, где нет специалистов по обучению.

Групповая динамика — метод обучения и изучения межличностных контактов. Участники (12–15 человек) собираются на несколько двухчасовых занятий с целью самостоятельного изучения отношений в группах. Мероприятия по развитию потенциала индивидов, коллектива, организации могут быть индивидуальными и групповыми, проводиться повседневно на рабочем месте или быть специальными.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 3.6. РАСТОРЖЕНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Правовое регулирование расторжения трудового контракта в Российской Федерации

В соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации главными основаниями прекращения **трудового договора** являются:

- ◆ истечение срока его действия, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- ◆ соглашение работника и работодателя на основании инициативы любого из них;
- ◆ перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю, переход на выборную работу (должность), призыв на военную (альтернативную) службу;
- ◆ смена собственника имущества организации, изменение ее подведомственности (подчиненности) либо реорганизация, не устраивающие работника;

- ◆ изменение существенных условий трудового договора;
- ◆ другие предусмотренные законодательством обстоятельства.

Сотрудник вправе расторгнуть трудовой договор, *заключенный на неопределенный срок*, предупредив об этом **администрацию** письменно за две недели, чтобы она могла подобрать нового работника (по взаимному соглашению договор расторгается и в более короткий срок).

Кроме заявления, которое должно быть только добровольным изъявлением воли работника, ибо в противном случае считается недействительным, никакие другие доказательства его желания уволиться законом не признаются.

Срок предупреждения исчисляется со следующего дня после подачи заявления, и администрация не вправе уволить работника в этот период без его согласия, хотя **увольнение** может быть произведено по другому основанию, если таковое имеется. В то же время самостоятельное оставление сотрудниками работы до истечения двухнедельного срока считается прогулом без уважительной причины.

Работник вправе до истечения срока предупреждения отозвать свое заявление, в этом случае увольнение не производится (если на его место не приглашено другое лицо, которому не может быть отказано).

Работодатели по своей инициативе могут расторгнуть трудовой договор в случаях:

- 1) **ликвидации** организации либо прекращения ее деятельности;
- 2) сокращения численности штатов;
- 3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе по состоянию здоровья (в соответствии с медицинским заключением) или вследствие низкой квалификации (подтверждается результатом **аттестации**);
- 4) неоднократного неисполнения им без уважительных причин трудовых обязанностей (при наличии дисциплинарного взыскания);
- 5) однократного грубого нарушения трудовых обязанностей:

- ◆ **прогула**;
- ◆ появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- ◆ разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной в связи с исполнением трудовых обязанностей;
- ◆ совершения по месту работы **хищения** (в том числе мелкого), умышленного уничтожения или повреждения имущества (при наличии вступившего в законную силу приговора суда или постановления органа, уполномоченного на применение административных взысканий);
- ◆ нарушения требований по охране труда, если оно повлекло тяжкие последствия, например крупную аварию (заведомо создавало для этого реальную угрозу);
- ◆ совершения действий, повлекших утрату доверия со стороны работодателя;
- ◆ совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Для руководителей главными причинами увольнения являются нанесение в результате принятых ими ошибочных решений **ущерба** организации и однократное грубое нарушение своих трудовых обязанностей.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем — **физическим лицом**) в период его временной **нетрудоспособности** и в период пребывания в отпуске;

б) наступления чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия и др.).

А теперь рассмотрим некоторые комментарии к сказанному.

Состояние здоровья может быть причиной увольнения работника, если наступило стойкое снижение **трудоспособности**, препятствующее надлежащему исполнению служебных обязанностей, либо ему это противопоказано или опасно для окружающих. Временная утрата трудоспособности не является основой для увольнения, а длительное отсутствие на работе в связи с болезнью служит основанием для него только в случае производственной необходимости.

Недостаточная квалификация работника как основа увольнения выражается в отсутствии у него необходимых знаний, навыков, исключающих возможность нормального исполнения служебных обязанностей.

В то же время наличие у человека необходимого образования еще не свидетельствует о его бесспорном соответствии работе, а его отсутствие (не являющееся, согласно закону, условием допуска к ней) не может служить причиной увольнения, если по деловым качествам и опыту он пригоден для ее выполнения.

Несоответствие работника выполняемой работе должно подтверждаться объективными данными (актами о выпуске недоброкачественной продукции, справками о невыполнении норм выработки, материалами аттестации и проч.) и в случае возникновения спора доказывается работодателем.

Но само увольнение в связи с несоответствием занимаемой должности или выполняемой работе допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Увольнение с работы на основании *систематического неисполнения служебных обязанностей* допускается, если к работнику уже были применены меры дисциплинарного или общественного взыскания (ими не являются, например, лишение премий, предупреждения и проч.). Поскольку увольнение за трудовой проступок является мерой дисциплинарного взыскания, его нельзя уволить за тот же проступок, за который было наложено дисциплинарное взыскание, если не прошел его срок.

Проголом как одним из оснований для увольнения считается невыход на работу или отсутствие на ней свыше 4 ч подряд без уважительных причин, независимо от того, находился он в организации или вне ее. Поскольку прогул считается грубым нарушением, то для увольнения достаточно единичного случая.

Уклонение (отказ) от деятельности, которая непосредственно не связана с трудовыми обязанностями или которой его вынуждают заниматься в нарушение закона (открытая критика, сознательное избежание или затягивание выполнения задания, приказа, распоряжения, в том числе путем оформления фиктивного больничного листа), не является прогулом, как и появление работника в нетрезвом состоянии или арест за мелкое хулиганство.

Увольнение работника за *нахождение на работе в состоянии* алкогольного, наркотического либо токсического опьянения может последовать при обнаружении в любом месте на территории организации, где по поручению администрации он должен был исполнять свои функции. Но все эти случаи должны быть подтверждены медицинским заключением или другими видами доказательств.

Руководители любого ранга могут быть уволены не только за однократное появление на работе в нетрезвом состоянии, но и за распитие спиртных напитков с подчиненными на основании несоблюдения правил внутреннего трудового распорядка.

Для предупреждения неоправданных увольнений администрация должна всесторонне анализировать причины нарушения **трудовой дисциплины**. Они могут быть:

- ◆ *производственно-технологическими*: речь идет о плохих санитарно-гигиенических условиях труда, его чрезмерной тяжести, нерациональной планировке рабочего места, неудовлетворительной организации выполнения операций, вызывающих необходимость дополнительных усилий и приводящих к быстрому утомлению; неправильном режиме труда и отдыха, неудобном графике работы и проч.;
- ◆ *социальными*: к ним относится неблагоприятная структура **коллектива**, неприемлемые традиции и **стиль руководства**, недостатки социального обслуживания;
- ◆ *психологическими*: несоответствие свойств характера требованиям профессиональной деятельности, негативные мотивы к труду, социально-бытовые проблемы, здоровье, не сложившиеся отношения в коллективе.

Текущность кадров и пути управления ею

Основная причина текущести кадров —недовольство работников своим положением.

В Японии в 85% случаях мотивом увольнения является несовместимость работника и организации в целом.

Текущность наносит организации немалый ущерб. Так, затраты на замену рабочего составляет 7–20% его годовой заработной платы, специалиста —18–30%, управленца — 70–100%. Другая сторона (которая в итоге также отражается на **издержках**) —потери времени. На поиск подходящей замены ушедшему затрачивается до 2 мес.; по месяцу —на оформление его на работу, переподготовку и **адаптацию**.

Поэтому менеджерам в обязательном порядке необходимо анализировать факторы текущести кадров, которые могут быть:

- ◆ полностью управляемыми (**условия труда** и быта);
- ◆ частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами **мотивации**);
- ◆ неуправляемыми (природно-климатические условия).

При анализе текущести надо обращать внимание:

- ◆ на качество источников найма и методов отбора персонала;
- ◆ надежность процедур введения в должность;
- ◆ уровень начальной подготовки работника;
- ◆ перспективы его должностного продвижения;
- ◆ размер материального вознаграждения, формы поощрения и признания заслуг;
- ◆ содержание работы и условия труда;
- ◆ положение человека в коллективе;
- ◆ уровень производительности в сравнении с коллегами.

Целенаправленно воздействуя на управляемые или частично управляемые факторы и нейтрализуя действие неуправляемых (например, денежными компенсациями), можно существенно снизить текущность.

Для этого применяются разного рода мероприятия:

- ◆ технические (совершенствование техники и технологии, улучшающие условия труда);
- ◆ организационные (нахождение каждому работнику наиболее подходящего ему места, ибо при ощущении невостребованности и перегрузках **текущность** увеличивается);
- ◆ социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий,

- улучшение внутреннего климата);
- ◆ культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания).

Замечено, что предварительный инструктаж и чувство, что человек может воздействовать на производственные процессы, снижает текучесть кадров.

Сотрудники добросовестнее и с большим внутренним желанием выполняют ту или иную работу, если сами в полной мере будут отвечать за нее, получают возможность довести ее до конца. Удовлетворенность приносит свобода в выборе темпа и очередности выполнения этапов задания, возможности внесения в процесс своего, нового.

Для управления процессами текучести кадров, как уже говорилось, огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. В первую очередь это сведения об общем числе уволившихся, женщинах; лицах в возрастных категориях (до 18 лет, 19–30 лет, старше 50 лет), о работниках с низкой и высокой **квалификацией**, со стажем работы менее 3 и более 10 лет, с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

Исследованиями, например, установлено, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 24–25 лет. Чаще меняют работу работники низкой квалификации, а также не имеющие перспектив, семьи, меньше зарабатывающие, далеко живущие.

Сведения об уволившихся обычно заносятся в книгу убытия, в которой делается запись о причине увольнения, и на специальные карточки.

Последние могут содержать такие позиции, как дата рождения, пол, образование, квалификация, профессия, год окончания учебного заведения, место работы, должность, стаж в организации, кем поступил на предприятие, сколько раз менял профессию, причины увольнения.

Обстоятельное изучение текучести кадров проводится с помощью специальных обследований, основанных на **анкетировании**, в двух направлениях:

1. Для создания общего портрета увольняющихся (на основе сведений о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработной плате за последние несколько месяцев).

Вопросы анкеты для увольняющихся:

- ◆ причины поступления на работу в организацию;
- ◆ ее «порядковый номер» в трудовой биографии;
- ◆ место приобретения специальности;
- ◆ число раз повышения квалификации за время работы;
- ◆ причины ухода;
- ◆ факты обращения с предложениями об устранении недостатков;
- ◆ реакция руководства; согласие остаться, если бы она была положительной;
- ◆ причины неперехода в другое подразделение;
- ◆ место будущей работы;
- ◆ причины его привлекательности;
- ◆ будет ли переход сопряжен со сменой профессии;
- ◆ семейное положение;
- ◆ жилищные условия на момент заполнения анкеты.

2. Для изучения причин ухода, в качестве которых может выступать неудовлетворенность:

- своим положением;
- использованием не по специальности;

содержанием, условиями и режимом труда;
заработком;
плохой организацией и чрезмерной интенсивностью работы;
невозможностью учиться;
неблагоприятными отношениями с **администрацией** и **коллегами**;
отсутствием мест в детских учреждениях;
решением личных проблем;
потерей **работоспособности**;
общей социальной неудовлетворенностью и т. п.

Содержание анкеты для исследования удовлетворенности трудом:

1. Объект неудовлетворенности (режим, несоответствие квалификации выполняемой работе, уровень ответственности, возможность раскрытия способностей, плохие отношения с руководством и коллегами, удаленность от дома, низкая заработная плата, отсутствие перспектив, чрезмерная загрузка).
2. Куда хотелось бы уйти (другой участок, подразделение, организация).
3. Причина решения.

Можно рассчитать коэффициент удовлетворенности трудом:

$$K_{уд} = 1 - \frac{\text{Число лиц, уволившихся по собственному желанию}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$$

Иногда целесообразно также исчислять коэффициент интенсивности текучести:

$$K_{нт} = \frac{\text{Частный коэффициент текучести по подразделению}}{\text{Общий коэффициент текучести}}$$

При анализе текучести особое внимание необходимо обращать на «потенциальную» текучесть, характеризующую скрытой неудовлетворенностью работников. Ее необходимо сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам ухода. Если, например, скрытая текучесть высока, а реальная низка, в коллективе действуют внутренние стабилизирующие факторы.

Поскольку люди часто сами не всегда осознают причины ухода, путают их с поводом или не хотят называть, для обстоятельного анализа текучести лучше использовать специальные анкеты и анкеты для анализа **мотивации** к труду, из которых также можно многое узнать. Информация, полученная из анкет, дополняется изучением ситуации на месте, где выявилось больше всего недовольных (заработной платой, ее формами и системами, морально-психологическим климатом, условиями труда, состоянием рабочей среды, обеспеченностью людей жильем).

В крупных организациях данные о текучести целесообразно анализировать отдельно по профессиям, подразделениям, должностям, причинам, возрастным группам уволившихся.

Углубленный анализ можно проводить раз в год, а количественную оценку по подразделениям — ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно проводить мероприятия по закреплению кадров.

С помощью анкетирования работников можно определять *потенциальный коэффициент текучести кадров*:

$$\text{Потенциальный коэффициент текучести кадров} = \frac{\text{Число работников, желающих уйти (согласно анкете)}}{\text{Число опрошенных}}$$

Способы рационализации персонала

Вопрос о рационализации персонала обычно возникает тогда, когда организация сокращает либо перестраивает свою деятельность. Опыт показывает, что всегда имеются подразделения и **руководители**, деятельность которых никак не влияет на общие результаты или воздействует отрицательно, поэтому от них надо избавляться.

Рационализация ведет к устранению излишней численности **персонала**, случаев несоответствия работников предъявляемым к ним требованиям, снижению дополнительных расходов из-за низкой производительности и качества труда.

Принципы рационализации:

- ◆ привязка к конкретным рабочим местам;
- ◆ минимизация общих затрат (как текущих, так и будущих) и получение по возможности экономии;
- ◆ соблюдение трудового законодательства;
- ◆ наличие четких, максимально объективных критериев отбора увольняемых;
- ◆ открытость, полное информирование;
- ◆ компенсация и помощь в трудоустройстве.

Рационализация персонала опирается на гибкую *политику занятости*, элементами которой являются:

1. Прекращение найма, когда на высвобождающееся по тем или иным причинам место не нанимается новый сотрудник.

При этом сокращается лишь общая численность персонала, а не конкретные рабочие места. Если же необходимо добиться именно последнего, то происходит перемещение на свободное место работника с той должности, которую необходимо упразднить, при соответствующем его согласии и на основе переквалификации. За счет этого можно сократить персонал на 5%, но такие маневры требуют от администрации и людей большой гибкости и сопряжены с необходимостью адаптации и психологическими перегрузками.

В то же время прекращение найма ведет к ухудшению качественного состава персонала, так как уход высококвалифицированных сотрудников не компенсируется притоком новых.

2. Частичный наем (разделение **должностей**, использование временных работников, пенсионеров, учащихся или создание специального резерва лиц, которым такой режим работы удобен), сокращение продолжительности рабочего дня и (или) рабочей недели (при этом заработная плата сохраняется, но уменьшаются премии и выплаты), отмена или ограничение масштабов внутреннего совместительства и сверхурочных работ и проч. В результате снижаются затраты на оплату труда, но растут расходы на управление, что допустимо в критических ситуациях.

3. Прекращение выдачи заказов на сторону.

4. Направление на учебу с отрывом от основных занятий и предоставление неоплачиваемых отпусков.

5. Использование *внутренних венчуров* — групп энтузиастов, имеющих свои идеи, желающих их разрабатывать при финансовой поддержке фирмы. Успех дела приводит к тому, что группа может быть включена в состав фирмы в качестве ее подразделения.

6. Стимулирование ухода по собственному желанию (*добровольное увольнение*). Здесь существуют следующие варианты:

- ◆ денежные компенсации, которые могут сопровождаться обещанием повторного приема на работу (тогда часть их возвращается). Суммы должны быть ощутимыми по

размерам, хотя и меньшими, чем при массовых увольнениях, ибо здесь нет принудительности. Величина таких компенсаций в западных фирмах доходит до 2,5 годовых окладов;

Но это весьма неоднозначная по результатам мера, ибо малоквалифицированные сотрудники, которые могут не найти новую работу, на компенсации не «кдюнут», а те, кто хочет уйти, уйдут и так, зато уволиться могут квалифицированные лица, которым легко устроиться.

- ◆ досрочный выход на пенсию, за счет чего можно сократить персонал на 10–15% (но отток наиболее опытных, квалифицированных кадров может иметь непредвиденные последствия).

Сегодня западными фирмами широко используются *новые модели выхода на пенсию*, в частности досрочный уход (принцип «зеленых окон»), в том числе за дополнительное вознаграждение («золотое рукопожатие»). В нашей стране принцип «зеленых окон» применялся в конце 1980-х гг. Часто в этих случаях число желающих уйти на пенсию оказывается в несколько раз большим, чем надо, и тогда используется *метод селективного сокращения*, когда увольнения растягиваются на несколько лет.

6. *Аутплейсмент*, представляющий собой совокупность методов, с помощью которых **кадровые службы** оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.

На основе анализа трудовой деятельности увольняемого, его образования, опыта, личностных характеристик, ограничивающих факторов, положения на рынке труда и т. п. разрабатываются различные варианты трудоустройства, определяется стратегия и тактика поиска новой работы. Одновременно кандидатов на увольнение обучают методам ее самостоятельного поиска, а затем подключают их к этому процессу, анализируя, контролируя и направляя их действия в течение года, т. е. срока, считающегося достаточным для решения проблемы.

7. Увольнение отдельных работников за различные нарушения («балласт» обычно составляет 1–2% персонала). Но при этом нельзя допускать излишнюю жесткость, чтобы не ухудшить атмосферу в коллективе.

На Западе определенное распространение получило временное увольнение за нарушение норм и инструкций (оно может использоваться также при плохой конъюнктуре и сродни неоплачиваемым отпускам).

Если рационализацию структуры кадров нельзя безболезненно провести перечисленными способами, а также за счет повышения мобильности, обучения новым профессиям, создания дополнительных рабочих мест, то в критической ситуации приходится идти на сокращение штатов.

Неоправданные увольнения снижают производительность труда, увеличивают долю брака, вызывают падение интереса к работе («внутреннее увольнение»), абсентеизм (отсутствие во время работы на месте), текучесть (добровольное увольнение), вызывают дополнительные расходы (например, на наем нового сотрудника). Поэтому при любой возможности увольнений следует избегать.

В зависимости от ситуации увольнения могут быть массовыми и индивидуальными. Согласно действующему в Российской Федерации Положению об организации работ по содействию занятости в условиях массового высвобождения к последнему относятся:

- ◆ ликвидация организации любой организационно-правовой формы с числом занятых

свыше 15 человек;

- ◆ сокращение численности или штата работников организации в количестве 50 и более человек в течение 30 календарных дней; 200 и более человек — в течение 60 календарных дней; 500 и более человек — в течение 90 календарных дней;
- ◆ увольнение работников в количестве 1% общего числа работающих в связи с ликвидацией организации либо сокращения численности или **штата** в течение 30 календарных дней в регионе с общей численностью занятых свыше 5000 человек.

Руководство обязано объяснить масштаб, причины, ситуацию, изложить концепцию санирования предприятия, график сокращений или перемещений, предложить работнику другую имеющуюся работу в той же организации, соответствующую его квалификации. Информация должна быть всеобъемлющей, правдивой и своевременной. Обо всех изменениях в своем положении, в соответствии с требованиями **Трудового кодекса** Российской Федерации, работник ставится в известность не позднее чем за 2 мес., и если он при этом будет возражать против продолжения работы в новых условиях, **трудовой договор** прекращается. В течение всего срока предупреждения работник должен выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать правила трудового распорядка.

Поскольку сокращение численности или штатов используется для укомплектования организации наиболее квалифицированными кадрами, администрация может в пределах однородных профессий и должностей проводить перегруппировку работников и переводить более квалифицированных из них, должность которых сокращается, на другую должность, уволив с нее по указанному основанию менее квалифицированного работника.

Отбор работников, подлежащих сокращению, происходит по критериям, которые могут формулироваться законодательством или трудовым договором. К их выбору необходимо подходить особенно тщательно, ибо последствия неудачно проведенного сокращения штатов могут ощущаться много лет в виде демотивации оставшихся сотрудников и их недоверия руководителям.

В соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации при увольнении по *сокращению численности или штата* преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией.

При равной производительности труда и квалификации предпочтение в оставлении на работе отдается:

- ◆ семейным — при наличии двух или более иждивенцев;
- ◆ лицам, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком;
- ◆ работникам, получившим в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание;
- ◆ инвалидам;
- ◆ работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы.

Коллективным договором могут предусматриваться другие категории работников организации, пользующиеся преимущественным правом на оставление на работе при равной производительности труда и квалификации.

Конкретную последовательность можно определять, например, с помощью балльной системы оценок, учитывающей стаж, возраст, состав семьи, здоровье, возможности найти работу.

Не составляет проблемы процесс увольнения временных сотрудников или работников, предоставленных **ЛИЗИНГОВЫМИ** фирмами.

Во всем мире существует практика сохранения рабочих мест за неэффективными работниками, причинами которого являются их связи, заслуги, авторитет, опасность возникновения недовольства

персонала, необходимость для организации по каким-то причинам.

Организация высвобождения персонала

Высвобождение персонала — это работа с увольняемыми сотрудниками с целью смягчения у них шока от перехода в новую ситуацию. Увольнение должно быть справедливым, т. е. для него должно существовать веские причины. В соответствии с ними высвобождаемые работники делятся на две части:

- ◆ не прошедшие аттестацию, систематически нарушающие дисциплину. С такими нельзя мириться. Они подлежат увольнению независимо от заслуг, если не могут улучшить свою работу (при этом надо иметь письменное подтверждение последнего предупреждения). Но такое увольнение есть поражение **менеджера**;

Действия здесь могут быть такими:

- ◆ посоветовать улучшить работу;
 - ◆ сказать, что работа не подходит и человек с ней не справляется;
 - ◆ предложить подыскать новое место.
-
- ◆ не вписывающиеся в организацию по причине того, что функции, выполнявшиеся ими прежде, стали ненужными. Они могут быть оставлены, но уже в ином качестве. Увольнение происходит только в том случае, если человеку нельзя подобрать новое место внутри организации, переквалифицировать или предложить другой режим работы.

Работу таким сотрудникам целесообразно предлагать в письменном виде, называя все имеющиеся вакансии.

В первый раз это делается в день объявления о предстоящем увольнении, поскольку работник имеет право быть переведенным на вакантное место; во второй раз — в день увольнения, так как судебные органы проверяют законность расторжения трудового договора именно на этот момент. Кроме того, мнение человека о той или иной работе может измениться или в организации могут открыться новые вакансии.

Отказ от предложенной работы также необходимо получать в письменном виде; в противном случае составить акт о том, что подлежащий увольнению работник ознакомлен с предложенными вакансиями, но не воспользовался ими.

В условиях рынка каждый человек должен быть готов к такому изменению судьбы и иметь на примете новое место работы. Если оно хорошее, увольнение не становится трагедией (а психологи считают его второй, по тяжести, жизненной травмой, после потери близких родственников).

Но в большинстве случаев это действительно трагедия, и поэтому надо делать все, чтобы оно было связано с наименьшими потерями для обеих сторон.

Увольнение должно быть всесторонне обоснованным. Работник не может быть уволен, если не была дана полная информация о его оценке, если с ним предварительно не беседовали, он не получал предупреждений и рекомендаций.

Когда решение будет официально принято и все необходимые документы готовы, в соответствии с ними работнику делают наедине краткое, тактичное, однозначное сообщение с объяснением причины и дают понять, что решение окончательное. Причем ему и коллективу излагается только официальная причина увольнения.

Сообщение об увольнении недопустимо делать перед выходными, праздниками или отпусками, чтобы человек в самые тяжелые первые дни не оставался наедине со своими мыслями.

Надо учитывать возможные психологические состояния увольняемых: шок, нежелание признать случившееся, жалость к себе, враждебность к руководителю, непонимание, что случившееся объективно и проч. От человека нельзя ожидать в этот момент разумного поведения.

При увольнении по инициативе работодателя работнику должны быть гарантированы:

- ◆ юридическая консультация;
- ◆ помощь в поиске новой работы;
- ◆ психологическая поддержка;
- ◆ пакет выходных пособий;
- ◆ содействие в формировании новых схем профессионального продвижения.

После объявления об увольнении нельзя требовать «немедленно покинуть помещение», тем более что необходимо решить многие организационные проблемы — сдать дела, ключи, оформить обязательства о неразглашении конфиденциальных сведений, сменить пароли в компьютерах, к которым сотрудник имел доступ.

Утром последнего дня работы с человеком на нейтральной территории по возможности в непринужденной обстановке проводится прощальная беседа, которая продолжается около 20 мин. В ней **руководитель** еще раз успокаивает и подбадривает бывшего сотрудника, объясняет необходимые действия, обещает всяческую помощь и содействие, вплоть до устройства на новую работу. Надо быть доброжелательным и постараться закончить беседу на спокойной, оптимистичной ноте.

При увольнении по собственному желанию, помимо решения организационно-правовых вопросов, во время заключительного собеседования руководитель и сотрудники **кадровых служб** пытаются выяснить его причины (личные мотивы, желание сделать карьеру в другом месте, ошибки, которые были допущены **администрацией**, которые толкнули работника на этот шаг, чтобы избежать их в будущем).

Понятно, что описанная процедура не касается ухода человека на пенсию. Эта дата заранее известна, и к ней тщательно готовятся.

В известной фирме IBM, где возраст ухода на пенсию составляет 60 лет, для сотрудников с 45-летнего возраста организуются специальные двухдневные курсы, на которых обучают социальной, экономической и психологической адаптации к будущим изменениям в жизни. В возрасте 59 лет такие курсы посещают 94% работников.

Тем лицам, которые не желают окончательно прерывать своих отношений с организацией, предоставляется возможность перевода на частичную занятость, привлечения к консультированию, работе на дому.

Если работник увольняется по собственному желанию, следует дать хорошую характеристику и выяснить (прямо или косвенно) причины. При увольнении за нарушения в характеристике указываются только сроки работы и занимаемые должности.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 3.7. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

Виды, цели и этапы деловой карьеры

Деловая карьера — это любое изменение положения работника в организации:

- ◆ продвижение по ступенькам служебной **иерархии** (*вертикальная карьера*); пирамидальный характер управленческой структуры не позволяет осуществлять всем непрерывную вертикальную карьеру, поэтому возникает проблема работников, для которых она прекращается;
- ◆ последовательная смена занятий (*горизонтальная карьера*) как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни;
- ◆ приближение к «ядру» организации, допуск в узкий круг общения, включение в элиту (*центростремительная карьера*).

Полноценная карьера — это сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. Внутреннее развитие включает профессиональный рост (приумножение его знаний и навыков, изменение его влияния, **авторитета**) в среде, **престижа** в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение сопровождается, например, движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

С точки зрения содержания карьера может быть *административной* или *профессиональной*.

Подвижность, рост, перспективы карьеры — условия стабилизации кадрового состава. Поэтому многие фирмы, особенно в наукоемких сферах, чтобы сохранить высококвалифицированные кадры и лучше использовать их творческий потенциал ставят в соответствие служебной лестнице лестницу научных степеней и званий (параллельная служебная лестница, высшие ранги на которой соответствуют должностям вице-президентов). Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на более оплачиваемую административную работу, хотя на низших «этажах» он еще возможен.

С точки зрения организации, продвижения можно выделить следующие виды карьеры:

- ◆ «ступени» — горизонтальная и вертикальная попеременно;
- ◆ «трамплин» — сначала постепенное продвижение до высокой **должности**, а затем пребывание на ней длительный срок до пенсии;
- ◆ «стремлянка» — сначала постепенное продвижение вверх, затем такой же спуск вниз;
- ◆ «перепутье» — неизвестность после повышения квалификации — вверх, вниз или по горизонтали;
- ◆ «змея» — горизонтальная карьера на одном уровне, затем переход на высший.

На отечественных предприятиях имеет место нарастающий темп продвижения работников. Примерно такая же практика существует в США. Здесь, чтобы иметь возможность занять ведущую должность в главной конторе фирмы, надо быть к 39–44 годам управляющим крупного отделения. Предпочтение отдается тем, кто проработал по меньшей мере 2 года в качестве рядового инженера на производстве или служащего в отделе сбыта, маркетинга, анализа хозяйственной деятельности; в течение 2–4 лет, руководителем группы инженеров, в течение 3–6 лет — подразделения с несколькими отделами; желательны участие в руководстве чрезвычайными ситуациями, управление зарубежными отделениями.

В Японии карьера начинается примерно через 10 лет работы в организации.

С точки зрения возможностей дальнейшего продвижения карьера может быть перспективной и тупиковой. Последнее может иметь место, например, даже если человек хорошо изучил свой участок работы, но все его **способности** и знания не подойдут для более высоких уровней управления, где необходимы черты, которые нельзя было приобрести прежде. Поэтому имеющийся опыт и **навыки** надо учитывать только в контексте будущей деятельности.

Основные характеристики карьеры:

- ◆ увысшая точка («плато»);
- ◆ длина — количество позиций от нижней до высшей точки;
- ◆ уровень позиции, т. е. отношение числа лиц, занятых на высшем уровне, к числу лиц на данном уровне;
- ◆ потенциальная мобильность, определяемая отношением числа **вакансий** на высшем уровне к числу работников на данном.

Поскольку решения о тех или иных шагах в области карьеры принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они не всегда бывают рациональными и оправданными. В результате карьера может оказаться тупиковой.

Факторы успешной карьеры:

- ◆ случай, предоставляющий человеку шанс;
- ◆ реалистичный подход к выбору направления движения;
- ◆ возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи);
- ◆ хорошее знание своих сильных и слабых сторон;
- ◆ четкое планирование.

Внутренняя оценка успешности и неуспешности карьеры происходит путем сопоставления человеком реального положения вещей с личными целями и притязаниями, а внешняя основывается на мнении окружающих, занимаемой должности, **статусе**, влиятельности, уровне оплаты. Эти оценки могут не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутреннего конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями.

Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои *цели*, которые с годами меняются. Администрация и сотрудники **кадровых служб** должны ясно себе представлять эти цели:

- ◆ независимость в решении проблем, возможность делать все по-своему. В рамках организации их дают высокая должность, авторитет, заслуги, с которыми окружающие вынуждены считаться;
- ◆ высокая компетентность. В этом случае ориентируются на профессиональный рост, признание администрации и коллег, а не на должностное продвижение и материальную сторону дела;
- ◆ сохранение и упрочение своего положение в организации. Здесь стремятся к занятию должности, дающей такие гарантии;
- ◆ власть, **лидерство**, успех, которые ассоциируются с руководящим постом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием **руководства**;
- ◆ возможность занятия творчеством;
- ◆ потребность в первенстве всегда и везде;
- ◆ интеграция интересов **личности** и семьи. Это своего рода компромисс, который обеспечивает разнообразная и высокооплачиваемая работа (но не на первых должностях), предоставляющая свободу передвижения, распоряжения своим временем и т. п.;
- ◆ высокая заработная плата, льготы, социальные гарантии или иные формы вознаграждения;
- ◆ благоприятные условия труда и жизни.

В целом женщины меньше мужчин ориентированы на карьеру, но руководители-женщины — чаще в 2,5 раза.

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

1. *Подготовительный* (18–22 года) связан с получением высшего или среднего? профессионального образования. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет.

2. *Адаптационный* (23–30 лет) происходит овладение молодым **специалистом** новой профессией, поиск своего места в жизни. Требуется информация со стороны для оценки своей деятельности, значимости, возможностей, укреплении уверенности в себе, специализации, углублении знаний, в получении практического опыта.

Середина этого этапа может совпасть с началом административной **карьеры**.

Считается, что идеальной стартовой площадкой карьеры менеджера является трудная, но находящаяся «на виду» должность низового линейного руководителя, а не «теплое место» в аппарате. Эта должность приносит ценный опыт самостоятельной работы, но в то же время не является ключевой, в результате чего возможные неудачи новичка не нанесут организации большого ущерба, а у него не отобьют желания к продвижению вперед. Здесь быстро выясняется, имеет данное лицо способность к руководству и его надо как можно быстрее продвигать вперед или, наоборот, вернуть к исполнению обязанностей специалиста.

3. *Стабилизационный* (30–40 лет). Сотрудники окончательно разделяются на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Но все же к концу этого периода все становятся профессионалами.

В среднем отечественные руководители пребывают в одной должности 7,5 лет, но те, кто добрался до высших эшелонов власти, пребывали в каждой должности 2–3 года и сменили до 10 должностей. Для управляющих высшего звена срок пребывания в одной должности может быть увеличен до 8–10 лет.

Практика показывает, что наибольшего успеха добиваются руководители, последовательно продвигающиеся в должности.

4. *Консолидационный* (40–50 лет). Перспективные руководители продолжают свою карьеру. Неперспективные руководители низового уровня осваивают новые сферы деятельности и переходят к горизонтальной карьере.

Отсутствие перспективы продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к кризису середины жизни — расхождению между жизненными целями личности и реальной ситуацией. В результате люди начинают подводить итоги сделанного, переосмысливать избранный путь, освобождаться от иллюзий и, понимая, что дальнейший карьерный рост невозможен, искать пути приспособления к новой ситуации и решать, как жить дальше.

5. *Этап зрелости* (50–60 лет). Люди сосредотачиваются на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи. Для руководителей здесь необходимо своевременно подбирать должности с учетом их реальных сил, опыта и знаний.

6. *Этап подготовки к уходу на пенсию* и определения, что делать дальше (старше 60 лет), сугубо индивидуален. Для одних лиц его желательно осуществлять как можно раньше (с момента возникновения у них законного права); для других, полных физических и духовных сил, — как можно позже. Так, в Японии считается нормой, когда высшие (но только высшие!) руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

Управление карьерой

Необходимость в управлении карьерой обусловлена ее важной ролью в жизни человека.

Успешная карьера обеспечивает материальное благополучие, удовлетворение высших психологических потребностей человека (в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти).

Желание человека оптимизировать карьеру с помощью **управления** связано с возможностью его самоопределения, самостоятельного выбора им путей движения в социальном пространстве общества.

Грамотно построенное управление карьерой является фактором повышения эффективности деятельности организации, условием ее устойчивости и жизнеспособности в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом развития.

Оно обеспечивает бесперебойное и рациональное замещение ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений содержания труда.

Конкретные цели управления карьерой:

- ◆ формирование, развитие и рациональное использование трудового потенциала каждого работника и организации в целом;
- ◆ обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры;
- ◆ достижение взаимопонимания между фирмой и **менеджером** по вопросам развития и продвижения;
- ◆ создание благоприятных условий для развития и продвижения **персонала** в рамках организационного пространства и др.

Управление карьерой сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами (в том числе с помощью консультантов), позволяющих выявить лиц с высоким потенциалом продвижения, помочь им раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом в соответствии с разработанными схемами перемещения.

Для этого необходим постоянный анализ возможностей для развития карьеры сотрудников и регулярное заполнение формы, отражающей (где возможно, в баллах) результативность их труда, оценку **квалификации**, знаний, профессиональных навыков руководства и общения, способностей решать проблемы; перспективы роста потенциала на 3–5 лет и предположительный максимально достижимый уровень должности.

Работников не знакомят с конкретным содержанием этой формы, хотя мнение о них в общих чертах сообщается; сама же форма передается вышестоящим руководителям, и без ее наличия продвижение по службе непосредственного начальника несмотря ни на что может быть задержано.

Основой управления карьерой сотрудников в рамках фирмы является соответствующая программа сотрудника, создаваемая на основе анализа требований к должностям и связям между ними. Программа содержит:

- ◆ оценку потребностей в управленческих кадрах, их развитии и продвижении; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- ◆ способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и их продвижения в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, характера **мотивации**;
- ◆ схемы замещения должностей;
- ◆ стимулы к созданию индивидуальных планов карьеры;
- ◆ способы увязки карьеры с результатами аттестации;
- ◆ пути создания благоприятных условий для развития (обучение, подбор должностей, разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);
- ◆ организацию эффективной системы повышения квалификации;

- ◆ возможных направлений **ротации**;
- ◆ формы ответственности руководителей.

Необходимость управления индивидуальной карьерой связана с тем, что большинство людей, как показывают исследования, обычно относится к ней пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители.

В России в 70–75% случаев карьеру определяет руководитель, причем 72% опрошенных указали на приоритетную роль протекции с его стороны; 58% — на то, что для этого ему надо понравиться.

Управление карьерой включает:

- ◆ помощь в познании сотрудниками своих потребностей и интересов (желаемой должности, уровня **доходов** и проч.) и потенциальных возможностей, на основе чего и с учетом перспектив организации формулируются основные цели карьеры;
- ◆ самостоятельное (или с помощью руководителя и при консультации специалиста по работе с персоналом) определение вариантов продвижения как в данной фирме, так и за ее пределами, а также необходимые для этого меры;
- ◆ планирование профессионального развития (учебы, **стажировок** и др.) и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров;
- ◆ организацию обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, **адаптации** и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
- ◆ активизацию карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: саморекламы (саморекламы);
- ◆ регулирование карьерных процессов, предупреждение и профилактику кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появление карьеризма;
- ◆ координацию и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
- ◆ контроль, оценку эффективности на основе определенной системы показателей.

План карьеры — это согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника.

Образец плана карьеры:

1. Фамилия, имя, отчество, стаж работы
2. Должность
3. Возраст
4. Образование
5. Заключение последней аттестационной комиссии
6. Переподготовка и повышение квалификации
7. Нахождение в составе резерва
8. Оценка заинтересованности субъекта
9. Интегральная оценка в баллах:
 - ◆ анкетных данных;
 - ◆ личностных качеств;
 - ◆ профессиональной подготовки
10. Срок последнего назначения на должность
11. Другие сведения
12. Долгосрочные цели и краткосрочные задачи на следующий этап профессионального роста
13. Наиболее важные потребности в совершенствовании
14. Задания, обеспечивающие переход к следующему этапу профессионального роста и реализацию долгосрочной цели
15. Обязательства организации

Формой планирования карьеры часто становится так называемая *карьерограмма*. Этот документ, составляемый на 5–10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному или вертикальному перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны — его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Планирование карьеры обеспечивает:

- ◆ учет и увязку целей и потребностей организации и сотрудника;
- ◆ ознакомление людей с реальными перспективами их роста и условиями, которые позволят им достичь желаемого, избежать при этом карьерных тупиков;
- ◆ трудовую мотивацию;
- ◆ выявление потенциала продвижения и определение мероприятий, обеспечивающих его реализацию в виде серии перемещений в должности;
- ◆ индивидуальное развитие, профессиональный рост, увеличение значимости для фирмы, соответствие квалификации персонала новым требованиям.

В то же время планирование карьеры не создает новых вакансий и не является гарантией продвижения.

В результате управления карьерой у сотрудников появляется:

- ◆ бóльшая удовлетворенность работой и организацией;
- ◆ более благоприятные возможности достижения цели в сфере профессиональной деятельности;
- ◆ отношение к работе не только как к повседневной обязанности, но и как к условию продвижения;
- ◆ видение перспектив и возможность планировать другие **аспекты** своей жизни;
- ◆ заинтересованность в целенаправленном повышении квалификации и подготовке к будущей работе;
- ◆ лояльность по отношению к фирме.

Условия успешной карьеры:

- ◆ постоянное обучение и повышение квалификации, саморазвитие;
- ◆ знание организации и положения дел в ней и подразделениях;
- ◆ высокий профессионализм;
- ◆ активное участие в осуществлении внутренних проектов;
- ◆ знакомство с новинками литературы и расширение своего кругозора;
- ◆ создание и поддержание **имиджа**;
- ◆ участие в обучении других, распространении передового опыта;
- ◆ сотрудничество с непосредственным руководителем.

Успешная карьера в США вчера и сегодня

Признаки успешной карьеры вчера	Признаки успешной карьеры сегодня
Все карьерные передвижения должны идти по направлению вверх	Могут быть желательны горизонтальные передвижения
Каждые два года продвижение	На данном рабочем месте можно оставаться значительно больше времени
Успех означает гарантию сохранения рабочего места	Успех означает самореализацию (<i>Fullfillment</i>)
Хорошая оплата в год = Возраст · 1000\$	Хороший компенсационный пакет включает акции компании и/или участие в прибыли
Рабочая неделя = 40 ч; вечера и уик-энды — для семьи	С работы не уходят, не завершив ее

Организация перемещения кадров

Средством реализации плана карьеры и продвижения по службе являются подбор персонала, служебные перемещения, т.е. движение относительно той или иной должности, пребывание в которой более 5 лет нецелесообразно из-за **консерватизма**, потери стратегического видения, обрастания неформальными связями, отсутствия критичности по отношению к себе.

Совокупность подбора и перемещений называется расстановкой кадров, т. е. их распределением по структурным подразделениям, должностям в соответствии с требованиями, опытом и деловыми качествами, особенностями трудового коллектива для получения максимального интегрального эффекта.

Расстановка обеспечивает назначение на должность наиболее подходящих работников и нахождение людям наиболее подходящего места.

Принципы расстановки кадров:

- ◆ максимальное соответствие квалификационного потенциала должностным требованиям;
- ◆ обеспечение наиболее подходящего места приложения сил работника;
- ◆ предоставление возможности развития;
- ◆ индивидуализация вознаграждения и стимулирования.

Функции служебных перемещений:

- ◆ наиболее полное использование потенциала работников;
- ◆ подготовка к назначению на более высокую должность;
- ◆ улучшение работы на главных направлениях деятельности фирмы;
- ◆ заполнение **вакансий**;
- ◆ назначение нужного кандидата на нужное место;
- ◆ стимулирование **деловой активности**;
- ◆ предоставление работы, более интересной данному лицу;
- ◆ освоение работником новой специальности; расширение опыта и проч.

Служебные перемещения улучшают морально-психологический климат, ибо длительное общение руководителей и подчиненных приводит к потере официальности отношений между ними, панибратству, ослаблению дисциплины, а следовательно, к снижению эффективности работы.

Особенно важно рационально перемещать молодых специалистов, стимулировать их готовность к решению более ответственных задач, проводить поэтапный отбор кадров в резерв.

Перемещения могут быть межпрофессиональными и междолжностными.

Формы междолжностного перемещения кадров:

1. Назначение на должность при приеме на работу.
2. Перестановка — движение в пределах должностного ранга или эквивалентного уровня.
3. Продвижение — повышение в должности с расширением прав и обязанностей. Служебное продвижение осуществляется в соответствии со следующими принципами:
 - ◆ результативность работы;
 - ◆ предпочтительность по сравнению с другими (общие способности, потенциальные возможности, соответствие **стереотипу**, симпатии, имидж);
 - ◆ компетентность, уровень образования, общего развития;
 - ◆ усердие, аккуратность, бесконфликтность;
 - ◆ способность хорошо организовать формальную сторону дела;
 - ◆ старшинство (вознаграждается умение дождаться своего «звездного часа»);
 - ◆ умение угодить руководству, преданность ему;
 - ◆ необходимость избавиться от мешающего сотрудника;
 - ◆ знакомство, **протекция**.

Но в целом надо повышать в должности самого подходящего человека, что снижает конфликты.

Продвижение по службе должно увязываться с переподготовкой и повышением квалификации, которые в свете требований НТП и общественного развития должны быть непрерывными.

Интенсивность продвижения определяется следующими обстоятельствами:

- ◆ максимально возможная в данной организации точка карьеры и число промежуточных ступеней до нее;
- ◆ соотношение числа сотрудников высшего уровня к числу сотрудников данного уровня;
- ◆ потенциальная мобильность работников (отношение числа вакансий на вышестоящем уровне в среднем за период к числу лиц на данном уровне);
- ◆ заинтересованность, настойчивость, умение подать себя;
- ◆ способность работать на стыке различных специальностей и с разными людьми;
- ◆ необходимость прохождения работником всех должностных ступеней.

Есть должности, прохождение которых практически обязательно перед назначением на высокий пост. Они непременно фигурируют в схеме замещения с учетом того, что перемещения открывают новые вакансии (эффект «домино»). Но в полном объеме такая работа выполняется лишь по высшему звену управления.

4. Понижение в должности (смещение) и перевод на более низкую с сужением круга обязанностей, прав и ответственности (не рекомендуется, даже временно, делать это в отношении опытного руководителя, направляя его в качестве «пожарного» спасать положение дел; для этого лучше привлечь молодого специалиста).

Перед принятием решения о понижении не справляющегося со своими обязанностями работника в должности рекомендуется, например:

- ◆ проверить, чем вызваны трудности в работе (перегрузкой, независимыми факторами, личными свойствами);
- ◆ дать ему полностью войти в курс дела;
- ◆ учесть мнение коллег о его достоинствах и недостатках;
- ◆ предложить должность, соответствующую способностям и деловым качествам.

5. Увольнение с должности и уход из организации.

Формы межпрофессионального перемещения:

- ◆ повышение уровня квалификации, сопровождающееся решением задач повышенной сложности, более высокой заработной платой, но при прежней должности;
- ◆ смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и увеличения заработной платы.

Перемещения являются важным объектом управления, которое обеспечивает целевую ориентацию и рациональное регулирование этого процесса для нахождения оптимального места работнику в структуре организации и формирования у него удовлетворенности ею в целом и конкретным рабочим местом.

В организации целесообразно иметь единые правила перемещения кадров, а каждое решение в этой области тщательно взвешивать.

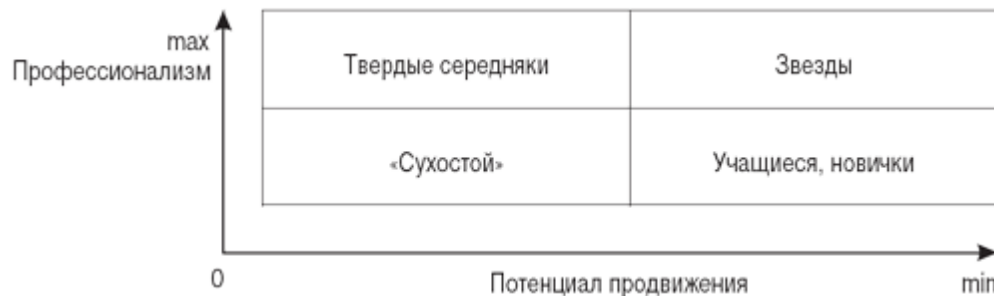
Состояние процессов внутриорганизационного перемещения **кадров** характеризует коэффициент внутренней мобильности персонала:

$$K_{\text{моб}} = \frac{\text{Число работников, сменивших должности в течение периода}}{\text{Среднесписочное число работников}}$$

Во всех крупных фирмах существуют матрицы перемещений **руководителей**, в которых отражается их существующее положение и возможности продвижения. Считается целесообразным составлять их на 5 лет вперед с учетом ожидаемых вакансий.

Динамику этих перемещений в принципе определяют два основных параметра: потенциал продвижения и уровень текущего профессионализма. Их сочетания можно отразить на матрице, в квадрантах которой представлено следующее:

- ◆ учащиеся, новички: потенциал продвижения высокий, но профессионализм низкий;
- ◆ звезды: то и другое — высокие;
- ◆ твердые середняки: профессионализм высокий, но потенциал продвижения — низкий (либо из-за личных качеств, либо из-за организационной ситуации);
- ◆ «сухостой»: то и другое — низкие.



Руководители низового уровня выдвигаются на управленческую должность благодаря сноровке на исполнительской работе, преданности и проч. При этом есть опасность потерять хорошего исполнителя и приобрести плохого руководителя, усилить конфликт между бывшими **коллегами** из-за зависти.

Необходимо рационально перемещать молодых специалистов, стимулировать их готовность к решению более ответственных задач, проводить поэтапный отбор кадров в **резерв**.

На промышленном предприятии схема их перемещения может выглядеть следующим образом:

- ◆ специалист может быть назначен на должности мастера, ведущего инженера, научного сотрудника;

- ◆ старший мастер и ведущий инженер —на должности зав. лабораторией;
- ◆ старший мастер и зав. лабораторией —на должность начальника цеха;
- ◆ зав. лабораторией —на должность зав. отделом;
- ◆ начальник цеха —на должность начальника производства;
- ◆ начальник цеха, начальник производства, зав. отделом —на должности главных специалистов;
- ◆ начальник производства и главный специалист —на должности в администрации предприятия.

Должности в аппарате управления замещаются в соответствии со следующими принципами.

В низшем звене управления и в штабных подразделениях —молодыми специалистами.

Во всех звеньях —руководителями и специалистами из своей и других организаций.

В управленческой элите —путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных кадров.

Разработка схем замещения должностей начинается с анализа их взаимосвязей и должностных требований. Сначала рассматриваются ключевые должности в аппарате управления, затем —близкие им по структуре и ответственности; наконец, развивающие, позволяющие готовить управляющих к работе.

Резерв для замещения руководящих должностей и работа с ним

Сегодня естественный процесс движения руководителей по ступеням карьеры недостаточен и должен дополняться искусственным их «выращиванием» с помощью *резерва для замещения вакантных должностей*.

Под *резервом* понимается специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятиях —даже рабочих), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям.

Задачи, решаемые резервом:

- ◆ выявление и изучение сотрудников, способных занять должности;
- ◆ подготовка и воспитание руководителей;
- ◆ обеспечение планомерного замещения **вакансий**, непрерывности руководства;
- ◆ минимизация элементов случайности в кадровой работе и проч.

Для комплектования и подготовки резерва выделяются ответственные лица.

Процесс формирования резерва и работа включают несколько стадий.

На *первой стадии* осуществляется *прогноз развития основных направлений деятельности фирмы*, изменения ее организационной и управленческой структуры на ближайшую и отдаленную перспективу.

Они задают качественный, количественный и структурный аспекты резерва:

- ◆ изменения совершенствования структуры органов управления;
- ◆ появления новых подразделений;
- ◆ текучести кадров по должностям и открывающихся вакансий;
- ◆ примерного выбытия из состава резерва.

На *второй стадии* определяется конкретная должностная структура резерва. Последний целесообразно создавать для всех руководящих должностей фирмы и ее подразделений, прежде всего ключевых (если компания не может сформировать команду будущих руководителей из числа своих сотрудников, это признак ее слабости). Структура резерва

строится по трем уровням управления —высшему, среднему и низшему —в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей.

На *третьей стадии* устанавливается оптимальная численность резерва с учетом:

- ◆ фактического количества подготовленных руководителей каждого уровня;
- ◆ прогноза потребности в руководящих кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления, появления дополнительных административных должностей, сокращения **штатов**;
- ◆ числа потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию;
- ◆ ожидаемого выбытия по разным причинам из состава резерва.

В результате определяется величина текущей и перспективной потребности в резерве.

На каждую должность в резерве желательно иметь как минимум двоих кандидатов (второй всегда необходим для избежания случайностей и **стимулирования** к совершенствованию первого).

Но работать с большим резервом трудно, а низкая вероятность назначения на должность снижает мотивацию.

На *четвертой стадии* формируется совокупность требований к кандидатам. Эти требования разделяются на основные, обусловленные спецификой организации (компетентность, личностные качества, навыки), и дополнительные.

Дополнительными требованиями часто являются минимальный общий стаж, опыт работы в качестве руководителя либо специалиста в соответствующих подразделениях (исследовательских, штабных и проч.), а также во временных проектных группах. Иногда речь идет о состоянии здоровья, наличии предпринимательской практики.

Обо всех требованиях, которые будут предъявлены, работника необходимо ставить в известность.

На *пятой стадии* осуществляется поиск кандидатов путем изучения анкет, характеристик, итогов аттестации, бесед, текущих наблюдений с учетом соответствия кандидатов требованиям должности (рабочего места), их личных пожеланий и объективных склонностей к управленческой деятельности. При этом надо учитывать, что не все могут быть руководителями, не бояться «пятен» в биографии, принимать во внимание семейные обстоятельства.

Необходима специальная программа выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и продвижения, который характеризуется не степенью подготовленности в настоящий момент, а возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, личностных качеств, уровня заинтересованности. В число перспективных кадров включаются лица, которые заинтересованы в служебном росте и с вероятностью более 0,5 могут быть назначены на руководящие должности; затем устанавливается, кто из них имеет большие шансы стать руководителем, и обстоятельно изучаются данные работника —сначала анкетные, затем остальные.

На *шестой стадии* происходит отбор лиц, зачисляемых в резерв (с заключением соответствующих договоров). Решение обычно принимается после собеседования, которое выявляет стремление работать на руководящей должности, умение планировать свою работу, решать проблемы в сжатые сроки, подготовленность, **квалификацию** и проч. Для доминантных личностей выдвижение в резерв имеет большое мотивирующее значение.

На практике придерживаются следующих принципов отбора:

- ◆ соответствие кандидата типу резерва и должности, общим и профессиональным требованиям;

- ◆ «открытость» списка, зачисление в состав резерва максимального количества способных людей;
- ◆ исключение привилегий и **протекций**;
- ◆ перспективность (требует установления возрастного ценза для определенных категорий должностей или учета времени, остающегося до наступления пенсионного возраста, и состояния здоровья, определения необходимого периода работы в должности, наличия инновационного потенциала).

Возраст кандидатов в резерв зависит от должности. В соответствии с отечественной практикой в состав резерва включаются мужчины до 45 и женщины до 40 лет (обычно на средние управленческие должности — до 30 лет). В США для руководителей среднего звена он равен 25–30 годам, максимум 35 лет. Регламентация возраста руководителя необходима там, где без механизма конкурентного отбора сложно определить четкие критерии эффективной деятельности и требуемые от сотрудника результаты.

При зачислении в резерв прежде всего учитывают то, как человек справляется с текущей работой (контроль этого осуществляется непосредственными руководителями и основан на индивидуальном плане работы). Для **менеджеров** речь идет о степени достижения целей организации или подразделения; для **специалистов** — об исполнительности, творческом подходе, сложности и своевременности выполнения заданий.

Седьмая стадия формирования резерва состоит в оценке профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов, их соответствия **должности**. Включать в резерв людей, непригодных для руководящей работы, недопустимо.

Процедура отбора в резерв должна быть регламентирована, согласована с процедурами выдвижения и назначения. Иногда ее целесообразно осуществлять в виде конкурса.

Оценка осуществляется в виде экзамена, собеседования или экспертным путем на основе средней степени выраженности у них требуемых качеств.

Восьмой стадией формирования резерва является принятие первым лицом решения о включении сотрудника в его состав.

Исключение из резерва происходит им же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в течение пребывания в резерве. Таким образом, резерв регулярно пересматривается и обновляется. Делают это обычно на основе анализа его состава и расстановки кадров в IV квартале.

При принятии окончательного решения учитываются:

- ◆ профессиональные характеристики субъектов;
- ◆ выводы и рекомендации последней аттестации и специальных оценок;
- ◆ мнения непосредственных руководителей и коллег;
- ◆ степень заинтересованности оставаться в составе резерва;
- ◆ личностный, профессиональный и инновационный потенциал;
- ◆ вероятность появления вакансий;
- ◆ характер подготовки;
- ◆ соответствие общим и профессиональным требованиям будущей должности;
- ◆ перспективность (остающееся до пенсии время);
- ◆ рабочие показатели;
- ◆ способность к обучению;
- ◆ наличие необходимых деловых качеств.

В резерве выделяют две группы:

- ◆ преемников или дублеров — кандидатов на замещение определенных ключевых должностей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (не более 3 лет), что требует их конкретной подготовки (*оперативный резерв*, или *резерв функционирования*);
- ◆ молодых сотрудников с лидерскими наклонностями, которые могут занять эти должности в перспективе, вплоть до 20 лет и более (*стратегический резерв*).

Понятно, что работа с представителями каждой группы происходит неодинаково. Так, для сотрудников второго типа она не является целевой, а в основном решает задачи формирования общей культуры, корпоративного духа, управленческих знаний, необходимых для занятия любой руководящей должности в будущем.

На каждого кандидата в резерв составляется личный план работы, что позволяет индивидуализировать и ускорить подготовку к занятию должности.

Периодически (не реже раза в год) должна производиться оценка достигнутых результатов и корректировка плана работы.

Разделами плана работы с резервом являются теоретическая подготовка, замещение руководителя в период отсутствия, участие в решении организационных вопросов, стажировки, формирование навыков общения.

После того как резерв сформирован, с ним под контролем администрации начинается интенсивная работа. Она осуществляется адресно, с учетом их личных особенностей, в условиях состязательности, смены видов деятельности, что дает возможность изучить способности кандидата к различным видам труда. Подготовка бывает профессиональной (общей, специальной) и социально-психологической.

Так, для **линейных руководителей** считается целесообразной работа со студентами старших курсов, молодыми специалистами (в период их испытательного срока, стажировки и проч.), молодыми (2–3 года стажа) руководителями низового звена, глубокое знакомство со всеми сторонами деятельности организации и отрасли, умение действовать в экстремальных ситуациях.

В настоящее время ведущим фактором формирования менеджера является личный опыт руководящей работы. В процессе его приобретения ключевыми моментами являются общие способности, окружение, личность наставника, содержание самой деятельности в определенной должности в соответствии с профессиональными требованиями, случайности.

Примерное содержание подготовки резерва:

- ◆ задания по изучению и решению конкретных производственных проблем, причин образования «узких» мест, выработка и публичная защита рекомендаций по их устранению;
- ◆ привлечение к проверкам и оказанию помощи другим подразделениям;
- ◆ временное замещение и горизонтальное перемещение;
- ◆ индивидуальная работа под началом вышестоящего руководителя;
- ◆ стажировка в должности в своей и чужой фирме, в том числе за рубежом;
- ◆ обучение в специальных центрах;
- ◆ краткосрочные (3–5 дней) семинары;
- ◆ школы и курсы молодых специалистов без отрыва от производства;
- ◆ школы руководителей, обучающихся по индивидуальным программам без отрыва от производства;

- ◆ тематические курсы на предприятии с полным отрывом от производства до двух недель, или в течение длительного срока без отрыва от основной деятельности;
- ◆ постоянно действующие тренинги для менеджеров разных уровней;
- ◆ самостоятельное обучение по индивидуальной программе;
- ◆ работа в составе комитетов, комиссий; участие в научно-техническом творчестве, совещаниях, симпозиумах.

Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность происходит конфиденциально с учетом:

- ◆ соотношения их индивидуальных характеристик с идеалом;
- ◆ результатов работы в настоящей и прежней должностях;
- ◆ итогов участия в конкурсах, тестирования, **аттестации**;
- ◆ мнения руководителя;
- ◆ степени внутренней готовности занять должность;
- ◆ возраста, творческого потенциала;
- ◆ оценки усилий по подготовке к занятию должности, преодолению недостатков;
- ◆ повышения квалификации, профессиональной подготовки, общей эрудиции .

Кто именно из состава резерва будет назначен на должность, хранится в тайне до последнего момента. Но следует учитывать, что во время пребывания в резерве (2–5 лет) работники проходят основательную подготовку к руководящей работе и должны быть соответственно использованы.

Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать следующие основные показатели:

$$\text{Эффективность подготовки руководителей внутри организации} = \frac{\text{Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Число освободившихся должностей за период}}$$

$$\text{Текущая резерва} = \frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{Среднее число резервистов за период}}$$

$$\text{Средний срок пребывания в резерве} = \frac{\text{Сумма лет пребывания в резерве до занятия должности}}{\text{Число лиц состава резерва, занявших должность}}$$

$$\text{Готовность резерва} = \frac{\text{Число ключевых должностей, имеющих преемников}}{\text{Общее число ключевых должностей}}$$

Горизонтальная карьера

Для руководителей и специалистов, чей потенциал повышения исчерпан, но которые могут принести большую пользу фирме, целесообразна практика **горизонтальной карьеры**. Она дает возможность овладеть новыми сферами деятельности, повысить квалификацию, мастерство и постоянно поддерживать интерес к работе.

Горизонтальная карьера осуществляется прежде всего в форме *ротации*, которая применяется к людям, нуждающимся в многосторонней квалификации (возвращение в свою организацию на более высокую должность называется авторотацией). Ротация имеет следующие разновидности:

- ◆ *перемещение* предполагает выполнение опытным работником прежних обязанностей на новом месте в данном подразделении. Оно используется при необходимости укрепления отстающего участка, преодоления конфликта и проч.;
- ◆ *перестановка* означает получение новых обязанностей на том же уровне управления, но в другом подразделении, что является формой **повышения квалификации**;
- ◆ «*карусель*», т. е. временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.

Каждый работник, поступающий в японскую фирму, обычно обязан не только пройти все ступени должностной иерархии начиная с низшей, но и переходить раз в 2 года из подразделения в подразделение. В компании «Хонда» каждый руководитель среднего уровня выбирает себе сферу деятельности, которую не знает, и работает там не менее недели. Таким образом, вся деятельность, которая перекрывает сферу должностных обязанностей, может быть выполнена другим работником. В результате формируется специалист широкого профиля.

Такая практика дает возможность работнику:

- ◆ выявить свои сильные и слабые стороны;
- ◆ найти работу в соответствии со способностями и потребностями;
- ◆ обрести новый производственный и управленческий опыт;
- ◆ расширить общие знания, кругозор; лучше понять проблемы других;
- ◆ «встряхнуться», получить новый заряд душевных сил, укрепить уверенность в себе, преодолеть стресс;
- ◆ «найти себя» и начать новую **вертикальную карьеру**.

Для фирмы ротация выгодна тем, что ослабляет бюрократические тенденции, помогает поддерживать контакты между подразделениями, но она связана с временным падением производительности, ведет к распылению знаний и навыков, создает риск «забыть» человека в другом подразделении.

Другой разновидностью горизонтальной карьеры можно считать *обогащение труда*, существующее в следующих формах:

- ◆ расширение полномочий (решать проблемы, распоряжаться **ресурсами**);
- ◆ выполнение обязанностей, относящихся к различным функциям, не требующим дополнительной квалификации (противоположно ему упрощение обязанностей, связанное с их членением на составляющие элементы);
- ◆ участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп;
- ◆ повышение информированности;
- ◆ чередование видов работы, выполняемых на одном месте;
- ◆ временное назначение на более высокую должность;
- ◆ предоставление возможности заниматься научной деятельностью;
- ◆ расширение неформальных контактов.

Для рабочих обогащение труда может заключаться в отказе от конвейерной системы, переходе на индивидуальное выполнение операций, увеличении их разнообразия, совмещении обязанностей, т. е. выполнении в течение имеющегося лимита времени работы, относящейся к смежным профессиям и должностям.

Условиями эффективного внедрения методов обогащения труда считаются технологическая и функциональная связь работ, примерно одинаковый уровень их сложности и требуемой квалификации исполнителя, что позволяет сократить потребность в дополнительном обучении; возможность получения осязаемого эффекта как для работника, так и для организации.

Разновидностью горизонтальной карьеры можно считать *смену профессии*. У специалистов материального производства смена **профессии** происходит довольно часто; у специалистов нематериального производства имеет место непрерывное профессиональное совершенствование.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

РАЗДЕЛ IV. ПРОЕКТИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Перед изучением данного раздела внимательно прослушайте введение к разделу. Затем изучите последовательно материалы глав разделов, обращаясь по мере необходимости к объектам «Видеоматериалы», «Глоссарий», «Персоналии», «Правовые акты», «Документы по учету кадров», «Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда». После изучения каждой главы рекомендуется выполнить тренировочные задания.

Особое внимание при изучении раздела обратите на содержание видеолекций «Внешняя организация рабочего места. Принципы проектирования рабочих мест», «Внутренняя организация и проектирование рабочего места». После изучения всех глав прослушайте основные выводы по разделу. Затем проверьте свои знания по разделу, выполнив контрольные задания и ответив на вопросы и задания, приведенные ниже.

Вопросы и задания

1. Составьте организационный проект (упрощенный) учебного заведения и обсудите его в группе.
2. Объясните, что такое полномочия и принципы их распределения, проиллюстрируйте условными примерами.
3. Проведите дискуссию, в которой одна сторона будет отстаивать централизацию управленческих полномочий, а другая —ее децентрализацию.
4. Изучите положение о факультете и попробуйте составить свой вариант.
5. Составьте и обсудите свой вариант правил внутреннего распорядка для учебного заведения.
6. Обсудите приведенные принципы рационализации управленческого труда и приведите свой вариант.
7. Перечислите основные факторы, характеризующие должность.
8. Попробуйте сформулировать должностные функции лиц, которые вас окружают (например, руководителя учебного заведения, преподавателей).
9. Дайте характеристику служебных полномочий этих лиц, форм и степени их ответственности.
10. Назовите факторы, влияющие на распределение должностных полномочий в рамках организации, и условия, которые при этом необходимо учитывать.
11. Объясните, что представляют собой централизация и децентрализация полномочий. Каковы их достоинства и недостатки?
12. Проведите в своей учебной группе конкурс на лучшую должностную инструкцию учащегося (студента).

13. Раскройте пути рационализации должностной структуры организации. Какие пути подходят для учебного заведения, а какие —нет?
14. Объясните, что такое рабочее место. Дополните приведенную классификацию рабочих мест.
15. Проанализируйте организацию своего домашнего рабочего места.
16. Перечислите правила организации рабочего места. Попробуйте придумать несколько новых.
17. Изложите свое видение офиса будущего и обсудите его в учебной группе.
18. Перечислите существующие виды условий труда.
19. Расскажите о требованиях, предъявляемых трудовым законодательством РФ к условиям труда.
20. Оцените условия труда своего учебного труда по приведенным в главе направлениям.

ГЛАВА 4.1. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Понятие организационного проектирования

Организационное проектирование есть деятельность по формированию отдельных подразделений и аппарата управления в целом в виде совокупности должностей **руководителей, специалистов**, технических исполнителей, помогающих первому лицу управлять организацией, наделению их необходимыми **полномочиями**, созданию управленческих механизмов и условий их функционирования.

Перед началом работ по организационному проектированию необходимо выяснить характер внутренних и внешних связей, количество и общую характеристику объектов управления, число подразделений, их штаты и функции, территориальное размещение, взаимосвязи.

Основные направления организационного проектирования:

1. *Композиция* —определение главных характеристик организации, общей структурной схемы аппарата управления с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей, главных целей, механизма функционирования, принципов подбора и продвижения **кадров**, оплаты труда, **стимулирования**. Все это создает основу более детального организационного проектирования.

2. *Структуризация* —определение, исходя из организационных целей, состава основных подразделений (отделов, секторов, бюро, групп), их полномочий, внутренней структуры, связей, конкретных задач, стоящих перед ними в целом, рабочими местами и **должностями**.

Процесс формирования подразделений получил название *департаментализации*, современными принципами которой являются:

- ◆ *количественный* (подразделения создаются, исходя из оптимального числа людей, необходимых для решения поставленной задачи, а также возможности ими должным образом управлять);
- ◆ *временной* (в подразделения объединяются люди, работающие в одно время —смена, вахта);
- ◆ *технологический* (в основу создания подразделений кладется производственный процесс или его относительно самостоятельная часть; так возникают цехи, а в их рамках —отдельные участки);
- ◆ *профессиональный* (когда «под общей крышей» объединяются люди, обладающие близкими специальностями или занимающиеся одним видом деятельности);

- ◆ *функциональный* (в крупных организациях подразделения объединяются в группы в соответствии с направлениями деятельности);
- ◆ *дивизиональный* (подразделения, имеющие статус юридически самостоятельных предприятий, выделяются по принципу обслуживания того или иного рынка или региона, выпуска конкретного продукта, стадии жизненного цикла).

Эти подразделения (а также организация в целом и отдельные направления ее деятельности) представляют собой *объекты управления*, имеющие свой руководящий орган. Таким образом, основание управленческой структуры организации построено по *объектному принципу*. Однако по вертикали структура управления организации, кроме того, строится в соответствии с *линиями полномочий*, которые вышестоящие подразделения осуществляют по отношению к нижестоящим.

Подходами к формированию организационных структур являются:

1. *Нормативно-функциональный*, который предполагает, что конкретная структура создается (совершенствуется) на основе типовой, скорректированной с учетом влияния ряда факторов (масштаба, характера, степени специализации производства, численности работников).

Нормативы формирования подразделений

Подразделение	Технические	Экономические	Общие
Отдел	Более 12	Более 8	Более 5
Бюро	6–11	5–7	3–4
Группа	2–5	2–4	2

2. *Функционально-технологический* (основывается на рационализации потоков информации и технологии ее обработки) учитывает конкретную ситуацию, но чрезвычайно трудоемок.

3. *Регламентационный* — разработка и официальное оформление обязательных требований к параметрам организации, отдельных подразделений, аппарата управления, внутренних процессов, процедур. Обеспечивает единообразное осуществление повторяющихся действий, независимо от личностных особенностей тех, кто их выполняет. Объектами регламентации являются:

- ◆ связи и взаимодействие между подразделениями и внутри их;
- ◆ правила, процедуры и норма времени выполнения операций;
- ◆ права, обязанности, ответственность подразделений и работников, их соподчиненность;
- ◆ проектная численность и квалификационный состав **персонала**;
- ◆ трудоемкость основных работ;
- ◆ распределение конкретных задач;
- ◆ показатели эффективности;
- ◆ организационные нормативы;
- ◆ управленческие технологии;
- ◆ информация, ее содержание, периодичность поступления или предоставления и проч.

Регламентация решает следующие задачи:

- ◆ создает нормативно-правовую основу формирования структуры **управления**, горизонтальных и вертикальных взаимосвязей, подчиненности и проч.;
- ◆ устанавливает количественные характеристики управленческих процессов на всех уровнях;
- ◆ задает содержание, объем, периодичность и формы поступающей информации,

- необходимой для выполнения работы, способствует устранению избыточных или ненужных сведений;
- ◆ обеспечивает распределение задач между структурными подразделениями, отдельными работниками, устанавливает их права, обязанности и ответственность, устраняет излишние трудовые функции и операции;
 - ◆ упорядочивает приемы и методы управления, порядок работы с кадрами, их подготовки и **повышения квалификации**;
 - ◆ определяет условия экономического стимулирования.

Основой регламентации является *регламент* — организационное положение, предельно четко предписывающее виды действий, условия и ограничения их осуществления. В управлении персоналом используются следующие регламенты:

- ◆ производственные (нормы выработки, нормы обслуживания);
- ◆ технические (требования **техники безопасности**);
- ◆ экономические (порядок начисления заработной платы, премирования);
- ◆ социальные (правила предоставления гарантий, компенсаций);
- ◆ организационные (положения о подразделениях, должностные инструкции, квалификационные характеристики, **штатные расписания**, графики работы, приема посетителей и проч.).

4. *Ориентационный* — создание условий для упорядочения положения и движения людей и материальных объектов.

Ориентация бывает *нумерационной* (шифры папок в архиве), *словесной* (табличка на двери с именем сотрудника), *словесно-нумерационной*, представляющей собой комбинацию того и другого, *символической* (условный рисунок), *графической* (схемы эвакуации персонала в случае пожара), *цветовой* (разная окраска стен на разных этажах).

Результатом работ по организационному проектированию является комплекс проектной документации по построению организации труда в организации (подразделении), называемый организационным проектом. Его основными блоками являются:

- ◆ разделение труда
- ◆ организация **рабочих мест**
- ◆ организация трудовых процессов
- ◆ условия труда
- ◆ требования к исполнителям
- ◆ нормы и нормативы и проч.

Проектирование управленческих полномочий

Под *полномочиями* подразумевается совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации. Ими наделяется подразделение или отдельная должность в связи с выполнением возложенных на них функций.

Под полномочиями понимаются также *конкретные поручения* должностному лицу или группе (постоянные поручения называются *служебными обязанностями*).

Полномочия определяют границы действий лиц, являющихся их обладателями, возможности использования ими **ресурсов** организации и проч. Рамки полномочий закрепляются уставами, положениями, должностными инструкциями, устными указаниями и в общем случае сужаются сверху вниз.

В современных условиях ни один руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие проблемы из-за ограниченности времени и нехватки специальных знаний. Поэтому ему приходится распределять свои полномочия между подчиненными лицами (подразделениями), которые, в свою очередь, поступают аналогичным образом. Этот процесс может осуществляться на основе двух подходов:

1. *Разделение полномочий и единоначалие* предполагает, что непосредственный руководитель (и только он), сохраняя за собой *общие* полномочия, передает подчиненным *специальные* и уже не вмешивается в их реализацию. А те за нее несут перед ним всю полноту ответственности.

Единоначалие является также *принципом управления*, в соответствии с которым исключается руководство «через голову».

Этот принцип может нарушаться лишь в критических случаях ради лучшей координации исполнителей (по этой же причине допускается подчинение нескольким руководителям).

2. *Поглощение полномочий и множественное подчинение* предполагает, что руководитель (обычно собственник), передавая подчиненным полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней, что в первом случае считается недопустимым.

Распределение полномочий происходит сверху вниз по уровням управления, на каждом из которых субъекты получают такой их объем, какой необходим для принятия самостоятельных решений по определенному кругу вопросов без обязательного согласования с руководством.

В результате складывается *иерархия полномочий* — мощный фактор наведения порядка в больших подразделениях и на предприятиях. Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином ее уровне, определяются:

- ◆ сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем;
- ◆ глубиной **разделения труда** и ритмичностью производства;
- ◆ степенью развитости системы коммуникаций;
- ◆ необходимостью распределения дефицитных ресурсов, проведения единой политики, серьезностью последствий принимаемых решений;
- ◆ возможностью эффективной координации внутренних процессов;
- ◆ динамикой среды;
- ◆ историческими традициями и взглядами **высшего руководства**;
- ◆ личными особенностями исполнителей и руководителей;
- ◆ наличием организационных условий (правил, регламентов и проч.);
- ◆ морально-психологическим климатом в организации и т. п.

В количественном отношении масштабы полномочий характеризуются величиной ресурсов, которыми субъект может распоряжаться самостоятельно, без согласования с вышестоящим, и числом лиц, юридически или фактически обязанных выполнять принятые им решения.

При распределении полномочий учитывается необходимость:

- ◆ их достаточности для решения стоящих задач;
- ◆ увязки с полномочиями тех, с кем субъекту приходится сотрудничать, и проч.

Полномочия в организации распределяются не всегда равномерно и могут быть сосредоточены преимущественно на верхних (*централизация*) или на нижних (*децентрализация*) ее «этажах».

Полной централизации препятствует естественная ограниченность знаний людей, их возможность воспринимать, перерабатывать и усваивать информацию и проч. Полная децентрализация приводит к потере организацией управляемости. Поэтому централизация в одном отношении требует одновременно обратного подхода в другом.

Степень централизации управления характеризуется:

- ◆ долей решений, принимаемых на высших ступенях иерархии;
- ◆ уровнем принятия важных решений;
- ◆ долей работников, осуществляющих управленческие функции на уровне организации;
- ◆ процентом решений, не согласуемых с руководством;
- ◆ частотой привлечения подчиненных к участию в управлении.

Достоинства централизации полномочий:

- ◆ облегчение концентрации усилий на ключевых направлениях деятельности;
- ◆ устранение неоправданного дублирования управленческих функций;
- ◆ сосредоточение процесса принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию, имеет большие знания, опыт;
- ◆ облегчение контроля и координации деятельности в масштабах организации;
- ◆ улучшение использования опыта и знаний персонала.

Однако централизация имеет негативную сторону:

- ◆ замедляется управленческая реакция вследствие существенных затрат времени на передачу информации, в процессе которой значительная часть ее теряется или искажается;
- ◆ важнейшие решения принимаются высшими руководителями, плохо представляющими себе конкретную ситуацию и местную специфику;
- ◆ исполнителям решения навязываются, а поэтому из-за отсутствия заинтересованности неэффективно ими реализуются.

В современных децентрализованных организациях высшее руководство принимает решения о миссии, целях, утверждает долгосрочные планы, распределяет ресурсы по подразделениям, оценивает их деятельность, совершенствует систему управления.

Администрация осуществляет также внешние связи, разработку принципов кадровой политики, общий контроль над подразделениями, формирует благоприятный морально-психологический климат, вмешивается при обострении ситуации, поддерживает горизонтальные контакты.

В то же время все стратегические решения должны предварительно согласовываться с низовыми менеджерами, которые получают свободу тактических действий.

В децентрализованных организациях на 20% выше управленческие расходы, зато ниже текучесть кадров, прогулы, травматизм.

Децентрализация позволяет:

- ◆ быстро разрабатывать и принимать самостоятельные решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей, и адекватно отражать в них объективную ситуацию;
- ◆ отказаться от детальных инструкций из центра, снизить его перегрузку второстепенными проблемами, сократить информационные потоки;
- ◆ ориентировать исполнителей на конкретные результаты, а не на показатели;
- ◆ быстрее осуществлять обучение персонала;
- ◆ предоставить работникам инициативу, сделать их работу интереснее.

Негативными сторонами децентрализации являются:

- ◆ слабый учет или игнорирование интересов других подразделений и организации в целом;

- ◆ тактический характер;
 - ◆ необходимость из-за отсутствия единых правил и процедур длительной «утряски».
- Выделяют несколько видов управленческих полномочий:

1. *Распорядительные* предполагают, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. К ним относятся:

- ◆ *общие* (принадлежат высшему руководству и распространяются на постановку целей, выработку стратегий, контроль всех основных сторон деятельности, действия в чрезвычайных ситуациях);
- ◆ *линейные* (обладают руководители основных подразделений для ведения оперативной деятельности);
- ◆ *функциональные* (предполагают принятие соответствующими руководителями решений, касающихся методов работы, по отношению к **линейным руководителям** и их подчиненным). Для сохранения единства управления содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются.

2. *Рекомендательные полномочия* (специалисты, обладающие ими, при необходимости дают неинициативные и необязательные для исполнения советы нуждающимся в них руководителям, каким образом лучше решить тот или иной «узкий» вопрос).

3. *Представительские полномочия* дают возможность от имени **администрации** контролировать, координировать совместную деятельность не подчиненных им лиц, вести переговоры и т. п.

4. *Согласительные полномочия* возлагают обязанность на обладателей высказывать в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных полномочий; могут быть:

- ◆ *предостерегающими* (юрист проверяет соответствие принимаемых решений действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки или нарушения и предлагает их исправить);
- ◆ *блокирующими*, или параллельными (главный бухгалтер дает согласие на расходование денежных средств).

Все виды управленческих полномочий неотделимы от *ответственности* (которая должна им соответствовать), т. е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, действия и их последствия.

Различают два типа ответственности — общую и функциональную:

- ◆ *общей* называется ответственность за создание руководителем условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности;
- ◆ *функциональной* является ответственность за выполнение исполнителем конкретной работы.

Проектирование подразделений

Наиболее важным документом, регламентирующим распределение прав, обязанностей и ответственности, является *положение о подразделениях* и *должностные инструкции*.

Основа их составления — анализ содержания и объема функций и выполняемых работ.

Положение определяет основные требования ко всем сторонам деятельности конкретного подразделения (структурной единицы) включает следующие разделы:

1. Общие положения:

- ◆ правовой статус подразделения;
- ◆ место в организационной структуре и подчиненность;
- ◆ нормативные правовые акты, которыми подразделение должно руководствоваться в

- своей деятельности;
 - ◆ порядок создания, **реорганизации, ликвидации**;
 - ◆ численность персонала;
 - ◆ порядок назначения и освобождения от должности руководителя, замещения его при отсутствии;
 - ◆ квалификационные требования, предъявляемые к руководству;
 - ◆ состав подразделения, внутренняя схема подчинения.
2. Основные цели в соответствии с приказом об организационной структуре (перечисляются направления деятельности подразделения).
3. Организационные и производственные функции (отражают все существенные направления деятельности, необходимые для достижения целей, что позволяет формулировать обязанности сотрудников):
- ◆ вопросы, в решении которых подразделение принимает участие (функции между подразделениями должны быть четко распределены, чтобы исключить параллельность);
 - ◆ общий порядок, периодичность и продолжительность выполнения работы;
 - ◆ функциональные связи;
 - ◆ контроль;
 - ◆ технологические задачи.
4. Права и обязанности подразделения, необходимые для выполнения возложенных на него функций.
5. Ответственность (учитывает особенности работы, функции, права), касающаяся:
- ◆ своевременного и качественного выполнения задач;
 - ◆ правильного подбора кадров и их рационального использования в соответствии с должностью.
6. Взаимоотношения, связи (определяются служебные взаимодействия с подразделениями и сторонними организациями по вопросам производственно-хозяйственной деятельности, согласования документов, совместного ведения работ, обмена информацией).
7. Материальная база.
8. Правила поощрения сотрудников.
- Проект положения (оно может быть временным, сроком на год) разрабатывается его руководителем, согласовывается с руководителями смежных и утверждается вышестоящим руководителем.

Проектирование управленческих технологий и процедур

Управленческая технология представляет собой оптимальную последовательность составляющих работу процедур (элементов технологии, воплощенных в конкретном самостоятельном результате) и операций, выполняемых рациональными методами с помощью современных средств с учетом требуемой **квалификации** и научно обоснованных затрат времени.

Проектирование управленческих технологий и процедур основывается на проектах организационных и управленческих структур, рабочих мест, должностных инструкциях и проч. На практике оно облегчает:

- ◆ унификацию выполнения работниками разных подразделений однородных действий и освоение новых;
- ◆ контроль над специалистами и техническими исполнителями;

- ◆ взаимозаменяемость работников;
 - ◆ рационализацию процесса управления.
- Объектами проектирования управленческих процедур и технологий являются:
- ◆ управление организацией в целом;
 - ◆ отдельные управленческие системы (учет, контроль и проч.);
 - ◆ схемы выполнения управленческих операций;
 - ◆ автоматизированные системы управления (АСУ).

Правила проектирования управленческих технологий предполагают:

- ◆ четкое разграничение основных и вспомогательных процедур, недопущение использования квалифицированных специалистов на технических работах;
- ◆ разработку унифицированной нормативной и инструктивной документации;
- ◆ создание системы внутреннего контроля над использованием документов;
- ◆ точный учет качественных и количественных показателей работы исполнителей;
- ◆ обеспечение высокой технологической и исполнительской дисциплины;
- ◆ своевременный пересмотр устаревших нормативных документов;
- ◆ повышение культуры персонала;
- ◆ рационализацию технологии создания и обработки документов (один из наиболее существенных моментов организационного проектирования) и создания принципиальной схемы движения входящих документов и документационных потоков.

Технологии и процедуры в сфере управления персоналом могут быть представлены в следующих графических моделях:

1. *Схема функциональных взаимосвязей:*

Основные функции	Структурные подразделения (должности)						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
1							
2							
...							

2. *Сводная карта процедур:*

Перечень процедур	Периодичность выполнения	Трудоемкость	Оценка необходимости выполнения данным работником
А			
Б			
...			

3. *Структура трудоемкости процедуры:*

Перечень операций	Трудоемкость	
	Человеко-часы	% общей трудоемкости
А		
Б		
....		

4. *Процедураграмма* графически или в табличной форме (*оперограмма*) отражает (с указанием трудоемкости и используемых технических средств), кто, в какой последовательности, в какой взаимосвязи выполняет те или иные операции, относящиеся к определенным процедурам.

Операции	Исполнители							Трудоемкость	Используемые технические средства
	А	Б	В	Д	Е	Ж	З		
А									
Б									
...									

В столбцах оперограммы отражаются субъекты (подразделения, руководители, исполнители), а в строках — последовательные операции. В ячейках на пересечении строк и столбцов даются описание операции, ее **трудоемкость**, ответственные за выполнение лица.

Символическая оперограмма составляется в свободной форме.

5. *Логико-информационная схема* устанавливает сроки выполнения операции, исполнителей, входящую и выходящую информацию по каждой процедуре.

Перечень операций	Исполнители				Сроки	Входящая информация	Выходящая информация
	1	2	3	4			
А							
Б							
...							

6. *Технологические карты на одну (или группу) операцию, процедуру* составляются в дополнение к процедураграмме и определяют состав исполнителей операции, содержание работ, методы их выполнения, потребности в технических средствах и материалах, примерную трудоемкость, прогрессивные нормы времени. Карты должны быть универсальными и простыми.

7. *Матрица связи между подразделениями или отдельными сотрудниками*

		Подразделения (должности)			
		1	2	3	4
Подразделения (должности)	1		х		
	2			х	
	3		х		х
	4	х			

В клетках помещают условные значки, отражающие существующее взаимодействие.
8. *Функциональная матрица разделения труда в подразделении*

Основные функции	Категории персонала		
	руководители	специалисты	служащие
1			
2			
3			

Анализ состава и содержания функций управления проводится на основе следующей таблицы:

Виды функций по положениям и другим материалам	Фактическое выполнение функций	Составляющие процедуры	Основные документы	Исполнители

9. *Органиграмма* — графическая модель распределения **управленческих функций** в организации (подразделении). Имеет форму таблицы, в столбцах которой отражаются подразделения (должности), в строках — функции. В ячейках на их пересечении отражаются процедуры управленческого процесса с указанием их последовательности. В примечаниях дается описание «входа» и «выхода» каждого процесса.

Функции	Подразделения (должностные лица)				
	А	Б	В	Г	Д
1	Х				
2			Х		
3		Х			
4					Х
5				Х	

10. *Функциональная матрица распределения прав и ответственности в подразделении:*

Функции	Руководители	Специалисты	Исполнители	Техники
Общие				
Конкретные				
Специальные				
Задачи				
Операции				

11. *Документограмма* — график (маршрутная схема) движения документа в организации от момента получения до сдачи в архив через звенья управления с указанием сроков, характера выполняемой работы. Помогает проследить логическую последовательность и связь этапов работы над документом, выявить случаи дублирования, совместить документы, несущие однородную информацию.

Этапы разработки документа	Сроки работ	Ответственные лица (подразделения)
1		
2		
...		

12. *Схема документооборота*:

Виды документов, поступающих в подразделение	Источник	Виды документов, выходящих из подразделения	Куда	Периодичность	
				входа	выхода
А		В			
Б		Г			
...					

Основной принцип организации движения документов (документооборота) — прямоточность, т.е. прохождение ими минимального количества инстанций. Он обеспечивается оптимальным разделением труда между руководителем и исполнителем. Для изучения рациональных маршрутов движения документов используется оперограмма.

13. *График работы руководителей* устанавливает определенную регламентацию и четкий распорядок их рабочего времени. Это облегчает текущее планирование и организацию труда, вносит ритм в деятельность **коллектива**, дисциплинирует, снижает непроизводительные затраты времени у подчиненных, увеличивает оперативное время.

Графики рабочего времени всех руководителей должны быть скоординированы. Руководители низового уровня привязывают графики своей работы к графикам вышестоящих руководителей, прежде всего первого лица.

График работы руководителя

Время	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	
8–9							
9–10							
10–11			Мероприятия				
11–12							

14. *Функциограмма* (разработана в СССР в 1920-е гг.) определяет состав функций и их распределение между исполнителями. В центральной части документа размещается перечень функций (работ), выполняемых в подразделении; слева приводится список действующих сотрудников (должностей), а справа — их список для планового периода. Линиями отображается существующее или предполагаемое связь между исполнителями. Полезна при проектировании загрузки работника. Аналогично можно составить функциюграмму для организации в целом.

15. *Правила внутреннего трудового распорядка* включают следующие разделы:

- ◆ общие положения;
- ◆ порядок приема, перевода и увольнения служащих (представляемые и заполняемые документы, порядок их оформления, заключения и расторжения контрактов, организации увольнения);
- ◆ перечень основных обязанностей служащих и администрации;
- ◆ нормативы рабочего времени и его использования (график работы, отпусков, отгулы, неявки на работу с разрешения администрации, перерывы, кратковременные отпуска);
- ◆ основные обязанности сотрудников и администрации (**условия**, организация, оплата труда, социальные гарантии);
- ◆ основания для поощрения за успехи в работе и взыскания нарушителям **трудовой дисциплины**;
- ◆ требования к внутреннему режиму и организации работ;
- ◆ служебная и **коммерческая тайна** (объекты и содержание).

16. *Единый (общий) распорядок рабочего дня* вносит системность в работу аппарата, упорядочивает информационные потоки, сокращает потери времени по операциям, повышает эффективность управленческого труда в целом. Его элементами являются:

- ◆ режим работы подразделений, время начала и окончания;
- ◆ прием посетителей;
- ◆ прием сотрудников по личным вопросам;
- ◆ выдача справок;
- ◆ оформление заявок;
- ◆ техническая учеба;
- ◆ повышение квалификации;
- ◆ заседание квалификационных комиссий и проч.

17. *Распорядок работы руководителей и основных подразделений*

Документ утверждается первым лицом (или руководителем кадровой службы), содержит необходимые визы и согласование с решением общего собрания (номер протокола). Правила должны обеспечивать стабильность и эффективность работы, ограничивать произвол (но и свободу), освобождать от личной зависимости, защищать права участников,

препятствовать дестабилизирующим действиям.

18. План-график проведения управленческих работ

Работа, процедура, операция	Документ	Время исполнения	Подготовка	Согласование	Утверждение	Рассылка
		Нормативное	Плановая, фактическая дата / подразделение	Плановая, фактическая дата / подразделение	Плановая, фактическая дата / подразделение	Плановая, фактическая дата / подразделение

19. *Хронограмма* (ленточный график) состоит из отрезков, которые отражают виды работ и затраты времени.

Проектирование организации труда

Важным моментом организационного проектирования в сфере **управления персоналом** является обеспечение оптимальной для данных условий организации работы, которая включает:

1. Рациональное разделение труда в аппарате управления:

- ◆ достижение максимальной эффективности труда на каждом месте при минимуме затрат;
- ◆ равномерная загрузка работников в течение рабочего дня;
- ◆ обеспечение соответствия требований рабочего места и квалификации работника;
- ◆ повышение моральной удовлетворенности работников.

2. Специализацию управленческих функций и работ, т. е. целенаправленное закрепление за отдельным подразделением или службами их ограниченного перечня. Она может быть целевой, связанной с выполнением конкретных заданий, функциональной (по операциям) и смешанной.

3. Установление оптимальных методов выполнения управленческих операций.

4. Технологическую регламентацию трудовой деятельности (создание модели управления, содержащей структурированное описание порядка и условий решения управленческой задачи). В регламенте указывается, когда и как она должна быть решена, кто участвует в решении, кто несет ответственность, какая необходима информация.

5. Группировку трудовых функций по объектам деятельности, которые осуществляется с помощью следующей таблицы:

Функции в порядке убывания сложности	Объекты деятельности		
	документы	люди	материальные условия
А			
Б			
...			

6. Рационализацию функций:

- ◆ составляется упорядоченный список в порядке убывания затрат (времени) на их осуществление;
- ◆ на основе опроса руководителя функции ранжируются (для этого они вносятся на специальные карточки, которые затем раскладываются на 4 стопки по степени важности (ВВ — весьма высокая, В — высокая, Н — низкая, ВН — весьма низкая;

- причем верхняя карточка каждой стопки имеет максимальную оценку важности, а нижняя — минимальную);
- ◆ строится 16-квadrантная квартильная матрица, в строках которой содержатся группы функций, объединенных по степени важности, а в столбцах — оценка **затрат** на их реализацию; из левого верхнего угла в правый нижний проходит «диагональ согласования»; функции, попавшие на нее, не корректируются; попавшие выше требуют перераспределения затрат в сторону сокращения, так как оценка их величины меньше оценки важности, а лежащие ниже диагонали требуют расширения, так как степень их важности выше степени величины; функции, находящиеся в левом нижнем и правом верхнем углах, требуют безусловного перераспределения как самые несущественные;
 - ◆ оценивается степень рациональности затрат и выявляются наиболее дорогостоящие функции управления.
- Но перераспределение не должно приводить к общему росту затрат на управление.

Принципами рационализации управленческого труда являются:

- ◆ проведение функциональной специализации звеньев управления;
- ◆ закрепление функций, прав, обязанностей в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях;
- ◆ исключение двойного подчинения;
- ◆ ограничение числа подразделений, подчиненных одному руководителю;
- ◆ четкое разделение основных и вспомогательных процедур;
- ◆ недопущение использования квалифицированных специалистов на технических операциях;
- ◆ разработка унифицированных нормативов и инструктивных документов;
- ◆ создание системы внутреннего контроля за использованием документов;
- ◆ обеспечение точного учета показателей работы исполнителей;
- ◆ достижение высокой технологической и исполнительской дисциплины;
- ◆ своевременный пересмотр устаревших документов;
- ◆ учет взаимосвязанности всех подразделений и должностей;
- ◆ недопустимость подчинения ключевых функций второстепенным; работ, приносящих доход, — бесприбыльным; вспомогательных — основным;
- ◆ поручение управляющим руководства теми функциями, выполнением которых они в наибольшей степени заняты, где максимально компетентны или заинтересованы;
- ◆ поощрение здоровой конкуренции между подразделениями и отдельными работниками и пресечение нездоровой путем объединения подразделений и должностей;
- ◆ поручение руководства тем управляющим, которые разделяют политику фирмы;
- ◆ равномерное распределение работы между сотрудниками;
- ◆ близость квалификации лиц, объединяемых в одно подразделение;
- ◆ незначительное разделение труда в рамках подразделения;
- ◆ создание условий для свободного общения;
- ◆ предоставление возможности управленцам расширить и углубить знания;
- ◆ задействование всей имеющейся квалификации;
- ◆ обеспечение условий полного использования рабочего времени, всех возможностей работника, его потенциала;
- ◆ предотвращение дублирования и параллелизма в работе;
- ◆ освобождение работника от выполнения работ, не связанных с его должностью;
- ◆ постоянное повышение квалификации работников;
- ◆ увязка времени выполнения работ;
- ◆ автоматизация тяжелых, рутинных и вредных операций и проч.

Целесообразно определять коэффициент технической вооруженности управленческого труда ($K_{т.в.}$):

$$K_{\text{тв.}} = \frac{C_{\Phi}}{H_{\text{тс}} \times \Phi_{\Phi}},$$

где C_{Φ} —фактическая стоимость технических средств в управлении;

$H_{\text{тс}}$ —нормативная оснащенность техническими средствами в среднем на одного работающего;

Φ_{Φ} —фактическая численность работающих.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 4.2. ДОЛЖНОСТЬ

Должность и ее разновидности

Должность —это штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью **полномочий** и ответственности работника, выполняемым им набором трудовых функций, связанных общей целью, реализующихся в соответствующих работах.

Каждая должность, входящая в состав структуры управления, обладает определенными функциями, которые возлагают необходимые для их реализации *управленческие полномочия*, определяют, что лицо, занимающее эту должность, имеет право и обязано делать.

Для обобщения картины распределения прав и ответственности в организации можно воспользоваться матрицей, рекомендуемой Л. Фаткиным и Д. Петросяном.

Функции	Подразделения			Должности			
	1	2	3	руководители	специалисты	исполнители	технический персонал
Общие							
▪ межличностные							
▪ управленческие							
▪ информационные							
Конкретные:							
▪ планирование							
▪ организация							
▪ контроль							
▪ маркетинг							
Специальные:							
▪ информационная и проч.							
Задачи							
Операции							

Для отдельного подразделения можно воспользоваться линейной картой распределения ответственности, рекомендуемой В. Чернышевым и А. Двининым.

№ п/п	Функции	Кто несет ответственность	Оценка в баллах	
			I II III IV V VI и проч.	качество выполнения
1	А	Условные значки с формой ответственности, например: необходимые консультации, желательные консультации, информирование, содействие и проч.		
2	Б			
...	...			

Дополнительно можно оценить в баллах качество выполнения соответствующих функций и их важность для подразделения. Затем определяется разность полученных показателей, ранжируется в порядке возрастания. Метод помогает определить степень согласованности фактически выполняемых функций с должностными обязанностями и дает картину участия каждого должностного лица в осуществлении конкретных функций.

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

Персональное юридическое закрепление должности делает ее носителя *должностным лицом*, имеющим право совершать в пределах **компетенции** властные действия в сфере организационно-распорядительной и хозяйственной деятельности, влекущие правовые

последствия (издавать и утверждать или регистрировать правовые акты, подписывать денежные документы, представлять и проч.).

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

Функции должности должны:

- ◆ соответствовать средним способностям и возможностям человека;
- ◆ быть разнообразными, нужными организации;
- ◆ четко формулироваться;
- ◆ органически сочетаться с функциями других **должностей**;
- ◆ позволять работнику планировать свои действия;
- ◆ давать возможность самовыражения.

Желательно иметь количественные критерии и показатели реализации каждой функции.

Все это:

- ◆ позволяет точно определить необходимую численность персонала;
- ◆ помогает уточнить границы полномочий и ответственности;
- ◆ облегчает подбор, оценку, расстановку, целевую подготовку и переподготовку кадров;
- ◆ создает благоприятные условия планирования работ и распределения задач, внедрения современных форм делопроизводства;
- ◆ ускоряет движение информации;
- ◆ дает возможность быстрее обнаруживать нарушения и ошибки;
- ◆ повышает самостоятельность людей, ослабляет тенденции к перестраховке;
- ◆ улучшает мотивацию, обеспечивает справедливое вознаграждение.

Любая должность имеет свое *наименование*, которое отражает содержание и характер работы. Это наименование состоит из *базового элемента* и *дополнительных сведений* о сфере деятельности, ее содержании, месте и времени осуществления, стоящих как до базового элемента, так и после него (например, «инженер-электрик», «мастер сборочного участка», «сменный администратор»); если же базовое наименование исчерпывает содержание функций, то используется только оно.

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

Для характеристики рабочих профессий используется *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС)* или *аналогичные отраслевые справочники*.

В них для каждой профессии и разряда перечисляются такие параметры, как:

- ◆ характеристика работ, содержащая перечень трудовых навыков, которыми должен обладать рабочий для получения того или иного разряда;
- ◆ «должен уметь» отражает минимум специальных знаний и навыков, требующихся для работы по данному разряду;
- ◆ примеры работы, наиболее характерные для него и этой профессии.

Кроме того, любой рабочий должен знать и уметь выполнять правила эксплуатации

оборудования, ухода за ним, техники безопасности и предохранения от пожара.

Перечень должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием, называется *номенклатурой должностей*. Она определяет структуру специалистов по следующим показателям:

- ◆ наименование должностей;
- ◆ необходимое в данный период их количество;
- ◆ требуемый уровень образования (среднее специальное, высшее, научная **квалификация**);
- ◆ опыт, стаж замещающих их работников.

Анализ функций, выполняемых работниками управления, должностных инструкций

Для определения круга служебных функций, должностных обязанностей, составления профиля требований к сотрудникам, критериев для занятия должности, последующей их оценки и проч. необходим анализ предстоящей или текущей (если речь идет о **реорганизации**) работы. Он состоит из следующих этапов:

- ◆ определение общих целей деятельности подразделения и подцелей, реализуемых данной должностью;
- ◆ сбор информации о направлениях деятельности работников;
- ◆ анализ информации;
- ◆ спецификация (определение требований к работникам, их поведению, личностным качествам, **условиям труда**).

Для сбора информации об особенностях работы можно воспользоваться следующим вопросником, заполняемым специалистом соответствующей службы.

1. ФИО.
2. Подразделение, должность, код, табельный номер.
3. Подчиненность, подотчетность, необходимость и частота консультаций с

руководителями.

4. Наличие обязанностей по руководству подчиненными, количество подчиненных (0, 1, 2-5, 6-20, 21-50, более 50), объем полномочий.

5. Постоянно выполняемые обязанности (в порядке убывания важности) и доля затрат на них в среднем за месяц (ежедневные, периодические, эпизодические), стандарты исполнения.

Можно составить *карту функциональных обязанностей* работника, которая содержит их перечень, показатели выполнения, служебные взаимосвязи.

Код обязанности	Содержание работы	Периодичность (раз в год)	Трудоемкость	Дата начала и окончания, продолжительность	Связанные функции (кто дает информацию, кому идет результат)

При этом надо иметь в виду градацию разнообразия (комплексности) выполняемых работ. Последние делятся:

- ◆ на простые, регулярно повторяющиеся работы;
- ◆ разнообразные простые работы;
- ◆ специализированные работы с ограниченными функциями;

- ◆ специализированные работы с неограниченными функциями;
- ◆ не ограниченные специальной сферой деятельности.

6. Описание принимаемых решений при выполнении регулярных обязанностей и вероятные последствия ошибочных или неправильных действий; ответственность за людей и **материальные ресурсы**.

7. Необходимость, характер и частота взаимодействия с **коллегами**, руководителями, подчиненными, внешние контакты (может быть отражено в таблице).

С кем	Постоянно	Часто	Периодически	Никогда
Внутри подразделения				
С другими подразделениями				
С посетителями				
С заказчиками				
Проч.				

8. Формы и периодичность (ежедневно, еженедельно, ежемесячно и проч.) контроля, самоконтроля, сроки обнаружения ошибок и представления отчетности.

9. Оргтехника, которую приходится использовать, продолжительность работы с ней в среднем за неделю.

10. Описание условий (физических, экономических, социальных) труда.

11. Сложность выполняемых работ (определяется содержанием, разнообразием, комплексностью функций, масштабом и сложностью руководства, характером и степенью дополнительной ответственности (за себя, за общую работу, за других), самостоятельностью).

12. Требования, предъявляемые к образованию и специальному обучению (характер, продолжительность), опыту (тип, количество лет), к специальным **навыкам, способностям**, физическим данным, исполнительности и результативности.

13. Аспекты работы, требующие специальной квалификации.

14. Необходимость сохранения конфиденциальных сведений.

15. Дополнительная информация, характеризующая должность (например, инициативность, изобретательность).

16. Комментарии:

- ◆ руководителя;
- ◆ консультанта.

В результате создается *описание должности*, содержащее данные об основных ее характеристиках (наименование, подчиненность, ответственность, цели, задачи, условия труда, контакты, требования к **личности**).

Работнику можно предложить заполнить следующую анкету о своей работе, имеющихся и желательных полномочиях.

1. ФИО.
2. Должность, ее отличительные черты.
3. Место в иерархии; кому конкретно подчиняется.
4. Кому надо подчиняться.
5. Кто подчиняется.
6. Кого следует и кого не следует подчинять.
7. Кто, кроме прямого начальника, и какого рода указания дает.

8. Какими основными полномочиями обладает работник; каких полномочий недостает; какие из них и по отношению к кому надо ограничить, упразднить, а какие —расширить.
9. Какие дополнительные обязанности, не связанные с основной деятельностью (консультации, участие в комиссиях, советах и проч.).
10. Какие функции, выполняемые другими, относятся к данной сфере деятельности. Какие права и обязанности (принимать решения, давать консультации) целесообразно передать другим.
11. Кому еще отдаются указания.
12. Кто исполняет обязанности во время отсутствия работника. Как можно по-другому регулировать этот вопрос.

Целесообразно осуществлять также *анализ сфокусированности (концентрированности) работников*. Сфокусированность считается нормальной, если имеется возможность одновременно решать нормативно установленное число задач (обычно 7 ± 2), относящихся к должностным обязанностям.

Для определения сфокусированности необходимо:

1. Исследовать основные должностные обязанности сотрудников («фокус») и степень загруженности вторичной работой.
2. Сравнить число фактически выполняемых функций с нормативом. Например, если по нормативу 5–8, а фактически —14, работа имеет раздробленный характер. В этом случае концентрация на меньшем числе задач повышает **производительность**.
3. Изучить объем вторичных работ. Если их доля превышает 20%, необходима срочная переориентация на основные задачи.
4. Производительность труда начинает падать, если на выполнение рабочих функций у работников уходит до 20% времени. Раздробленным считаются виды деятельности, на выполнение которых уходит до 10% времени. Они передаются другим сотрудникам, у которых на них уходит больше времени. Рост концентрации этих функций у них повышает производительность.
5. Излишние вторичные функции передаются тем сотрудникам, для которых они первичны.

Можно использовать следующую форму:

Основные обязанности	Нормативы, инструкции	% затрат времен	Методы измерения

Результатом может стать *типовой проект организации труда для должностей*, включающий следующие позиции:

- ◆ содержание трудовой деятельности;
- ◆ служебные коммуникации (с указанием ориентировочных затрат времени на них);
- ◆ квалификационные требования к должностному лицу;
- ◆ информационное обслуживание (регламент обеспечения информацией, сроки, виды источника, средства, формы);
- ◆ эскиз размещения рабочего места;
- ◆ хозяйственное обслуживание.

Можно составить универсальный документ —паспорт **должности**, аналогичный паспорту **рабочего места**.

Его разделами являются:

1. *Общие положения.* Наименование, порядок замещения и освобождения, подчиненность и подотчетность, руководящие материалы.
2. *Статус должности.* Функции, обязанности (виды, характер, обязательные действия), права (по отношению к подчиненным, руководству, форма их реализации), ответственность (когда, в какой форме, перед кем).
3. *Система оценки и оплаты труда.*
4. *Требования* (общие, специальные) к лицу, занимающему должность.

Такие качества отражены в документе, называемом *личностной спецификацией*. Его образец приводится ниже.

Качества	Требования к качествам		
	основные	желательные	недопустимые
1. Физический облик			
2. Образование, квалификация, опыт			
3. Общие способности			
4. Специальные способности			
5. Интересы			
6. Черты характера			
7. Социальные, бытовые, домашние условия			
8. Противопоказания (качества, исключающие кандидатов)			

Регламентация должностных прав и обязанностей

Как уже отмечалось, официальные обязанности представляют собой нормативно закрепленный круг действий, возложенных на орган управления или должность и безусловных для исполнения. Они бывают *общими* (определяются Конституцией), *специальными* (возложенными руководством конкретного органа управления) и *служебными*, предопределяемыми совокупностью функций, присущих данной должности.

Обязанности детализируются и закрепляются **должностными инструкциями**, правилами внутреннего распорядка, положениями, контрактом, техническими правилами, инструкциями, приказами, распоряжениями **администрации**.

Должностной инструкцией должна быть снабжена каждая должность, предусмотренная штатным расписанием. Это нормативный документ, утверждаемый руководителем организации, где определены обязанности, права и ответственность каждой неруководящей должности (соответственно и ее обладателя), взаимоотношения со смежными должностями, требования к занимающему ее работнику.

Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется уставом, а руководителей подразделений — положениями о них. Для ведущих должностей предусматриваются также специальные положения с целью определить компетенцию, точный перечень задач, функций, прав, ответственности лиц, их занимающих.

Инструкция составляется на основе положения о структурном подразделении, квалификационной характеристики, тарифно-квалификационных справочниках служащих (содержат описание должностных обязанностей работника, требования к знаниям и квалификации).

Квалификационная характеристика имеет три раздела:

1. «Должностные обязанности» (сведения о месте и ранге должности в структуре организации, требованиях к квалификации лиц, которые могут ее замещать, а также перечень основных должностных обязанностей в порядке их важности).

2. «Должен знать» (перечень требований к знанию особенностей основной деятельности и связанных с ней нормативных документов, методических материалов, правил **техники безопасности** и охраны труда).

3. «Квалификационные требования» («Должен уметь») (отражаются требования к уровню и профилю специальной подготовки работника, стажу, накопленному опыту, позволяющим с надлежащим качеством выполнять возложенные на него обязанности).

Цель квалификационной характеристики —облегчить подбор, расстановку, повышение квалификации кадров, распределение обязанностей.

Должностные инструкции бывают представлены описанием обязанностей или необходимых результатов.

Они могут быть индивидуальными (ориентироваться на определенную должность и конкретное лицо), примерными или типовыми, разрабатываемыми применительно к группе должностей одного уровня.

Типовые инструкции утверждаются на государственном уровне, примерные —вышестоящими организациями, индивидуальные —в организации.

Этапы составления должностной инструкции:

- ◆ определение места должности в структуре организации и ее взаимосвязей;
- ◆ выявление целей и задач должности, т. е. работ, которые выполняет занимающее лицо;
- ◆ отбор типовых должностей для анализа;
- ◆ выбор метода анализа;
- ◆ анализ работы по должности;
- ◆ составление текста инструкции;
- ◆ согласование; утверждение приказом руководителя организации;
- ◆ проверка (желательно два раза в год) с целью уточнения и обновления.

С должностными инструкциями знакомят под **расписку**.

Моделирование должностных инструкций осуществляется по трем основным направлениям (права, обязанности, ответственность) и трем уровням управления (высшему, среднему и низовому).

Должностная инструкция как документ включает следующие основные элементы.

Заголовок содержит полное наименование должности и подразделения, к которому она принадлежит (желательно в соответствии с Единой номенклатурой должностей и Квалификационным справочником должностей **руководителей, специалистов и служащих**), а также название подразделения.

Общие положения. В разделе отражены:

- ◆ сфера деятельности;
- ◆ статус должности;
- ◆ функции и основные задачи (не более 8);
- ◆ подчиненность, подотчетность;
- ◆ требования к уровню квалификации в соответствии с квалификационным справочником;
- ◆ порядок занятия и освобождения от должности, замещения в момент отсутствия

- (вышестоящим, нижестоящим, коллегой), режим труда и отдыха;
- ◆ формы оплаты и дополнительного поощрения;
- ◆ условия труда;
- ◆ основные документы, регулирующие работу.

Должностные обязанности. Раздел содержит:

- ◆ перечень из 5–8 выполняемых работ (тех, за которые выплачивается заработная плата). Степень его детализации зависит от характера деятельности (для специалистов может быть укрупненным по основным направлениям);
- ◆ форму участия (руководит, утверждает, исполняет, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, согласовывает, курирует, представляет и проч.).

Перечень обязанностей разрабатывается на основе **Квалификационного справочника должностей руководителей**, специалистов и служащих с учетом особенностей организации.

Формулировки должны быть четкими, нацеленными на конечный результат и одновременно предоставлять свободу выбора методов деятельности. Детализация зависит от характера деятельности (для специальных работ перечень может быть укрупненным; для стереотипных работ — детализированным).

Карта функциональных обязанностей определяет виды деятельности работника, конечные показатели их выполнения.

Код	Обязанность (содержание)	Периодичность выполнения	Трудоемкость единицы работы	Продолжительность, сроки	Дата начала и окончания работы	Связанные функции (кто дает информацию, кому идет результат)

Карта ключевых задач руководителя содержит перечень обязанностей, выполнение которых имеет решающее значение для достижения основных результатов, и сведения об их реализации. Карта содержит информацию, на основе которой можно определить:

- ◆ участок работы, где руководитель нуждается в помощи, и в чем она конкретно выражается;
- ◆ необходимые направления повышения квалификации;
- ◆ недостатки в производстве и вспомогательной деятельности; управлении.

Документ может иметь следующий вид:

1. ФИО.
2. Должность и ее место в организации.
3. Основные цели работы.
4. Сферы ответственности.
5. Основные права и обязанности.
6. Перечень ключевых задач руководителя определяют основные направления деятельности в течение длительного периода.

Области ключевых результатов и сложные задачи	Цели	Основа оценки	Предложения

*Права (**полномочия**)*, предоставляемые данному лицу для самостоятельного выполнения работы. Раздел охватывает вопросы, по которым сотрудник вправе принимать

решения, давать указания, подписывать или визировать документы, контролировать, представлять, получать необходимую информацию.

Ответственность. Регламентируется персональная ответственность должностного лица за выполнение возложенных на него обязанностей и использование прав, приводятся сведения о субъектах и формах отчетности, критериях оценки результатов.

Основные взаимосвязи. Фиксируются служебные контакты с коллегами, работниками других подразделений и организаций, необходимая для выполнения должностных обязанностей информация.

Основные проблемы работы. Содержит перечень проблем, с которыми может столкнуться должностное лицо при выполнении своих обязанностей.

Совмещение должностей — выполнение в течение рабочего дня нормальной продолжительности на одном и том же предприятии дополнительных работ, относящихся к одной и той же или нескольким должностям.

В ряде случаев в **должностную инструкцию** включают раздел *Участие в информационном обмене*, содержащий указания о том, какая, от кого, когда, в какой форме должна поступать информация лицу, занимающему данную должность; каким образом она должна изучаться и обобщаться; в какой форме, кому, когда и как впоследствии предоставляться.

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

$$K_{\text{выполнения должностных обязанностей}} = \frac{\text{Число работ, фактически выполненных}}{\text{Число запланированных работ}}$$
$$K_{\text{оперативности работы}} = \frac{\text{Общее число выполненных в срок работ}}{\text{Число работ, выполненных за период}}$$
$$K_{\text{качества выполнения должностных обязанностей}} = \frac{\text{Число рекламаций}}{\text{Число фактически выполненных работ}}$$

Кубический корень из произведения этих показателей дает *общий коэффициент трудовой дисциплинированности*.

Рационализация должностной структуры

Любая организация, прежде всего коммерческая, стремится к тому, чтобы в ее штате не было лишних сотрудников, ибо это увеличивает фонд заработной платы и снижает эффективность работы.

Политика заполнения должностей предполагает реализацию мер по устранению нехватки, избытка или иного несоответствия персонала потребностям фирмы в настоящий момент или в перспективе.

При этом могут иметь место:

- ◆ противоречия между экономической и социальной эффективностью;
- ◆ стремление к поддержанию или расширению власти;
- ◆ конкуренция между практиками и теоретиками;
- ◆ борьба за место при массовых **увольнениях** и проч.

Часто возникают ситуации, когда для выполнения определенного объема должностных обязанностей требуется гораздо больше усилий, чем способен затратить человек в течение рабочего дня, или более низкая квалификация, чем имеется, а применение сверхурочных работ нецелесообразно. Поскольку на практике обеспечить полную загрузку работников не

удается, поэтому необходим вариант, учитывающий догрузку. В этом случае, чтобы не нанимать дополнительного работника и не обострять ситуацию с занятостью, фирмы проводят политику *совместительства должностей*.

Оно предполагает выполнение сотрудником в течение рабочего дня нормальной продолжительности дополнительных работ, относящихся к одной или нескольким должностям, уплотнение рабочего дня, максимальное использование квалифицированных специалистов.

Совместительство целесообразно в относительно небольших организациях с ограниченным объемом работ при отсутствии перспектив изменения ситуации. Его применение позволяет сократить затраты, повысить удовлетворенность работников, предоставить им возможность творчества, большую мобильность.

Совместительство может происходить за счет как расширения обязанностей в рамках одной и той же функции, так и выполнения обязанностей, связанных с разными функциями.

Условия эффективности совмещения:

- ◆ технологическая и функциональная психологическая связь работ;
- ◆ одинаковость или близость по степени сложности работ, их слаженности, профессиональному уровню и квалификации исполнителей;
- ◆ максимальное повышение требований к условиям и организации труда.

Это ведет к снижению усилий по их освоению и способствует улучшению использования трудового потенциала.

Основные виды совместительства:

- ◆ *эпизодическое* (например, при подмене заболевших);
- ◆ *периодически повторяющееся; постоянное;*
- ◆ *простое* (в рамках одинаковых должностей по одной и той же функции) и *комбинированное* (разные должности в пределах одной и той же или различных функций);
- ◆ *частичное* или *полное* (охват всей совокупности должностных обязанностей или только их части);
- ◆ *последовательное* или *параллельное* (выполнение работ, следующих одна за другой или смежных);
- ◆ *одинаковой* или *различной* (более высокой или низкой) *сложности;*
- ◆ *индивидуальное* или в рамках *коллективной организации труда*.

Введению **совместительства** должна предшествовать подготовительная работа, которая начинается с анализа действующей структуры управления организацией, функциональных и иных взаимосвязей ее отдельных элементов и затрат рабочего времени в подразделениях. Затем, исходя из загруженности работников, определяется перечень работ, по которым необходимо и возможно совместительство. Он кладется в основу при персональном подборе кандидатов с учетом **квалификации**, и организуется их необходимая переподготовка. На завершающем этапе создается и утверждается новое **штатное расписание**.

Нередки случаи, когда заданный объем работы фактически выполняется гораздо меньшим числом сотрудников, чем предусмотрено штатным расписанием, и многие должности оказываются незанятыми.

Все это требует рационализации должностной структуры организации. Один из методов ее осуществления, получивший название *Introspect* (загляни в себя), был разработан компанией «Дженерал электрик» в 1975 г. Он применим для любого типа фирм и покоится на следующих посылах:

1. Менеджеры всех рангов получают зарплату за руководство подчиненными, на что они должны отводить не менее 65% времени. Остальное время затрачивается на анализ, планирование, ведение документов.

2. Руководители должны иметь такое количество подчиненных, чтобы во время, отводимое для руководства, им удавалось общаться со всеми.

3. Количество сотрудников в аппарате должно быть минимально необходимым.

4. Дублирование управленческих функций недопустимо.

Обычно применение данного метода связывается с крупными преобразованиями: обновлением руководства, изменением масштабов деятельности, профиля работы, формы собственности. Метод позволяет сократить **управленческий персонал** на низовом и среднем уровнях на 25–40%.

Работа начинается со сбора информации и составления двух документов:

- ◆ анкеты по **аттестации** должности, заполняемой руководителями на своих подчиненных и содержащей сведения об их соответствии должностям, о выполняемых функциях, возможности замены более достойным лицом;
- ◆ организационного листка, заполняемого руководителем на себя. Листок содержит информацию о структуре возглавляемой им организации (подразделения), подчиненности, распределении рабочего времени в пределах 5%-ных отрезков.

На основе полученных с их помощью данных разрабатывается организационная карта аппарата управления.

Она может быть оформлена графически в виде рисунка, изображающего дом с двускатной крышей. Под крышей помещается название организации или подразделения, фамилия руководителя, соотношение числа руководителей и подчиненных, затраты на оплату труда руководителей на 1 долл. оплаты труда подчиненных.

В комнатах приводится информация об отдельных подразделениях (шифр, название подразделения, основные функции, фамилия руководителя, его годовой фонд заработной платы и доля от заработной платы непосредственного начальника (не должна превышать 75%), сведения о качестве работы руководителя и потребности в его замене. Также приводятся сведения о количестве секретарей руководителя, фактическом и желательном числе подчиненных, доле рабочего времени на руководство подчиненными и помощь другим подразделениям.

В пристройке к дому приводятся сведения о количестве руководителей, секретарей, подчиненных, общем количестве работников.

На основании этих данных:

1) определяется среднее нормативное количество исполнителей на одного руководителя (норма управляемости);

2) рассчитывается плановая численность **руководителей** (путем деления фактической численности исполнителей на норму управляемости);

3) полученные данные сравниваются, и определяется степень недогрузки руководителей;

4) определяется, кого из них необходимо уволить. Для этого:

- ◆ по каждому подразделению формируется перечень типовых функций руководителя;
- ◆ анализируются руководящие должности;
- ◆ оценивается степень загрузки руководителя подразделения; если она меньше 0,2, то подразделение сливается с другими, а должность руководителя ликвидируется.

При этом обязанности руководителей подразделений должны быть аналогичными или совместимыми, сливаемые подразделения компактно распределены в пространстве; задания, выполняемые подразделениями, — сходными, слияние не должно требовать дополнительных руководителей, а приносить эффект.

Применение метода иллюстрируется в методике следующим примером.

Руководитель	Число подчиненных, факт/норма	% времени на руководство	% времени на вторичные функции	% времени на помощь другим	% времени на управление
Вишман	3/8	60	20	—	80
Розенталь	6/12	60	25	—	85
Лейпинг	3/12	25	20	10	55
Тейлор	1/12	25	35	—	60
		170	100	10	280

Нормативно необходимая численность исполнителей в 4 подразделениях = 8 + 12 + 12 + 12 = 44, т. е. один низовой руководитель на 11 подчиненных.

Фактически в 4 подразделениях 13 подчиненных. Поэтому один руководитель может быть полностью загружен, а остальные переведены в подчиненные или уволены.

В соответствии с условиями руководители должны тратить на управление 100% времени, но четверо фактически тратят 280%; таким образом, 180% тратится излишне, что соответствует нагрузке двоих руководителей. Их можно перевести в подчиненные.

Чтобы решить этот вопрос, необходимо провести дополнительный анализ.

Переводить надо Лейпинга и Тейлора, которые затрачивают меньше других времени на руководство. Тогда у одного из оставшихся двоих должно быть 15 подчиненных. Если их добавить Вишману, его коэффициент загрузки составит 1,88 (15/8), а если Розенталю — 1,25 (15/12). В этих условиях Вишман может не справиться. У Розенталю он более приемлем, поэтому он может быть назначен руководителем. Вишмана можно переместить по горизонтали или предложить повышение. Розенталь же фактически повышает свой статус за счет роста числа подчиненных.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 4.3. РАБОЧЕЕ МЕСТО

Общие понятия

Рабочее место — это первичное звено в структуре любого производства. Оно рассматривается в двух аспектах:

- ◆ как зона приложения труда, оснащенная, определенным образом организованная и предназначенная для трудовой деятельности одного или нескольких работников (здесь на первом месте проблема проектирования, планирования, аттестации);
- ◆ как зона организации жизнедеятельности людей.

Для служащих рабочее место рассматривается в единстве с **должностью**.

Совокупность рабочих мест и операций, выполняемых сотрудниками, которые должны быть согласованы, скоординированы и увязаны, — основа организации деятельности фирмы.

Рабочие места можно классифицировать по различным признакам. Классификация рабочих мест — определение относительной ценности каждого с точки зрения его вклада в

достижение целей, уровня ответственности, требуемого образования, напряженности, **условий труда** и проч.

1. Исходя из *числа занятых*, они могут быть индивидуальными или коллективными. Например, автобусом управляет один человек, а кораблем — несколько.

2. По *степени специализации* выделяют универсальные рабочие места, связанные с выполнением разнообразных операций, и специализированные, где осуществляется только одна.

Например, секретарь работает с компьютером, факсом, телефоном, ксероксом, картотекой и проч., руководитель осуществляет сотни функций, в то же время кассир в магазине лишь выдает и получает деньги.

Рабочее место в идеале должно быть специализированным, т. е. объединять однородные функции, отсюда — опыт работника и высокая эффективность труда. Но узкая **специализация** и однообразие решаемых задач ведут к повышенной утомляемости работников и снижению их производительности, поэтому на практике создаются смешанные места, так называемые поливалентные.

3. По такому признаку, как *фиксированность*, рабочие места можно разделить на стационарные, подвижные и неопределенные.

Стационарным является рабочее место оператора за пультом управления; *подвижным* — путевого обходчика; *неопределенным* — руководителя, который должен ежедневно встречаться со многими людьми на их территории и в своем кабинете.

4. По *уровню механизации* рабочие места делятся на ручные, где результат труда определяется только затратой физических и духовных сил самого работника, (слесарь-ремонтник); механизированные, где роль человека состоит в управлении оборудованием, которое производит уже соответствующие операции (водитель автомобиля); автоматизированные, где работник осуществляет контроль управляющего устройства (оператор за пультом).

5. По *числу обслуживаемых единиц оборудования* рабочие места можно рассматривать как одностаночные и многостаночные.

Возможность многостаночного обслуживания связана с отсутствием необходимости постоянно наблюдать за работой того или иного отдельного агрегата и большими промежутками времени между его остановками или сменой режима. Например, ткачиха подходит к станку, только если оборвалась нить или закончилась бобина.

6. С учетом *пространственного расположения* можно говорить о четырех типах рабочих мест: в помещении (конторский служащий), на открытом воздухе (строитель), под землей или под водой (работник метрополитена, водолаз), на высоте (космонавт).

7. В соответствии с *количеством смен* рабочие места могут быть односменными (у большинства **служащих**), полуторасменными (чаще всего в сфере обслуживания), многосменными (на предприятиях с непрерывным производством или там, где используется дорогостоящее оборудование).

8. Если на рабочих местах *непосредственно осуществляется деятельность, направленная на достижение цели предприятия*, они относятся к основным (например, место **руководителя**), в противном случае — к вспомогательным (место секретаря).

9. С учетом *характера трудовой деятельности* различают места рабочих, т. е. лиц,

преобразующих те или иные материальные объекты, и служащих, выполняющих различные операции с информацией.

10. С учетом особенностей применяемого *типа технологий*.

11. Рабочие места могут принадлежать к самым разнообразным *сферам деятельности*: производству, управлению, снабжению, сбыту, научным исследованиям, конструкторским разработкам и проч.

Описание и анализ рабочего места

Проектирование рабочих мест осуществляется на основе их анализа, являющегося обязательной частью программы **управления персоналом**. Анализ позволяет определить содержание выполняемой работы, необходимые для этого условия, совокупность требований к исполнителю (антропометрические данные, требования физиологии, **эргономики**, **эстетичности**) и границы его ответственности.

Детализированный *анализ рабочего места* стали проводить с 1950 г. после Первого международного конгресса по оценке труда по следующим факторам:

- ◆ квалификация;
- ◆ ответственность за технологический процесс и средства производства;
- ◆ безопасность;
- ◆ психофизиологические возможности.

Целью анализа рабочего места является создание следующих документов:

1. *Описание рабочего места* (ОРМ), предполагающее перечисление видов деятельности, решаемых задач, оборудования, материалов, которые на нем используются.

Описание рабочего места включает следующие элементы:

- ◆ наименование;
- ◆ местоположение;
- ◆ классификационная группа;
- ◆ количество работников;
- ◆ суть выполняемой работы;
- ◆ применяемое оборудование, технологии;
- ◆ характеристика процесса управления (основные функции, подчиненность, полномочия, ответственность, схема замещения должностей);
- ◆ необходимый уровень образования, квалификации работников;
- ◆ физические воздействия на организм;
- ◆ нагрузки на психику (обусловлены, например, **монотонностью** трудового процесса, необходимостью концентрировать внимание и проч.);
- ◆ распорядок работы и затраты времени на основные операции (могут превышать 8 ч);
- ◆ уровень оплаты, премии, компенсации.

Методы получения информации при составлении ОРМ:

- ◆ систематический опрос сотрудников и руководителей;
- ◆ наблюдения (дополняют опрос, чтобы предотвратить искажение информации, но не используются при изучении творческой деятельности);
- ◆ **анкетирование**;

Анкета для анализа рабочего места

1. ФИО, должность, подразделение.
2. Основная цель и форма результата выполняемой на рабочем месте деятельности.
3. Обязанности и функции:
 - ◆ постоянные;

- ◆ периодические;
 - ◆ ненужные;
 - ◆ несвойственные;
 - ◆ иные.
4. Требуемые образование и квалификация работника.
 5. Необходимый опыт и навыки.
 6. Физические нагрузки (подробно перечислить и охарактеризовать).
 7. Психологические нагрузки.
 8. Эмоциональные нагрузки.
 9. Общая характеристика рабочего места.
 10. Характеристика условий физической среды (по 3-балльной шкале):
 - ◆ освещение;
 - ◆ состояние воздуха;
 - ◆ температурный режим;
 - ◆ вибрация;
 - ◆ иное.
 11. Частота негативного воздействия на рабочее место неблагоприятных факторов (редко, иногда, часто):
 - ◆ пыли;
 - ◆ грязи;
 - ◆ повышенной температуры;
 - ◆ пониженной температуры;
 - ◆ дыма;
 - ◆ запахов;
 - ◆ шумов;
 - ◆ влажности;
 - ◆ иных факторов.
 12. Частота воздействия на рабочее место опасных факторов:
 - ◆ радиации;
 - ◆ огня;
 - ◆ взрывов;
 - ◆ движущихся объектов;
 - ◆ иного.
 13. Управленческие действия.
 14. Перспективы карьеры.
 15. Возможности развития и повышения квалификации.
 16. Объем прав и ответственности.

- ◆ анализ методом критических событий;
- ◆ заполнение дневника;
- ◆ опрос **экспертов**.

Описание рабочего места позволяет определить:

- ◆ как лучше осуществить пространственное проектирование (расположить и организовать рабочее место), чтобы увеличить **производительность труда** работника;
- ◆ какое новое оборудование и технологии требуется внедрить;
- ◆ какие негативные факторы производственной и социальной среды, влияющие на людей, необходимо устранить;
- ◆ каковы должны быть **условия труда**, как обеспечить физическую и психологическую безопасность и комфортность работника;
- ◆ каков оптимальный режим труда и отдыха;
- ◆ сколько времени реально необходимо для выполнения основных операций; какие из них можно сгруппировать;

◆ какова ценность (значимость) **рабочего места** (облегчает определение заработной платы и льгот).

2. *Спецификация*, которая отражает совокупность требований к работнику на данном месте, в частности физических, профессиональных и личностных характеристик.

Спецификация позволяет:

- ◆ повысить эффективность поиска и оценки претендентов;
- ◆ обеспечить их необходимой информацией;
- ◆ улучшить планирование карьеры;
- ◆ совершенствовать **аттестацию** персонала;
- ◆ формулировать критерии, необходимые для занятия должности;
- ◆ создать обоснованную систему **стимулирования**;
- ◆ конкретизировать цели и формы обучения и развития персонала.

3. *Паспорт* (типовой проект) *рабочего места*, в котором содержится нормативная информация о нем или указываются источники соответствующих нормативов. Составляется на основе ОРМ и спецификации применительно к работам, выполняемым в границах данного места (в том числе при необходимости — индивидуально для каждой) и регулярно пересматривается.

Единая форма паспорта отсутствует, поэтому приводится лишь ее возможный вариант.

1. Назначение и общие характеристики рабочего места.
2. Планировка, оборудование, технические средства.
3. Функциональные обязанности (основные элементы работы, виды операций).
4. Методы и приемы их выполнения.
5. Условия труда.
6. Мебель, технические средства.
7. Охрана труда и техника безопасности.
8. Организационное обслуживание.
9. Загрузка персонала, примерное распределение рабочего времени.
10. Требования к исполнителям; порядок их аттестации.
11. Регламентирующие документы.

Внутренняя организация и проектирование рабочего места

Система мероприятий по оснащению рабочего места как такового всем необходимым получила название его **внутренней организации**. В ее основе лежит *проект рабочего места*, включающий следующие основные разделы:

- ◆ Содержание труда (что и с помощью чего делается)
- ◆ Технологические, информационные и иные связи
- ◆ Эскиз размещения мебели и оборудования
- ◆ Обеспечение необходимыми **ресурсами**
- ◆ Хозяйственное и техническое обслуживание (дежурное, планово-предупредительное — на основе графика, стандартное — по расписанию)
- ◆ Квалификационные и образовательные требования к работнику

Проектирование рабочего места (ПРМ) должно быть направлено на рационализацию и устранение лишних движений и перемещений работника и материальных условий.

При ПРМ обычно составляется схема, с помощью которой производится **планировка** рабочей и вспомогательной зоны, уточняются маршруты перемещений, типаж и расположение вспомогательного оборудования, подходов; выполняется привязка организационной и технологической оснастки, рассчитывается площадь рабочего места.

К ПРМ на практике предъявляются определенные требования, которые могут быть

частично выражены в количественных показателях — нормах и нормативах, а частично поддаются лишь качественному описанию.

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

Правила организации рабочего места:

1. Учет взаимосвязи работников в процессе трудовой деятельности, а также последовательности выполнения тех или иных операций. Это позволяет сократить перемещения людей, рационализировать их движения, снизить **утомляемость**.

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

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

Каждое рабочее место должно быть соответствующим образом *оснащено* необходимым оборудованием, инструментами и проч.

Это оборудование может быть основным, постоянно находящимся на нем (компьютер, стол, станок, пульт управления), вспомогательным (тележка, транспортер), технологической оснасткой (измерительный, режущий инструмент), организационной оснасткой (шкафчики, предметы ухода за оборудованием, сигнализация, защитные устройства и проч.).

Для оценки оснащенности можно использовать коэффициент технической вооруженности труда ($K_{т.в}$):

$$K_{т.в} = \frac{\text{Фактическая стоимость технических средств в управлении}}{N_{тс} \times Ч_{ф}}$$

где $N_{тс}$ — нормативная оснащенность техническими средствами в среднем на одного работающего, руб.

$Ч_{ф}$ — фактическая численность работающих.

Кроме организации рабочего места, большое значение имеет его расположение в рамках предприятия или подразделения, характер помещения, в котором оно находится, удобство подходов к нему. Это особенно важно по отношению к рабочим местам специалистов и служащих, чья деятельность связана с постоянным общением, контактами (в том числе с посторонними лицами), требует вследствие специфики умственного труда определенных комфортных условий, позволяющих сосредоточиваться, меньше отвлекаться, а кроме того, разместить необходимый набор современных технических средств управленческой или исследовательской деятельности.

Основу организации рабочего места составляет *планировка*, т. е. оптимальное расположение в его пределах оборудования, оснастки, мебели, светильников, материалов и других средств.

Рациональная планировка обеспечивает экономию усилий, рабочих движений в *зоне деятельности* — пространстве, в границах которого человек может выполнять работу, не перемещаясь в горизонтальной или вертикальной плоскости (например, сидя за письменным столом).

Правила планировки рабочего места:

1. *Учет технологического взаимодействия со смежными местами.*
2. *Минимальная достаточность площади для рационального осуществления всех трудовых действий* (с учетом антропометрических показателей при различных рабочих позах) в границах рабочего пространства.

Рабочее пространство ограничивается *максимальной зоной досягаемости* объекта вытянутыми руками (около 1,5 м в ширину и 0,5 м в глубину), а *нормальная зона* предполагает возможность работать кистями рук и пальцами при фиксированных локтях (в ширину примерно 1 м). В вертикальной плоскости рабочее пространство делится на три зоны: до 75 см и после 192,5 см — неудобные, между 92,5 и 167,5 — удобные, остальные — менее удобные.

Целесообразно размещение оборудования в основной рабочей зоне, а органов управления им — в пределах зоны досягаемости, т. е. пространстве, где человек может выполнять работу не перемещаясь.

На рабочем столе не должно быть ничего лишнего, ибо порядок помогает сконцентрироваться.

3. *Использование функционально оправданного оборудования и мебели.* Для работы в офисе предпочтительнее использовать двухтумбовые или однотумбовые (с левосторонней тумбой) столы с ящиками разных размеров (для папок, канцелярских принадлежностей и рабочих бумаг).

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

Рабочее место может быть дополнено небольшими специальными столиками для технических средств управленческой деятельности — телефонов, компьютера, факсов и проч.

Сейчас наибольшее распространение получило рабочее место в виде буквы «Г», или бумеранга, ибо здесь площадь используется наиболее экономно.

Требования к служебной мебели:

- ◆ зависимость от объема и формата используемых документов, технических средств;
- ◆ комфортность, соответствие антропометрическим показателям человека;
- ◆ стандартность, унифицированность элементов, возможность комбинировать.

4. *Создание удобной позы*, т. е. положения корпуса, рук, ног, головы человека при выполнении конкретной работы, обеспечивающей только необходимые движения.

Поза зависит от оборудования, планировки **рабочего места**, характера выполняемых функций и бывает сидячей, стоячей, лежачей, попеременной (сидя-стоя), считающейся наименее утомительной.

При физических нагрузках до 5 кг рекомендуется поза сидя, от 5 до 10 кг — переменная (сидя-стоя), свыше 10 кг — стоя. Наиболее утомительная поза — стоя, так как приходится затрачивать дополнительные усилия на поддержание равновесия (нагрузка выше в 1,6 раза, а расход энергии в 2-3 раза больше, чем при сидячем положении). Нельзя допускать наклон туловища более 15°.

Позы могут быть свободными (возможны перемещения тела и его частей) и ограниченными (необходимость сохранять фиксированное положение), неудобными (частые наклоны, повороты более чем на 45°, поднятые руки), напряженными (низкие наклоны, резкие повороты, стоя на коленях, высоко поднятые руки), очень напряженными (в тесноте, на

высоте, при необходимости следить за равновесием тела).

Принятию удобной позы способствуют:

- ◆ регулировка высоты рабочего места. Так, при высоте стола 70 см желательная высота стула или кресла составляет 45–47,5 см (высота передней части сиденья на 2,5 см выше);
- ◆ колесики, подъемно-поворотный механизм сиденья и откидывающаяся спинка, что помогает передвигаться не вставая, менять высоту посадки.

Между сиденьем и краем стола должно быть 18–19 см. Это обеспечивает свободную и удобную позу, возможность сохранять прямую осанку, не наклонять туловище при работе более чем на 15° (что крайне нежелательно).

Высота офисной мебели в зависимости от роста работников

Рост	Высота стола	Высота сиденья
До 160	70	43
161–170	72	45
171–180	75	47
Более 180	78	49

5. *Достижение оптимальной освещенности* (силы потока света) рабочих мест (и помещений в целом), равномерной, без теней, с незначительными колебаниями (например, пульсирующий свет оказывает неблагоприятное воздействие на организм, особенно при наблюдении за движущимися объектами), достаточной для выполнения работы, ограничивающей контрасты, предотвращающей ослепление. Световой поток частично отражается, пропускается и поглощается.

Уровень освещенности измеряется в люксах, т. е. в количестве света, отбрасываемом обыкновенной свечой на экран площадью 1 кв. м на расстоянии 1 м. Освещенность на свежем воздухе составляет 5000 лк, коридоров — 50 лк, служебных помещений — 100–300 лк, для работы с высокой точностью необходимо 1000 лк.

Повышение освещенности в 10 раз приводит к росту производительности труда на 5–6% при работах средней сложности и на 15% — при работах высшей сложности.

При неравномерном освещении глаз, переключаясь с объекта на объект, устает. Утомление может быть также результатом недостаточного или избыточного освещения.

$$\text{Коэффициент неравномерности освещенности} = \frac{\text{Максимальная освещенность}}{\text{Минимальная освещенность}}$$

Рациональное освещение увеличивает производительность на 13%, снижает **брак** на 25%.

Выделяют естественное и искусственное освещение. Естественное должно создавать нормальную освещенность с учетом его изменения в течение дня, а искусственное — быть достаточным.

Искусственное освещение бывает:

- ◆ общим, рабочим, предназначенным для выполнения конкретных работ;
- ◆ локализованным (на несколько рабочих мест, обычно — на 4);
- ◆ местным (для небольших поверхностей), но применение только его недопустимо;
- ◆ аварийным.

Некоторые помещения (например, столовые, туалеты, раздевалки) могут быть освещены только искусственно.

Лучше всего, если свет падает сверху или с левой стороны (в светлом помещении допустимо также справа). Его источник должен находиться в поле зрения работника (оптимальное место — над окном или у стены, но не в центре комнаты, как часто считают) и обеспечивать одинаковую яркость освещения на всей площади помещения. Источники света необходимо правильно подбирать и рационально распределять в помещении.

Контрастность в освещении должна быть оптимальной и не превышать в близких точках 1 : 40, что позволяет хорошо видеть освещаемые объекты обеспечить необходимую точность работы (иначе она может стать причиной несчастных случаев).

Выделяют несколько типов освещения:

- ◆ *прямое* (с помощью рефлектора) предполагает, что до 100% света падает вниз, на рабочее место, что вызывает сильные тени и ослепляющий эффект и в целом нежелательно;
- ◆ *полупрямое* (с помощью просвечивающего рефлектора) используется для небольших помещений и вестибюлей; в этом случае 60–90% света падает вниз, а 40–10% отражается от потолка;
- ◆ *прямое косвенное* с помощью ламп дневного света применяется в больших конторских помещениях; 40–60% света падает вниз и создает благоприятную для глаз ситуацию;
- ◆ *полукосвенное* дает минимум теней и предполагает, что от потолка отражается 60–90% света; наряду с предыдущим типом является наиболее желательным;
- ◆ *косвенное* (до 100% света поступает вверх и вбок, что обеспечивает хорошее его рассеивание при условии чистого потолка).

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

Резкие контрасты, недостаток или избыток освещения, блики, белый, холодный, резкий свет напрягают глаза, приводят к утомляемости зрения, к снижению его остроты. Чтобы защищаться от прямых лучей, надо использовать светорассеивающие шторы и жалюзи, а поверхность стен и мебели во избежание бликов подбирать таким образом, чтобы она в оптимальной степени отражала (поглощала) свет, для чего надо учитывать отражающий эффект.

Оптимальный коэффициент отражения составляет:

- ◆ для потолка 0,7–0,85 (белый потолок имеет коэффициент отражения 0,85–0,9);
- ◆ стен — 0,6–0,8 (верхняя часть); 0,4–0,65 (нижняя часть);
- ◆ мебели — 0,5–0,65 (в том числе крышки столов — 0,25–0,55; другие элементы мебели — до 0,45);
- ◆ пола — 0,2–0,5.

С учетом этого должно обеспечиваться соотношение освещенности рабочего места и прилегающей площади не более 3:1, а рабочего места и пола — 10:1.

Необходимо иметь в виду, что разные цвета имеют различный коэффициент отражения: белый — 0,93; слоновая кость — 0,75; светлый беж — 0,62; салатный — 0,7; светло-голубой — 0,45; светло-желтый — 0,55; беж — 0,38; красный — 0,29; серый — 0,15. Правильная окраска рабочего места повышает производительность на 25%.

6. *Хорошие условия обзора исключают зрительное напряжение.* Это достигается при наличии физиологически приемлемого расстояния между глазами работника и предметом труда (при особо точных работах оно составляет 25 см, при точных — 25–35, при остальных — свыше 35 см).

Угол мгновенного зрения в рабочей зоне составляет 18°, угол эффективной видимости — 30°.

Угол зоны обзора, в границах которого отчетливо воспринимается форма и расположение предметов при фиксированном положении головы по горизонтали, составляет 120° за счет бокового зрения, а по вертикали — 86° (39 — вверх и 47 — вниз).

Размеры и пропорции объектов оцениваются точнее в горизонтальной плоскости, нежели в вертикальной.

Пределы восприятия цвета также различны. Для желтого по горизонтали 120°, а по вертикали — 95; для синего — соответственно 100 и 80; для красного и зеленого — 60 и 40°.

С учетом поворота головы угол зрения составляет по горизонтали до 220°, а по вертикали — 125–135°. Поворот головы, не вызывающий чрезмерного напряжения, может быть 30–40°. Но движение глаз быстрее, чем головы, и менее утомительно.

7. На рабочих местах в помещениях необходим *контроль, поддержание температуры* на уровне 18–20 °С, *влажности* — 40–60% (минимум — 25%), минимум пыли, микробов, вредных газов. Во многом это достигается с помощью кондиционеров, использование которых повышает **производительность труда** до 15%.

При одной и той же положительной температуре влажный воздух воспринимается более теплым, а сухой — прохладным, при отрицательных — наоборот. Кроме того, воздух передает запахи, которые могут плохо переноситься людьми и вызывать нервную утомляемость (особенно это касается сильных и стойких запахов). Воздух также влияет на количество света (например, дым и пыль поглощают его). Перегретый воздух деформирует зрение.

8. При работе, требующей сосредоточенности, необходимо *создавать тишину*, что сберегает до 20% энергии работника.

Шум негативно влияет на человека (как и на другие живые организмы):

- ◆ вызывает неконтролируемые эмоции, сердцебиение, аритмию;
- ◆ повышает кровяное давление, общую усталость;
- ◆ ведет к нервным заболеваниям и психическим расстройствам;
- ◆ снижает производительность на работах, требующих внимания, координации;
- ◆ увеличивает затраты времени на коммуникации;
- ◆ разрушает материальные объекты.

В то же время не все шумы вредны, например умеренные ритмичные несут информацию о работе и окружающей среде, поэтому ограничивают их интенсивность с помощью:

- ◆ улучшения состояния техники;
- ◆ использования шумопоглотителей, индивидуальных средств защиты;
- ◆ повышения личной организованности и дисциплины;
- ◆ трансляции музыкальных передач, которые не только заглушают вредные шумы, но и релаксируют людей, способствует снятию излишнего внутреннего напряжения, концентрации внимания, повышению на 12–14% производительности. Лучше всего на музыку реагируют молодые рабочие и женщины, работающие в ночную смену.

9. *Удобное хранение и поиск информации.* Для облегчения этого используемую информацию делят по типу хранения носителей:

- ◆ хранение с немедленной выборкой (до 15 с), позволяющей не прерывать ход мыслей, например, ящик стола;
- ◆ внешнее хранение (время на поиск до 15 мин), позволяющее не переключаться на другие работы (в специальных шкафах в подразделении);
- ◆ общее хранение (время поиска до 1/2 дня), предполагающее централизованное содержание документов, например, в секретариате;
- ◆ архивное хранение (время на поиск до 2–3 дней) — для деятельности, которую можно

на этот срок отложить.

Распределение носителей информации по этим критериям позволяет уменьшить потребность в площадях. Эта проблема остается важной даже в эпоху сплошной компьютеризации, ибо психологически изображение на мониторе не заменяет документа на бумажном носителе.

Ранжирование элементов рабочего места осуществляется на основе экспертных оценок.

Внешняя организация рабочего места. Принципы проектирования рабочих помещений

Внешняя организация рабочего места предполагает:

- ◆ его позиционирование относительно других мест, потолков, стен, колонн и проч. в рабочем помещении (офисе, цехе, мастерской, на складе, в гараже и проч.);
- ◆ проектирование рабочих помещений;
- ◆ выдачу заказов на планировку строящихся по индивидуальным заказам зданий;
- ◆ распределение подразделений в помещениях уже имеющихся зданий;
- ◆ проектирование оборудования коллективного пользования самих помещений.

Исходными моментами проектирования рабочих помещений являются:

- ◆ функциональное назначение (кабинеты, холлы, бытовые помещения и проч.);
- ◆ особенности технологии той деятельности, которая в них будет осуществляться;
- ◆ санитарно-гигиенические, психологические и иные требования.

Требования к расположению рабочих мест регламентируются ГОСТ 21.958-76, к расположению комнат — ГОСТ 22.269-76.

Проектирование производственных помещений является более простым. Это обусловлено их размерами (на все хватит места), преобладающим влиянием объективных технологических условий (конвейер, поточные линии и т. п.), относительно меньшей ролью социальных и психологических контактов, незначительным влиянием внешних условий на результативность физического труда.

Поэтому сосредоточимся на проектировании служебных (офисных) помещений. *Офис* — административное подразделение организации, выполняющее все функции по делопроизводству и документированию управления.

История знает четыре типа офисов:

1. *Кантора писаря*. Все работы в ней велись вручную с помощью пера, чернильницы, бухгалтерской книги, счетов. Обмен информацией осуществлялся посылками.

2. *Механизированный офис* (с 1880-х гг.). Основные элементы: пишущая машинка, телефон, телекс. С их помощью обеспечивалось механическое написание документов под копирку, а обмен информацией поддерживался, кроме того, почтовой и телеграфной связью. Все это значительно повысило производительность управленческого труда и скорость обмена информацией.

3. *Электрифицированный офис* (середина XX в.) основан на технике, работающей на электрических сигналах. Электрические пишущие машинки с заменяемыми головками, копировальные устройства, работающие с ординарной бумагой, портативные диктофоны вновь существенно повысили качество работы с документами и оперативность обмена информацией.

4. *Электронный офис* (с 1980-х гг.) основан на компьютере, преобразующем информацию по сложной программе и мгновенно передающем ее по сети Интернет в любую точку земного шара. Изобретение электронной подписи сделало возможной передачу не

только информации общего характера, но и любых официальных документов.

Элементами современного технического оснащения офиса являются:

- ◆ оргтехнический блок, оснащенный компьютером (для каждой категории работников — свои);
- ◆ программное обеспечение;
- ◆ коммуникационные сети;
- ◆ устройства совместного пользования.

С помощью компьютеров удалось преодолеть оторванность работников друг от друга, и теперь нет нужды собирать их в одном месте и в одно время. Люди могут быть дома, у клиента, в гостинице, в транспорте, но с помощью электронных средств связаться с кем надо и передать любую информацию, в том числе визуальную. Это значительно расширяет границы офисного пространства, сохраняя и облегчая планирование рабочего времени.

При проектировании офисов необходимо прежде всего учитывать, что технология **управления** требует постоянного общения и контактов сотрудников, в том числе с посторонними лицами. Следовательно, распределение структурных подразделений по комнатам, размещение в них мебели и оборудования должно предотвращать потери времени на лишние перемещения (что сохраняет здоровье), а с учетом высокой стоимости недвижимости (уровня арендных ставок) — обеспечивать экономичное использование площадей. Во многом этому способствует прямоточное движение потока документов и иной информации, исключение его лишних пересечений и возвращения к исходным или промежуточным пунктам. Подразделения и работников, постоянно контактирующих друг с другом, размещают рядом; подразделения и работников, в равной мере обслуживающих всех остальных, — на одинаковом расстоянии от них; подразделения и работников, связанных с приемом посетителей (например, отдел кадров), — рядом с входом на первом этаже.

Площадь помещений должна отвечать действующим **санитарным нормам** и специфике работы. Общая потребность в площадях определяется исходя из размеров объектов, которые должны размещаться на них. Площадь рабочего места имеет решающее значение, ибо ее занижение сокращает эффективность работы, а завышение приводит к избытку хранимых материалов, захламленности и также ухудшает работу.

Соотношение длины и ширины служебных помещений желательно иметь от 1 : 1 до 1 : 1,5, в крайнем случае 1 : 2. При этом минимальная ширина должна быть 2,5–3 м, глубина при одностороннем естественном освещении не более 7 м, а оптимальная высота — 3,1–3,25 м.

По существующим нормам на каждого работника должно приходиться 15 м³ помещения и 4,5 м² площадей. В частности, на технического исполнителя — не менее 3 м², а на специалиста — 4 м².

Вестибюль проектируется из расчета 0,15 м² на человека, но не менее 18 м².

Размещение сотрудников в офисе может осуществляться по двум принципам — зальному и кабинетному. Первый предполагает распределение работников в отдельных кабинетах по 1–3 человека, малых комнатах по 4–10 человек и больших — по 11–30 человек с учетом возможностей организации и необходимого набора средств управленческого труда.

Кабинеты **руководителей организации**, часто используемые для совещаний и встреч делегаций, должны иметь площадь 24–55 м², а руководителей структурных подразделений, проводящих оперативки, — 8–24 м². Площадь приемной рекомендуется в среднем 19 м².

Кабинет оформляют в едином стиле. Хорошо иметь живые цветы. Для неформальных бесед в углу кабинета целесообразно иметь столик с креслами.

Зальный принцип размещения предполагает, что управленческий персонал располагается в залах вместимостью до 1000 человек, оборудованных кондиционерами и

звукопоглощением. Рабочие места отделяются друг от друга передвижными перегородками высотой 1,5 м или шкафами (оптимальная высота шкафа 170–190 см, ширина —45–120 см). На Западе такой принцип традиционен, в России он применим только в новых, специально построенных под офисы зданиях.

Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки. В больших помещениях лучше используется полезная площадь, там легче менять **планировку**, дешевле обходится отопление, освещение, вентиляция. В любой момент люди могут свободно общаться друг с другом, подчиненные находятся под постоянным контролем руководителя, сотрудники получают большую рабочую зону, размещаются в целом в соответствии с «технологией», поэтому укорачиваются маршруты перемещения и документационные потоки.

Хотя при помощи перегородок каждому в зале можно сделать свой мини-кабинет, в целом здесь труднее сосредоточиться, больше соблазнов отвлекаться на посторонние дела и разговоры, выше **утомляемость**. Поэтому во многих японских фирмах создают специальные комнаты для размышлений.

Кабинет обеспечивает конфиденциальную, уединенную обстановку, необходимую для работы со сложными или закрытыми документами, придает владельцам особый **статус**, но неудобен для проведения больших совещаний, коллективной работы. При зальной планировке, благодаря постоянному зрительному контакту, облегчается общение, снижается потребность в совещаниях. В то же время слабее выражается статус индивида, нечетко определяются границы рабочих мест.

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

Внутренняя планировка помещений офиса осуществляется во многом с помощью мебели.

Рабочие столы следует развернуть по возможности в одном направлении: сотрудники не должны смотреть в лицо друг другу или в стену, ибо это утомляет. Положение работника лицом к окну нежелательно, а спиной —недопустимо, так как возникает ослепление или затенение. Поэтому рабочие столы лучше всего располагать перпендикулярно к окнам на некотором расстоянии от отопительных приборов. При их расстановке надо иметь в виду, что работа должна передаваться с одного места на другое сбоку или спереди.

В случае если имеет место четкая последовательность работ, столы целесообразно размещать в шахматном порядке углами встык. При этом учитывается и такое психологическое обстоятельство, что люди лучше взаимодействуют с теми, кто сидит по диагонали напротив или через одного.

Если в комнате недостаточно места, чтобы поставить столы на необходимом расстоянии друг от друга, их лучше всего разместить рядом. Следует учесть, что группировка столов по 4 сокращает требуемую для них площадь на 15–30%.

Стол руководителя обычно располагается так, чтобы не мешать подчиненным (он является самым посещаемым лицом в подразделении), но не слишком близко к двери (иначе он сам будет восприниматься как подчиненный), и чтобы входящие не сразу могли его видеть, если он работает в общем зале. При этом он не должен сидеть напротив подчиненных или спиной к ним.

В служебных помещениях лучше подчеркивать равенство. Кабинет с фотографиями руководителей создает впечатление **иерархичности**.

Рабочие места операторов персональных компьютеров располагаются рядами. Стол для персонального компьютера должен иметь общую ширину 1200 мм и высоту 680–760 мм (если она не регулируется, то 720 мм). Удаленность монитора от глаз 500–600 мм. При вводе информации оператор должен работать не более 4 ч в день с перерывами через час 5–10 мин, через 2 ч — 10–15 мин.

Оборудование и мебель коллективного пользования размещают так, чтобы к ним было удобно подходить. Это обеспечивается за счет удаления из служебных помещений всего лишнего и сохранения оптимальной ширины проходов, что создает условия для более сосредоточенной работы.

Так, для одного человека она должна быть не менее 60 см, для двух — 80, для трех — 100 см; желательная ширина прохода между столом и стенкой 65 см; между столами — 55 см; между столами, стоящими в ряд, — 70 см; между столами с проходом между ними — 90 см; расстояние от стола до шкафа с документами не должно превышать 180 см. В целом для обеспечения свободного перемещения персонала рекомендуется оставлять для проходов 15% площади при зальной планировке и 20% — при кабинетной.

Важной характеристикой производственных и офисных помещений является их цветовое оформление. Если оно удачно подобрано, то оказывает благоприятное воздействие на нервную систему: бодрит при однообразной работе или ослабляет напряжение в противоположной ситуации; словом, обеспечивает психологический комфорт, снижает зрительное и общее утомление.

Воздействие цвета на человека

Цвет	Давление	Пульс	Дыхание	Эмоции
Красный	+	+	+	Возбуждение
Оранжевый	Слегка +	Слегка +	Слегка –	Стимуляция
Желтый	+/-	+/-	+/-	Уравновешенность
Зеленый	Слегка –	Слегка +	Слегка успокоенное	Уравновешенность
Голубой	–	Успокаивающийся	Успокаивающийся	Успокаивающиеся
Синий	–	Успокаивающийся	Замедленное	Заторможенность
Фиолетовый	Слегка –	Слегка –	Сильно замедленное	Разрядка

С помощью цвета можно также подчеркивать либо скрывать архитектурные или конструктивные элементы помещений, придавать им большую **эстетичность**. Все это в итоге оказывает позитивное воздействие на эффективность труда.

Обычно для окраски стен в одном помещении целесообразно использовать 2–3 цвета, включая белый. Учитывают следующие обстоятельства:

1. *Функциональное назначение помещения.* Так, для коридоров, где освещенность недостаточна, предпочтителен яркий (например, желтый) цвет; для приемных спокойный, но не монотонный; для кабинетов — темный.

Для высших руководителей окраску кабинетов обычно делают богатой и с учетом их личного вкуса.

2. *Характер основной деятельности работников:*

◆ при работе, требующей сосредоточения, предпочтительнее светлые цвета, которые

- успокаивают, —салатовый, беж, зеленый, голубой;
- ◆ при однообразной работе лучше яркие и сочные, бодрящие;
- ◆ на работах, требующих физических нагрузок, хороши светлые тона голубых, серо-голубых, зелено-голубых, серо-зеленых цветов;
- ◆ работа, требующая периодических физических и умственных нагрузок, легче выполняется в условиях теплых цветов, повышающих активность (желтый, оранжевый).

3. *Сторона света*, куда выходят окна, и климат. Если свет падает с севера или с востока, то предпочтительнее теплые цвета стен; если с юга и запада —холодные (голубой, фиолетовый, темно-зеленый).

Синий, голубой и фиолетовый цвета дают ощущение прохлады (поэтому в условиях холодного климата они не пригодны); желтый, оранжевый, красный —ощущение теплоты.

4. *Психологическое восприятие цвета*. Светлая (особенно белая) окраска дает, например, ощущение чистоты, однако и сама требует ухода; темная создает интимную обстановку.

5. *Конфигурация помещения*. В узкой комнате боковые стены целесообразно делать светлее, а противоположную окну —темнее; обратным способом поступают для придания квадратной комнате удлиненной формы; чтобы «понизить» высокий потолок, его окрашивают в более темный цвет, а с низким потолком поступают противоположным образом.

6. Необходимость *подчеркнуть наиболее важные элементы помещений* и скрыть малосущественные. Для выделения специального оборудования используют яркую окраску. В то же время для маскировки структурных элементов применяется тот же цвет, что и для стен.

Для лучшей ориентации работников при эксплуатации оборудования отдельные его части окрашиваются в определенные цвета в зависимости от роли в трудовом процессе. При этом целесообразно использовать не более 3 цветов: один —для окраски органов управления; другой —для окраски частей оборудования, создающих фон для обрабатываемой детали; третий —для всего остального.

Корпуса оборудования рекомендуется окрашивать в светлые неяркие цвета (салатовый, зелено-голубой), а органы управления —в более броские (желтый, оранжевый) для привлечения внимания. В то же время надо избегать резких контрастов. Вспомогательное оборудование окрашивается в цвет, близкий к основному. При окраске транспортных объектов выбираются цвета, близкие к желтому и оранжевому. Окраска оснастки не должна отвлекать работника.

Если специально не требуется повысить освещенность помещения, полы всегда должны быть темнее стен. По возможности следует избегать резких контрастов в цвете. Не рекомендуются ни монотонность, ни пестрота.

Специалисты считают, что, проектируя рабочее место, надо помнить следующие правила:

- ◆ офис (кабинет) —это второй дом;
- ◆ для подчеркивания **имиджа** не обязательно на самом деле иметь все то, что в нем находится (можно и «пересолить»!);
- ◆ не держать рядом с собой предметы, вызывающие негативные ассоциации, а также малозначительные;
- ◆ не сидеть спиной к двери или на «заколдованных» местах;
- ◆ если нельзя непосредственно контролировать глазами дверь, воспользоваться зеркалом;

- ◆ соблюдать чистоту;
- ◆ в кабинете целесообразно иметь аквариум или картины с изображением рыб;
- ◆ на столах не должно быть ничего лишнего;
- ◆ за письменным столом нельзя принимать пищу.

Аттестация рабочих мест по условиям труда

Аттестация рабочих мест — это их комплексная оценка (технологического и организационного уровней, **условий труда, техники безопасности**) и сопоставление с нормативом. Аттестации подлежат все имеющиеся в организации рабочие места. Она проводится при изменении условий и характера труда (замена оборудования, обновление технологии, реконструкция и проч.), а также по требованию соответствующих государственных органов.

Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда утверждено Министерством труда и социального развития Российской Федерации 14 марта 1997 г. Оно устанавливает цели и порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда (гигиена, травмобезопасность, обеспеченность средствами индивидуальной защиты), а также порядок оформления и использования результатов аттестации.

Задачи аттестации рабочих мест:

1. Определение присутствия фактически вредных и опасных факторов.
2. Общая оценка состояния условий труда по следующим биологически значимым (гигиеническим) факторам:
 - ◆ химические;
 - ◆ биологические;
 - ◆ физические;
 - ◆ психофизиологические;
 - ◆ гигиенические (тяжесть, напряженность).
3. Обоснование предоставления льгот и компенсаций и включения в **трудовой договор** соответствующих условий.
4. Разработка мероприятий по улучшению условий труда.
5. Сертификация производственных объектов в соответствии с требованиями охраны труда.
6. Определение связи заболевания работников с **профессией**.
7. Решение вопроса о прекращении эксплуатации помещений и оборудования, изменении технологии в случае угрозы с их стороны здоровью.

Для проведения аттестации рабочих мест издается приказ, в соответствии с которым формируется аттестационная комиссия (организации или подразделения) и определяется график ее работы.

Комиссия подготавливает необходимую нормативно-справочную базу; составляет полный перечень рабочих мест, опасных и вредных факторов производственной среды, показателей тяжести и интенсивности труда, подлежащих оценке на каждом рабочем месте, исходя из технологии, состава оборудования, сырья и материалов, с учетом роли проводимых изменений; выявляет причины травматизма и наиболее опасные участки работы и оборудования.

На первом этапе аттестации измеряют фактические значения всех опасных и вредных производственных факторов на рабочих местах. Полученные результаты оформляют протоколами с подписями ответственных лиц и печатями.

На втором этапе оценивают:

- ◆ травмобезопасность рабочих мест по производственному оборудованию,

- приспособлениям, средствам обучения и **инструктажа** путем проверки их соответствия требованиям, изложенным в нормативных и правовых актах;
- ◆ наличия средств защиты от движущихся частей оборудования; ограждающие системы, повреждение которых может вызвать опасность разбрызгивания, падения, выбрасывания, обрушения; наличие сигнальной окраски и знаков безопасности, ограждений, сигнализации об авариях на пультах, освещенности и безопасности трасс, проходов, проездов, их соответствие нормативам; возможности исключения опасных последствий в случае аварий электро- и энергоснабжения и проч. Итоги оформляют протоколом и вносят в карту **аттестации рабочего места** по условиям труда;
 - ◆ обеспеченность работника средствами индивидуальной защиты и их соответствие фактическому состоянию условий труда.

В результате оценки определяют возможную продолжительность его контакта с вредными производственными факторами в течение смены, устанавливают соответствие рабочего места требованиям безопасности.

На основе собранных данных комиссия **экспертов** аттестует рабочие места и принимает решения об их дальнейшем использовании и готовности к сертификации, разрабатывает предложения по улучшению и оздоровлению условий труда.

При отсутствии на рабочем месте вредных и опасных факторов или их соответствии оптимальным (допустимым) величинам, выполнении требований травмобезопасности и обеспеченности средствами индивидуальной защиты рабочее место аттестуется. Если есть нарушения, оно признается вредным или опасным, и вносится предложение о его приведении в соответствие. Условно аттестованное рабочее место не сертифицируется.

По результатам аттестации и с учетом предложений подразделений и работников комиссия разрабатывает план мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда. Он предусматривает приведение их в соответствие с имеющимися требованиями, улучшение техники, технологии и организации производства, источники финансирования, сроки выполнения. План подписывает председатель аттестационной комиссии и утверждает руководитель.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 4.4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА

Понятие и виды условий труда

Условия труда, которым обычно посвящается специальный раздел организационного проекта, представляют собой совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и **работоспособность** человека, удовлетворенность трудом, а поэтому и на его результативность. Неблагоприятные условия труда вызывают у людей изменения в работоспособности (**переутомление**, профессиональные патологии). Заболеваемость и инвалидность работников на 25–30% обусловлены именно ими.

Потери рабочего времени вследствие временной нетрудоспособности на предприятиях с неблагоприятными условиями труда составляют 5–10%, а с хорошими — 2,5%.

Требования у женщин к условиям труда выше, чем у мужчин, а к содержанию — ниже.

Выделяют общие и специфические условия труда.

К *общим* относятся обеспеченность **персонала** информацией, лечебно-профилактическими заведениями, базами и комнатами отдыха, клубами, питанием, спецодеждой.

Иногда к общим условиям труда относят экономическое положение фирмы, обеспеченность производственными площадями, служебными и вспомогательными помещениями, чистоту в них, состояние оборудования и техники безопасности.

Специфические условия труда подразделяют на четыре группы: санитарно-гигиенические, физиологические, психологические, эстетические.

К *санитарно-гигиеническим условиям* относятся:

1. *Общегигиенические, отражающие:*

- ◆ состояние воздуха в производственных помещениях (чистота, влажность, содержание примесей в одном кубическом метре или литре) и его воздействие на организм (незначительное, среднее, повышенное, сильное, очень сильное);

Воздух передает запахи, которые по-разному (хорошо или плохо) переносятся и становятся источником нервной усталости, определяет количество света; перегретый воздух деформирует зрение. Поэтому его состояние необходимо улучшать путем вентиляции (перемешивания), нормализации температуры, устранения вредных газов.

- ◆ температуру, тепловые излучения в рабочей зоне (незначительная, повышенная или пониженная, средняя, высокая, очень высокая);

Комфортные условия труда обеспечиваются при температуре 18–20 °С; неблагоприятные — более 23. Если при температуре 20 °С работоспособность принять за 100, то при 30 °С она будет равна 60.

- ◆ степень вибрации оборудования; толчки (амплитуда в минуту, градусы, число вращений в минуту), уровень шума (частота в герцах, сила в децибелах) (умеренный, повышенный, сильный);

Нормальный шум составляет 7 дБ; психологические границы (неудобство в работе) — 85 дБ, физиологическая граница (предел восприятия) — 120 дБ.

Шум, превышающий допустимые пределы, снижает производительность на 20%, разрушает организм, и с ним надо бороться с помощью улучшения состояния оборудования, приспособлений индивидуальной и общей защиты, организованности и дисциплины.

- ◆ освещенность в рабочей зоне в люксах (нормальная, плохая, ослепляющая) и окраску рабочих мест.

2. *Санитарно-бытовые, характеризующиеся обеспеченностью работников:*

- ◆ санитарно-техническими системами (отоплением, освещением, вентиляцией, кондиционированием, горячим и холодным водоснабжением, канализацией);
- ◆ санитарно-бытовыми помещениями (душевыми, гардеробами, санузлами, сушилками, ремонтными комнатами и проч.);
- ◆ специализированными вспомогательными помещениями (аккумуляторными, респираторными и проч.);
- ◆ санитарно-бытовыми устройствами (душами, питьевым водоснабжением).

3. *Лечебно-профилактические* (наличие медпунктов, бесплатного лечебного питания,

зеленых насаждений и проч.).

Эти параметры отдельно нормируются в соответствии с рекомендациями санитарных служб.

В группу *физиологических условий* труда входят разного рода нагрузки на организм, возникающие в процессе выполнения физической и умственной работы. Эти нагрузки обусловлены:

- ◆ динамическим и статическим воздействием в процессе трудовой деятельности;
- ◆ сменностью работы;
- ◆ позой (ограниченной, неудобной, неудобно-стесненной, очень неудобной), перемещениями в процессе работы;
- ◆ длительностью (в процентах от времени смены) сосредоточенного наблюдения при нормальном освещении;
- ◆ числом объектов контроля;
- ◆ напряженностью труда, которая отражает степень двигательной активности, нервно-психические затраты и проч.;

По отношению к физическому труду напряженность может характеризоваться, например, числом движений в час. Как показывают исследования, оптимальный их темп не должен превышать 20% максимально возможного, который составляет: для пальцев —6 движений в с; для ладоней —3 в с; для рук —80 в мин; для ног —45 в мин; для корпуса —30 движений в мин.

- ◆ рабочим ритмом, т. е. характером чередования во времени выполняемых операций, трудовых приемов, движений;

Ритмичная (с равномерным чередованием операций) работа повышает производительность труда примерно на четверть, благоприятно сказывается на самочувствии исполнителей, способствует высокой работоспособности. Принудительный ритм при дробном разделении труда, малой продолжительности операций вызывает перенапряжение нервной системы и повышает утомляемость.

- ◆ монотонностью труда (многократностью повторения однообразных коротких операций и их циклов), которая характеризуется числом приемов в операции и ее длительностью (может быть незначительной, средней, повышенной).

Монотонность оценивается с помощью соответствующего коэффициента (время, затрачиваемое на повторяющиеся движения \ общее время работы) и может нормироваться.

Для ослабления монотонности желательно, чтобы работа состояла не менее чем из 6 элементов, предполагала оптимальное сочетание и чередование физических и нервных нагрузок.

Для компенсации усилий требуются дополнительные перерывы. Нормы затрат времени на них основываются на научных рекомендациях и выражаются в процентах к оперативному времени.

Так, при работе, требующей большого внимания и напряжения, нужны перерывы на 5 мин через каждые 45 мин, а при постоянной сидячей работе —5–8 мин через каждые 2 ч.

Целесообразно предоставлять *дополнительные перерывы* для компенсации:

1. Излишних физических усилий в среднем в размере 1–9% оперативного времени, в том числе связанных:

- ◆ с повышенным темпом работы, измеряемым в количестве движений в минуту, а также неудобным рабочим положением, —1–4%;
- ◆ дополнительной нагрузкой на руку:
 - 2,3–4,4 кг мужчинам —1%, женщинам —2%;
 - 4,5–6,3 кг мужчинам —3%, женщинам —6%;

- 6,4–7,7 кг мужчинам —7%, женщинам —14%;
- 7,8–9,0 кг мужчинам —12,%, женщинам —24%;
- по 1% для мужчин и 2% для женщин за каждые 0,45 кг свыше 9 кг;
- ◆ неудобной позой (стоячая —2%; периодические наклоны —до 10%; неудобная — индивидуально).
- 2. Повышенного нервного напряжения с учетом:
 - ◆ сложности и опасности работы —1-5%;
 - ◆ монотонности —1-5%;
 - ◆ сосредоточенности —до 7%.
- 3. Неблагоприятных условий труда:
 - ◆ повышенного уровня температуры и влажности, загрязненности, характеризующейся высоким содержанием примесей в воздухе, —5%;
 - ◆ повышенного шума, вибрации —1-4%;
 - ◆ недостаточной освещенности —до 2% оперативного времени и т. п., а в целом до 15%.

Применительно к физиологическим условиям труда можно нормировать лишь степень тяжести и монотонности труда:

- ◆ темпом (количеством движений в единицу времени), бывающим умеренным, средним, высоким;
- ◆ режимом труда и отдыха, т. е. установленным в организации расписанием, регламентирующим определенную их последовательность на протяжении рабочей смены, недели, месяца, года. Рациональный режим обеспечивает наиболее полное использование средств производства, позволяет сохранять высокую и длительную работоспособность;

В России рекомендованы 10 типовых режимов труда и отдыха, выбор которых проводится по показателям утомления, определяемым на основе данных функционального исследования либо по показателям количественной оценки условий труда.

- ◆ нервным напряжением (вследствие особых требований к качеству, сложности **управления**, опасностей при выполнении работ, особой их точности), которое бывает незначительным, средним, высоким;
- ◆ физическими усилиями (при перемещениях, поднятии тяжестей в течение определенного времени), которые имеют ту же градацию, что и в предыдущем случае.

К *психологическим условиям* труда относится моральный климат в **коллективе**, характер взаимоотношений между его членами, обычаи, традиции, а к *эстетическим* — интерьеры производственных помещений, предметная среда, **эргономические** требования к оборудованию.

Последние два вида **условий труда** не поддаются количественному выражению, а поэтому их нельзя нормировать; по ним можно высказывать лишь качественные рекомендации общего плана.

Воздействие на людей эстетических элементов окружения

Результаты воздействия	Воздействующие факторы		
	свет	цвет	форма
Напряжение	Резкий, ослепляющий, пульсирующий	Интенсивный	Неустойчивая, дробная, шероховатости, зазубрины
Разрядка, успокоение	Мягкий	Спокойный	Простая, плавная, горизонтальная композиция, устойчивая
Испуг	Тусклый, ослепляющий, резкие вспышки	Резкий	Неустойчивая, с резкими, выступающими элементами
Одухотворение	Заливающий, сильный, ровный	Сдержанный, белый, холодный	Перспектива, резкая вертикаль

Условия труда во многом определяют его тяжесть (характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы, например сердечно-сосудистую), которая официально классифицируется по шести классам.

Классификация условий труда:

1. Первый класс — *оптимальные условия труда*, обеспечивающие сохранение здоровья, работоспособности, ее высокий уровень.

2. Второй класс — *нейтральные условия труда*, формируемые факторами среды, значения которых *не ниже гигиенических норм* для данных **рабочих мест**. Если изменения функционального состояния организма и возникают, то устраняются к началу следующей смены в результате регламентированного отдыха и не оказывают в будущем влияния на состояние здоровья работника и его потомства.

Первый и второй классы — безопасные условия труда.

3. Третий класс — *вредные условия труда*, характеризующиеся наличием негативно воздействующих на организм и потомство работников производственных факторов, чьи значения превышают имеющиеся нормативы.

3.1. Первая степень характеризуется тем, что отклонения от норматива не вызывают необратимых изменений и развития заболеваний.

3.2. Вторая степень означает возникновение стойких функциональных нарушений в организме, приводящих к росту числа случаев временной утраты **трудоспособности**, повышению частоты общих и появлению начальных признаков профессиональных заболеваний.

3.3. Третья степень связана с развитием профессиональной патологии в легких формах в период трудовой деятельности, повышением уровня заболеваемости с временной утратой трудоспособности.

3.4. Четвертая степень приводит к появлению выраженных форм профессиональных заболеваний, возможности хронической патологии, длительной утрате трудоспособности.

4. Четвертый класс — *экстремальные условия труда*. В течение смены или ее части на организм воздействуют особо опасные факторы, которые представляют угрозу для жизни и создают высокий риск развития тяжелых форм профессиональных заболеваний.

Классы условий труда устанавливаются в зависимости от наличия тех или иных

воздействующих на человеческий организм факторов.

По времени появления они могут быть импульсными и кумулятивными, а по степени опасности:

- ◆ опасными (вызывают травмы, резкое ухудшение здоровья, аварии, катастрофы);
- ◆ вредными (заболевания, снижение работоспособности);
- ◆ благоприятными (повышение работоспособности).

ГОСТ 12.0.003-74 выделяет следующие группы вредных и опасных производственных факторов: физические, химические, биологические, психофизиологические.

1. Вредные вещества с концентрацией в воздухе рабочей зоны более 20 ПДК.

Вредные вещества	Класс условий труда					
	2	3.1	3.2	3.3	3.4	4
Вещества с остро направленным действием и раздражающие	меньше ПДК	1,1–3,0	3,1–6,0	6,1–10,0	10,1–20	более 10
Прочие вредные вещества		1,1–2,0	2,1–4,0	4,1–6,0	6,1–10,0	более 20
Аллергены			1,1–3,0	3,1–10,0	более 10	
Канцерогены		1,1–3,0	3,1–6,0	6,1–10,0	более 10	

2. Вещества с остро направленным действием с концентрацией в воздухе рабочей зоны 10 **ПДК** и более.

3. Патогенные микроорганизмы наиболее опасных инфекций.

4. Тепловые излучения.

5. Шум, вибрация (локальная и общая), электромагнитные (рентген, ультрафиолет) и корпускулярные (альфа- и бета-лучи и проч.) излучения.

6. Микроклимат (температура, влажность) производственных и открытых помещений (территорий) в теплое и холодное время года.

7. Цветовая среда.

Можно рассчитать совокупный индекс условий труда (*WBGN*-индекс) для производственных помещений и открытых территорий в течение периода.

В расчет принимаются факторы, действующие не менее 80% рабочего времени; если 3 и более из них относятся к классу 3.1, то общая оценка — 3.2; если 2 и более 3.2, 3.3, 3.4 — общая оценка на балл выше.

Условия труда во многом определяют степень его тяжести и напряженности.

Тяжесть труда отражает нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы (например, сердечно-сосудистую). Такая нагрузка может быть статической и динамической. Динамическая связана с перемещением грузов (характеризуется, например, числом движений, перемещений в час), а статическая — с напряженностью мышц, например, из-за неудобной позы; она более утомительна из-за накопления в крови окислившихся продуктов и нарушения кровообращения.

Постановлением Госкомтруда СССР от 1972 г. подъем тяжестей до высоты 1,5 м и перемещение их в течение смены ограничивается 15 кг; а более 1,5 м — 10 кг; суммарная масса грузов, перемещаемых в течение рабочей смены, не должна превышать 7 т, а с помощью тележки — 15 т; максимально допустимый груз для мужчины 50 кг; для профессиональных грузчиков — 80 кг;

для женщин — 8 кг; поднятие и перемещение груза более 500 кг допускается только с помощью механизмов.

Напряженность труда отражает степень активности, обеспечивающую выполнение деятельности, нервно-психическими затратами. Например, напряженность умственного труда зависит:

- ◆ от длительности сосредоточенных наблюдений (в % длительности смены при нормальном освещении);
- ◆ числа важных наблюдений, сложных решений;
- ◆ интенсивности эмоционального воздействия;
- ◆ режима труда и отдыха;
- ◆ числа приемов и операций;
- ◆ длительности повторяющихся их элементов и проч.

При высокой напряженности возникают первичные психические заболевания и утрата трудоспособности в 40–50 лет. Поэтому для лиц старше 50 лет нормальная нагрузка должна быть меньше в 2–3 раза.

Выделяют шесть категорий тяжести и напряженности труда, обуславливающие три основных состояния организма: нормальное, пограничное, патологическое.

Первая категория. Умственные, физические, нервно-эмоциональные нагрузки полностью соответствуют физиологическим возможностям человека (это имеет место, если работы выполняются в условиях, близких к физиологическому комфорту). Утомление к концу рабочего дня незначительно. В результате у практически здоровых людей только повышаются тренированность организма и работоспособность, которая сохраняется в течение всего периода жизни.

Вторая категория. Нагрузки также не вызывают существенных изменений психофизических функций (работы выполняются в благоприятных условиях). По окончании трудового процесса у людей, не имеющих медицинских противопоказаний к таким работам, не возникает значительного утомления. Работоспособность не нарушается, отклонений здоровья, связанных с профессией, не наблюдается в течение всего периода трудовой деятельности.

Третья категория. Повышенные мышечные, психические и нервно-эмоциональные нагрузки в рамках трудового процесса (протекающего в не вполне благоприятных условиях) вызывают у практически здоровых людей пограничные состояния организма: снижаются показатели физиологических функций (прежде всего центральной нервной системы) в момент трудовых усилий, особенно к концу работы, по сравнению с дорабочим уровнем; затягивается восстановительный период и т. п. Эффективное средство преодоления подобных отрицательных сдвигов — использование рациональных режимов труда и отдыха.

Четвертая категория. Нагрузки на организм (в неблагоприятных условиях) вызывают у практически здоровых людей глубокие пограничные (предпатологические) реакции. Большинство физиологических показателей ухудшается как в момент трудового усилия, так и в межоперационных интервалах: изменяются соотношения периодов в динамике работоспособности и производительности, повышается уровень общей заболеваемости, появляются производственно обусловленные заболевания, растет количество и тяжесть производственных травм. Необходимая работоспособность поддерживается только за счет перенапряжения механизмов, компенсирующих разрушение функций организма. При наличии повышенного уровня воздействия опасных и вредных производственных факторов могут возникать профессиональные заболевания.

Пятая категория. Нагрузки на организм в процессе работ, выполняемых в особо неблагоприятных условиях, порождают в конце рабочего периода (смены, недели) у практически здоровых людей реакции, свойственные патологическому функциональному состоянию организма. У большинства работников такие реакции исчезают после длительного и полноценного отдыха, но в силу разных причин могут стабилизироваться и перейти в более или менее развитое профессиональное заболевание. Одновременно значительно ухудшаются показатели работы, изменяются (нередко хаотично) кривые работоспособности и производительности.

Шестая категория. Нагрузки в рамках трудового процесса, протекающего в экстремальных условиях, вызывают быстрое развитие патологических реакций организма, нередко сопровождающихся тяжелыми функциональными нарушениями жизненно важных органов.

Категории тяжести труда определяются на основе интегральной оценки условий труда с помощью баллов, отражающих степень воздействия различных факторов производственной среды на организм человека.

Интегральная оценка тяжести труда (Ит):

$$X_{\text{опр.}} + \sum_{i=1}^n X_i \frac{6 - X_{\text{опр.}}}{(n - 1) \times 6} \times 10,$$

где $X_{\text{опр.}}$ — элемент, получивший наибольшую количественную оценку;

$\sum X_i$ — сумма количественных оценок активных элементов без $X_{\text{опр.}}$;

n — количество элементов.

$$\text{Степень утомляемости} = Y = \frac{\text{Интегральная оценка} - 15,6}{0,54}.$$

$$\text{Работоспособность} = 100 - Y.$$

Каждый фактор (неблагоприятный, экстремальный) оценивается обычно от 1 до 6 баллами. По 6-балльной шкале принимаются во внимание биологически значимые элементы **условий труда**, вызывающие пограничные и патологические изменения и реакции в организме.

Условия труда, соответствующие по интегральной оценке 1 и 2 категориям тяжести, должны служить эталоном при разработке стандартов для других (труд слесаря, электромонтажника — 4-я категория тяжести, ремонтника подвижного состава — 5-я).

Интегральная оценка тяжести труда позволяет определить необходимость и уровень материальной компенсации.

Для улучшения условий труда проводятся мероприятия технического, организационного, психофизиологического характера:

- ◆ установка новейшего оборудования;
- ◆ обеспечение здорового морально-психологического климата в коллективе;
- ◆ соблюдение оптимального ритма работы (ритмичная работа менее утомительна и более производительна, чем неритмичная), устранение помех;
- ◆ уменьшение жесткости регламентации труда;
- ◆ рациональное чередование времени труда и отдыха (инерционность работы мозга приводит к тому, что она продолжается и в перерыв, и после окончания рабочего дня, поэтому необходим его правильный режим);
- ◆ регулярная смена форм деятельности (дает лучшие результаты у молодых);
- ◆ использование противоположных по характеру (интенсивности, сложности, **монотонности**) трудовых операций при совмещении работ;
- ◆ создание возможности для двигательной активности и проч.

В результате улучшения условий труда происходит:

- ◆ сокращение числа рабочих мест, не соответствующих нормативным требованиям в области гигиены, тяжести труда и т. п.;
- ◆ снижение переутомления, заболеваемости, производственного травматизма и инвалидности;
- ◆ уменьшение текучести и связанных с ней потерь рабочего времени;
- ◆ повышение производительности труда (на 25% и более) и качества работы за счет того, что отпадает необходимость тратить силы на защиту организма;

- ◆ удлинение периода профессиональной активности.

Благоприятные условия труда способствуют духовному и физическому развитию людей, их стремлению к творчеству.

Поэтому администрация должна заботиться об улучшении условий труда. Этот процесс можно контролировать с помощью *коэффициента улучшения условий труда*:

$$K_{УУТ} = \frac{T_{\text{оф}}}{T_{\text{офф}}} + \frac{T_{\text{он}}}{T_{\text{онн}}},$$

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

$T_{\text{он}}$ — нормативное время на отдых до проведения мероприятий по улучшению условий труда;

$T_{\text{офф}}$ — фактические затраты оперативного времени;

$T_{\text{онн}}$ — нормативные затраты оперативного времени.

Условия труда во многом определяют *качество трудовой жизни*. Наряду с ними на последнее оказывают влияние приведенные ниже факторы:

- ◆ рациональная организация труда;
- ◆ душевное спокойствие, отсутствие чрезмерных стрессов;
- ◆ соблюдение эстетических требований;
- ◆ доверие к руководителю, уважение окружающих, позитивные отношения в коллективе и с руководством;
- ◆ экономическое благосостояние (накопленное богатство);
- ◆ возможность **карьеры** и развития;
- ◆ участие в делах фирмы;
- ◆ позитивное влияние работы на личную жизнь;
- ◆ нормальные отношения с администрацией и коллегами;
- ◆ заинтересованность в труде и его результатах;
- ◆ уважительное отношение к **личности** человека;
- ◆ справедливая **заработная плата** и наличие социальных гарантий;
- ◆ возможность творчества и проч.

Производственный травматизм, его причины и оценка

Условия труда оказывают влияние на производственный травматизм (к другим его причинам относятся: особенности задания, трудового процесса, возраст и характер исполнителя, его эмоциональное состояние, пригодность к работе).

Условия труда, объект или процесс могут стать источниками опасности в зависимости от личности человека, специфики его поведения, субъективного состояния, поступков. Если человек не пригоден для данной работы, то опасность выше.

Несчастные случаи чаще происходят с работниками до 30 лет; мужчинами (вдвое чаще, чем с женщинами); лицами, обладающими недостаточными психомоторными способностями, импульсивными или, наоборот, меланхоличными, задумчивыми.

Опасность несчастных случаев ослабляется по мере адаптации к условиям труда, их специфике; подбора работников по индивидуальной пригодности, умения приспособиться к условиям труда, наличия опыта, сноровки, чувства опасности, воли, дисциплинированности, умения управлять собой, соблюдать нормы поведения и правила **техники безопасности**.

Но все источники опасности устранить или ослабить нельзя. В то же время несчастные случаи можно предсказать, ибо они — результат ошибок и случайностей, которые могут быть закономерными.

Источники опасности, обуславливающие несчастные случаи на рабочих местах, могут быть *явными*, чье воздействие очевидно (они одинаково опасны для любого человека), и *потенциальными* (могут стать реальными только при неправильном поведении, что во многом зависит от особенностей личности и состояния в данный момент).

Специалисты выделяют две группы факторов, усиливающих подверженность работников несчастным случаям, — постоянно действующие и временные.

Наибольший процент травматизма имеет место среди так называемого оперативного персонала, т. е. лиц, непосредственно выполняющих текущую производственную деятельность.

Его причины:

1. Сознательные нарушения вследствие стремления работника к минимизации трудовых затрат, желания досадить начальству, несоблюдения мер безопасности, непридания значения, неудовлетворенности работой, безразличия к ней. Они возможны вследствие попустительства руководства, взаимной нетребовательности коллег, негативного влияния окружения.

2. Нарушения, обусловленные неудобством или непродуманностью рабочего места, конструктивными недостатками техники, тяжестью, однообразием, монотонностью трудового процесса.

3. Нарушения, связанные с несоответствием возможностей человека и требований работы. Причинами здесь могут быть преклонный возраст, хронические заболевания (например, сердечные заболевания, диабет), разрушительно воздействующие на психику; ослабление профессионально важных функций (внимание, память и проч.), дефекты координации.

4. Нарушения, порожденные свойствами конкретной личности, — беспечностью, невнимательностью, безответственностью, недисциплинированностью; психомоторикой (нечеткими действиями), типом нервной системы, **темпераментом**; недостаточным стажем работы, алкоголизмом, наркоманией и проч.

Временные факторы, повышающие подверженность несчастным случаям:

- ◆ неопытность, отсутствие или незакрепленность необходимых **навыков** и сноровки, автоматизма движений, приспособления ко всем тонкостям работы, недостаток **инструктажа**;
- ◆ эмоциональное возбуждение и другие состояния, препятствующие концентрации **внимания**;
- ◆ неосторожность (неправильная оценка опасности);

Неосторожность возникает, если соблюдение мер безопасности бывает неудобным, а также вследствие легкомыслия, недисциплинированности, неосознанности, желания покрасоваться, стремления к острым ощущениям, привыкания к опасностям (человек, привыкший работать без травм, считает, что может их избежать без соблюдения правил техники безопасности), боязливости или, наоборот, самоуверенности.

Действия людей можно считать неосторожными, если те невнимательны при выполнении работы, требующей концентрации внимания, не согласуют движения и поступки с требованиями производственного процесса, не пользуются защитными приспособлениями.

Неосторожность нельзя отождествлять с неуверенностью, ибо ее проявляют обычно люди знающие; неуверенность же является результатом незнания. Осторожность характеризуется рациональным управлением внимания, внутренней сосредоточенностью, знанием, когда надо сознательно контролировать ситуацию, а когда — работать автоматически, дисциплинированностью,

порядком на рабочем месте.

◆ **утомление**, которое может быть физиологическим и психическим;

Физиологическое утомление является результатом односторонних нагрузок на мышечную систему и выражается в нарушении основных функций отдельных органов (например, ухудшение координации движений, зрения, снижение активности и проч.). От него отличают обычное ощущение усталости, которое является его предварительным симптомом.

Психическое утомление может быть результатом излишних умственных нагрузок, монотонности работы, однообразия условий труда, недостаточного или избыточного освещения, неправильного подбора цветов (избыток белого, холодного), бликов, контрастов, требующих усилий при восприятии.

Оно в первую очередь проявляется в эмоциональной сфере в таких формах, как снижение восприимчивости, способности концентрировать внимание, запоминать; замедленности мышления, потере его гибкости и остроты; депрессии, раздражительности, нарушении социальных контактов.

◆ ошибки.

Причинами ошибок могут быть:

- ◆ психологическая неготовность к работе (длительные перерывы, установка на другие действия и проч.);
- ◆ отвлечение внимания вследствие появления тех или иных раздражителей, неприятностей;
- ◆ неформальные отношения между функционально связанными работниками;
- ◆ рассогласование между фазой снижения работоспособности и требованиями дела;
- ◆ инженерно-конструктивные недостатки оборудования;
- ◆ отсутствие связи между восприятием обстановки и движениями.

Замечено, что в жизни человека имеется два «пика» нарушений и ошибок. Первый связан с неопытностью людей, второй — с излишней опытностью, когда слабеет самоконтроль, снижается внимание и осмотрительность. В целом люди, склонные к ошибкам, отличаются высокой критичностью к другим и низкой самокритичностью.

Руководители (особенно на производстве) должны держать проблему безопасности труда под постоянным контролем. Для этого целесообразно регулярно рассчитывать и сопоставлять следующие показатели.

$$1. \text{ Коэффициент количества несчастных случаев} = \frac{\text{Общее количество зарегистрированных несчастных случаев}}{\text{Число работников в среднем за период}}$$

$$2. \text{ Коэффициент частоты несчастных случаев} = \frac{\text{Число несчастных случаев} \times 10^6}{\text{Количество рабочих часов за период}}$$

или

$$\text{Коэффициент частоты несчастных случаев} = \frac{\text{Число пострадавших (травмированных) за период}}{\text{Среднесписочный персонал за период}} \times 1000.$$

$$3. \text{ Степень тяжести несчастных случаев} = \frac{\text{Число потерянных рабочих дней} \times 10^6}{\text{Количество рабочих часов за период}}$$

или

$$\text{Степень тяжести несчастных случаев} = \frac{\text{Число дней нетрудоспособности}}{\text{Число несчастных случаев}}$$

$$4. \text{ Число травм и профессиональных заболеваний на 1000 работников в год} = \frac{\text{Число профессиональных заболеваний и травм} \times 2 \times 10^5}{\text{Общее число часов, отработанных персоналом}}$$

или

$$\text{Число травм и профессиональных заболеваний на 1000 работников в год} = \frac{\text{Число дней нетрудоспособности в связи с травмами}}{\text{Среднесписочный персонал за период}} \times 1000.$$

Потери, обусловленные травматизмом и несчастными случаями:

- ◆ затраты на транспортировку пострадавших;
- ◆ затраты на первую помощь;
- ◆ затраты на амбулаторное и клиническое лечение;
- ◆ выплаты по больничным листам и инвалидности;
- ◆ затраты по уходу за инвалидами;
- ◆ затраты по переквалификации;
- ◆ потери продукции вследствие падения **производительности**;
- ◆ убытки из-за невыходов на работу.

Рассмотрим основные требования российского законодательства к безопасным условиям труда.

Российское трудовое законодательство требует создания во всех организациях безопасных условий труда. Независимо от формы собственности предприятия ответственность за это возлагается на **администрацию**. Она должна внедрять современные средства техники безопасности, предупреждающие травматизм, создавать необходимые санитарно-гигиенические условия, исключая возникновение у работников профессиональных заболеваний.

Руководители подразделений и низовые руководители обязаны обеспечивать исправное и безопасное состояние оборудования, инструмента, приспособлений, транспортных средств и проч., создавать на них условия труда, соответствующие единым, межотраслевым и отраслевым правилам и нормам.

На администрацию возлагается также обязанность проведения инструктажа работников по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда.

Исследования показывают, что до 70% несчастных случаев со смертельным исходом можно предотвратить своевременными действиями руководства.

В Российской Федерации действуют единые нормативные требования по охране труда (изложены в постановлении Правительства Российской Федерации от 12 августа 1994 г. **«О государственных нормативных требованиях по охране труда в Российской Федерации»**), которые должны соблюдаться федеральными органами исполнительной власти, предприятиями, учреждениями, организациями всех форм собственности при проектировании, строительстве (реконструкции) и эксплуатации объектов, конструировании машин, механизмов и оборудования, разработке технологий, процессов, организации производства и труда. Требования предусматривают, чтобы производственные здания, сооружения, оборудование, технологические процессы проектировались, создавались и функционировали с учетом обеспечения здоровья и безопасных условий труда.

Речь идет о рациональном использовании территории и производственных помещений, правильной эксплуатации оборудования и организации технологических процессов, защите работающих от воздействия вредных условий труда, содержании производственных помещений и рабочих мест в соответствии с санитарно-гигиеническими правилами, устройстве санитарно-бытовых помещений.

Требования, которым должны отвечать производственные здания и сооружения, содержатся в строительных нормах и правилах (**СНиП**), а обеспечению безопасных условий труда служит система стандартов безопасности труда.

Законченные в соответствии с утвержденными проектами и подготовленные к эксплуатации объекты предъявляются заказчиком к государственным приемным комиссиям, решения которых о приемке подкрепляются актами, не действительными без подписей представителей органов, осуществляющих государственный санитарно-эпидемиологический и технический надзор, технической инспекции **профсоюзов**. Точно так же запрещается передача в серийное производство образцов новых машин и оборудования, не отвечающих требованиям охраны труда. Соответствие им определяется на основе государственных стандартов комиссиями с участием технических инспекторов труда.

В целом обязанности работодателей и работников в свете требований законодательства можно свести к следующим положениям.

1. Обязанности работодателей:

- ◆ обеспечивать безопасность при эксплуатации производственных зданий и сооружений, оборудования, применяемых в производстве сырья и материалов, эффективную эксплуатацию средств индивидуальной и коллективной защиты;
- ◆ обеспечивать соответствующие требованиям законодательства условия труда на каждом рабочем месте;
- ◆ обеспечивать санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников;
- ◆ соблюдать установленный законом режим труда и отдыха;

- ◆ своевременно выдавать спецодежду, обувь, другие средства индивидуальной защиты, смывающие и обезвреживающие средства в соответствии с установленными нормами работникам, занятым на производстве с вредными или опасными условиями труда, а также на работах, связанных с загрязненностью;
- ◆ проводить эффективный контроль за уровнем воздействия вредных и опасных факторов на здоровье работников;
- ◆ гарантировать возмещение вреда, причиненного работнику увечьем, профессиональным заболеванием либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением трудовых обязанностей;
- ◆ информировать работников о состоянии условий и охраны труда на рабочем месте, существующем риске повреждения здоровья и полагающихся работникам средствах индивидуальной защиты, компенсациях и льготах;
- ◆ беспрепятственно допускать представителей органов государственного надзора и контроля, общественного контроля для проверки состояния условий и охраны труда на предприятиях и соблюдения законодательства об охране труда, а также для расследования несчастных случаев на производстве;
- ◆ предпринимать необходимые меры по сохранению жизни и здоровья работников при возникновении аварийных ситуаций, в том числе меры по оказанию необходимой помощи пострадавшим;
- ◆ предоставлять органам надзора и контроля необходимую информацию о состоянии условий и охраны труда на предприятии, выполнении их предписаний, а также о всех подлежащих регистрации несчастных случаях и повреждении здоровья работников на производстве;
- ◆ осуществлять обязательное страхование работников от временной нетрудоспособности вследствие заболевания, а также от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

2. Обязанности работников:

- ◆ соблюдать нормы и правила поведения в помещениях и на строительных площадках, разработанные администрацией или соответствующими органами государственного надзора;
- ◆ соблюдать инструкции по охране труда, предписывающие способы и приемы безопасного выполнения работ, использования оборудования, приспособлений, инструментов, поддержания личной гигиены и санитарии, ношения положенных по данной **профессии** спецодежды, обуви, других средств индивидуальной и коллективной защиты;
- ◆ немедленно сообщать непосредственному руководителю о любом несчастном случае, произошедшем на производстве, о признаках профессионального заболевания, а также о ситуации, создающей угрозу жизни и здоровью людей.

Контроль за соблюдением работниками всех требований инструкций по охране труда и технике безопасности возлагается на администрацию.

Администрация обязана проводить инструктаж работников по технике безопасности, производственной санитарии, пожарной охране и др. Ответственность за это несет руководитель подразделения, а контроль — соответствующий отдел или специалист.

Существует единый порядок такого инструктажа.

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

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

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

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

Целевой инструктаж осуществляется при проведении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями (погрузка, уборка территории, ликвидация последствий аварий и проч.). Его разновидностью является *текущий инструктаж* перед производством работ. Инструктаж, как правило, проводится мастером или специальным инструктором, которые проверяют его результаты. Лица, показавшие при этом недостаточные знания, к работе не допускаются и должны пройти инструктаж снова.

О проведении инструктажа делается запись в соответствующем журнале или на специальных карточках, где расписываются инструктировавший и инструктируемый.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

РАЗДЕЛ V. ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА

Перед изучением данного раздела внимательно прослушайте введение к разделу. Затем изучите последовательно материалы глав разделов, обращая по мере необходимости к объектам «Видеоматериалы», «Глоссарий», «Персоналии», «Правовые акты», «Документы по учету кадров», «Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда». После изучения каждой главы рекомендуется выполнить тренировочные задания.

Особое внимание при изучении раздела обратите на содержание видеолекций «Баланс рабочего времени», «Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров». После изучения всех глав прослушайте основные выводы по разделу. Затем проверьте свои знания по разделу, выполнив контрольные задания и ответив на вопросы и задания, приведенные ниже.

Вопросы и задания

1. Предложите режим труда для таких организаций, как министерство, метрополитен, поликлиника, хлебозавод, плавучая буровая платформа, обувная мастерская.
2. Объясните, чем неполный рабочий день отличается от сокращенного.
3. Расскажите, что собой представляет фонд рабочего времени и его разновидности. Рассчитайте собственный фонд учебного времени.
4. Попробуйте построить баланс учебного времени и рассчитать коэффициенты эффективности его использования.
5. Перечислите существующие методы исследования рабочего времени.
6. Проведите в группе фотографирование (самофотографирование), моментные наблюдения использования учебного времени.

7. Попробуйте в течение нескольких дней вести дневник использования своего времени, проанализируйте его и определите эффективность использования.
8. Проанализируйте, какие затраты на персонал и на заработную плату несет учебное заведение.
9. Расскажите о системах вознаграждения работников, используемых в настоящее время в России.
10. Перечислите элементы тарифной системы и объясните их значение.
11. Раскройте суть различных форм и систем заработной платы. Найдите виды работ, которым они подходят в наибольшей степени. Проведите деловую игру, посвященную определению заработной платы тем или иным категориям работников.
12. Объясните, чем дополнительная заработная плата отличается от основной и каковы ее разновидности.
13. Подумайте, на какие из этих выплат могут рассчитывать преподаватели и на какие даже учащиеся.
14. Сопоставьте отечественные и зарубежные формы и системы оплаты труда.

ГЛАВА 5.1. УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ

Трудовое законодательство России о рабочем времени

Под *рабочим временем* понимается срок, в течение которого работник в соответствии с законодательством, правилами внутреннего распорядка организации и условиями **трудового договора** должен исполнять трудовые обязанности.

Этот срок измеряется длительностью рабочего дня, рабочей недели, рабочего месяца, рабочего года и обычно регулируется национальным законодательством, определяющим его предельную величину за календарный период, каковым чаще всего является неделя.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 ч в неделю. Она сокращается для отдельных **категорий персонала** (несовершеннолетних, инвалидов, а также лиц, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, педагогических, медицинских и некоторых других категорий работников).

По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться *неполный рабочий день* или *неполная рабочая неделя* с оплатой пропорционально отработанному времени или в зависимости от выполненного объема работ (при *сокращенном рабочем времени* заработная плата выплачивается полностью).

Время с 22 ч до 6 ч считается ночным, что предполагает уменьшение продолжительности работы (смены) на один час (кроме лиц, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время, если иное не предусмотрено **коллективным договором**).

К работе в ночное время не допускаются беременные женщины и несовершеннолетние, за исключением лиц, участвующих в создании и (или) исполнении художественных произведений.

Занятость за пределами нормальной продолжительности рабочего времени (но не свыше 16 ч в неделю) может по инициативе как работника (**совместительство**), так и работодателя (**сверхурочная работа**).

Режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели

(пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней.

Ненормированный рабочий день — особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.

Режим *гибкого рабочего времени* означает, что начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня, место и время выполнения работы определяется по соглашению сторон в рамках предусмотренного законодательством общего количества рабочих часов за соответствующий период.

Такой режим предполагает возможность сотрудникам использовать:

- ◆ *скользящий график* (разрешается менять время начала и окончания работы, но работать 8 ч);
- ◆ *гибкий график* (работа строится вокруг определенных (присутственных) часов в середине дня и в пределах, установленных **руководителем**; работники сами определяют сроки начала и окончания работы в соответствии с условиями функционирования транспорта, детских учреждений и проч.); при определении работником еще и периода работы в подобном режиме речь идет о *гибком цикле*;
- ◆ *очень гибкий график* (требуется присутствие в обусловленное время);
- ◆ *разделение обязанностей* одной штатной единицы между двумя исполнителями;
- ◆ *работы в нестандартные часы* (до и после рабочего дня);
- ◆ *переменный рабочий день* (разрешается менять продолжительность рабочего дня по дням недели в пределах месячной или недельной нормы);
- ◆ *гибкое размещение* (выполнение обязанностей на дому, в библиотеке и т. п.).

Такой режим труда целесообразен для людей умственного труда, в тех случаях когда надо рационально использовать ограниченные ресурсы, например, компьютер. Но его нельзя применять там, где имеется взаимозависимость между большими группами работающих, т. е. там, где требуется контроль.

Гибкий график снижает **текучесть**, остроту транспортной проблемы, улучшает морально-психологический климат, создает удобство для работающих, упрощает организацию досуга.

Всем этим обеспечивается максимальное сочетание интересов работников и производства: учитываются биологические ритмы человека, снижаются потери времени в результате опозданий, усталости, улучшается его использование, в результате чего достигается рост производительности труда на 3–12%.

Правда, одновременно усложняется работа руководителей, увеличиваются управленческие расходы.

В настоящее время за рубежом все шире внедряется *сжатая рабочая неделя*, предполагающая 3 выходных дня, но она вызывает повышенную усталость работников.

К гибкому режиму рабочего времени относится также работа по вызову, вахтовая и сезонная работа.

На тех работах, где это необходимо вследствие особого характера труда,

законодательство допускает *раздробленный* (одним большим или несколькими малыми перерывами) *рабочий день* с тем, чтобы общая продолжительность **рабочего времени** не превышала установленной продолжительности ежедневной работы. Он применяется обычно в ситуации, когда в течение его имеют место несколько «пиковых» периодов интенсивной работы, например, на предприятиях пассажирского транспорта или в животноводстве.

Сменная работа — работа в две, три или четыре смены (в соответствии со специальным графиком) — вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Но работа в течение двух смен подряд запрещается.

Работники *чередуются по сменам* равномерно в соответствии с графиком, утвержденным **администрацией** с учетом специфики работы и мнения **коллектива**.

Существуют разные варианты такого чередования, но с физиологической точки зрения наиболее приемлемым считается прямой, т. е. когда за первой сменой следует вторая, а за ней — третья. При этом минимальная продолжительность ежедневного отдыха между сменами должна быть не меньше двойной продолжительности предшествующей отдыху смены, а при невозможности — компенсироваться иными предусмотренными законодательством способами.

Ряд категорий работников, в том числе беременные женщины, матери, имеющие детей до трех лет, лица моложе 18 лет, не должны привлекаться к работе в ночную смену даже в тех случаях, когда на указанные часы приходится только ее часть.

В настоящее время в зарубежных фирмах распространяется *модульная система организации гибкого режима сменной работы*. Все рабочее время разбивается на модули с разной «ценой» с целью устранения физических и социальных неудобств работы в сменном режиме. Например, час работы в самый неблагоприятный период ночной смены приравнивается к нескольким часам утром. За определенный период работники должны набрать необходимое число условных рабочих часов, которое будет меньше числа астрономических. Таким образом, денежная компенсация заменяется пропорциональным снижением рабочего времени.

Труд исполнителей должен быть организован так, чтобы каждую неделю или в среднем за предусмотренный графиком период соблюдались установленная законом продолжительность рабочей недели и годовой **баланс рабочего времени**, исчисленный по календарю шестидневной рабочей недели.

В непрерывно действующих организациях, подразделениях и на отдельных видах работ, где не может быть соблюдена установленная для данной категории работников продолжительность рабочего времени, допускается его *суммированный учет*, с тем чтобы продолжительность рабочего времени за соответствующий период не превышала установленной законом нормы.

Чаще всего суммированный учет устанавливается по просьбе работников, заинтересованных в уменьшении числа выходов на работу.

Ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего дня при этом может в определенных пределах отклоняться от норм, а недоработка и переработка балансируются, но максимальная длительность рабочих смен все же ограничивается 10 или 12 ч. Переработка сверх установленной продолжительности смены не может компенсироваться за счет уменьшения другой и считается сверхурочной работой.

В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более 2 ч и не менее 30 мин, который в рабочее время не включается. На отдельных видах работ предусматривается предоставление

специальных перерывов, обусловленных технологией и организацией производства и труда.

Время начала и окончания ежедневной работы предусматривается правилами внутреннего распорядка и графиками сменности в соответствии с законодательством и с учетом таких обстоятельств, как расписание движения городского и пригородного транспорта, детских и культурно-бытовых учреждений, обслуживающих данную организацию.

Работа в выходные и нерабочие праздничные дни, как правило, запрещается. Исключения с письменного согласия работников допускаются в тех же случаях, что и сверхурочная работа.

Баланс рабочего времени

Совокупное время, которым организация располагает для своей деятельности в течение данного периода, образует *календарный фонд рабочего времени*. Он определяется путем умножения среднесписочного числа работников на календарное количество дней периода и состоит из *номинального*, или полного табельного фонда времени, *праздничных и выходных дней*, а также *сокращенных часов* в предпраздничные дни и для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством.

Полный табельный фонд состоит из *максимально возможного фонда* (время работы в соответствии с законодательством), который является главным объектом рационализации, и *ежегодных и дополнительных отпусков*. В свою очередь, максимально возможный фонд состоит из явочного фонда и неявок.

Явочный фонд времени включает полезный фонд (производительно используемое время и время внутренних целодневных простоев и неявок — отпусков по болезни, учебе; неявок, разрешенных законом и администрацией; **прогулы**).

Полезный фонд времени состоит из реального фонда (фактически отработанное время) и внутрисменных простоев и потерь. Он включает *производственное время*, связанное с выполнением должностных обязанностей и не предусмотренное ими — основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное и время обслуживания рабочего места, а также время технологических и организационных перерывов.

В течение *основного времени* достигается непосредственная цель данного трудового процесса. У служащих оно делится:

- ◆ на время организационно-административной работы;
- ◆ творческой работы;
- ◆ формально-логической работы (преобразование информации);
- ◆ технической, исполнительской работы (можно исчислять соответствующие коэффициенты).

Вспомогательное время охватывает выполнение действий, связанных с обеспечением основной работы, и вместе с основным составляет *оперативное время*. В рамках вспомогательного времени, например, может осуществляться сбор необходимых материалов для подготовки доклада или документа.

Время *обслуживания рабочего места* тратится на поддержание его в надлежащем состоянии. Оно в свою очередь может делиться, хотя далеко не всегда, на организационное, технологическое и информационное.

В его рамках осуществляется уборка, наведение порядка, сортировка материалов, подготовка к работе технических средств, получение, доставка, сдача документа.

Наконец, некоторые виды трудовых операций требуют расходования *подготовительно-заключительного времени*, которое затрачивается на операции, связанные с началом и

окончанием работ (получение задания, консультирование, сдача работы и проч.).

На подготовительно-заключительное время и время обслуживания рабочего места приходится 6% рабочего времени и 6,5% основного.

Перерывы также неоднородны. Прежде всего необходимо говорить о *технологических перерывах*, когда основной процесс либо на время прекращается по причинам, связанным со спецификой работы оборудования, либо продолжается без участия человека.

Организационные перерывы обусловлены естественными факторами (необходимость принятия пищи, отдыха). Они бывают регламентированными и нерегламентированными.

Общее время регламентированных перерывов для служащих 25 мин в смену, для технических исполнителей — 30 мин. Время перерывов на личные надобности рекомендуется на уровне 2% оперативного времени.

Для определения *степени использования рабочего периода* (месяца, квартала, года) необходимо определять его среднюю продолжительность. Она характеризуется средним фактическим числом дней работы одного среднесписочного работника и исчисляется делением общего количества отработанных человеко-дней на среднесписочное число работников.

Прежде всего речь идет об *установленной продолжительности* рабочего периода, определяемой отношением максимально возможного фонда рабочего времени, установленного законодательством, к среднему числу работников.

Средняя фактическая продолжительность рабочего дня определяется как полная и урочная.

Полная продолжительность рабочего дня находится делением общего количества человеко-часов за период (т. е., с учетом сверхурочных) на число отработанных человеко-дней и показывает, сколько часов в день приходилось на одного человека. Средняя урочная продолжительность — это число отработанных часов в урочное время.

В организации необходимо постоянно осуществлять учет и анализ структуры фондов времени (календарного и максимально возможного) и его использования, что важно для выявления скрытых **резервов**. Для этого рассчитывают следующие коэффициенты:

$$K_{\text{использование рабочего времени}} = \frac{\text{Число фактически отработанных человеко-часов}}{\text{Число максимально возможных человеко-часов в урочное время}}$$

$$K_{\text{использование рабочего дня}} = \frac{\text{Средняя фактическая продолжительность рабочего дня}}{\text{Средняя урочная продолжительность рабочего дня}}$$

а также:

- ◆ коэффициенты использования табельного, календарного и максимально возможного фонда времени;
- ◆ среднюю установленную и фактическую продолжительность рабочего периода;
- ◆ число неявок по всем причинам;
- ◆ коэффициент использования рабочего периода.

Все эти показатели можно сравнивать по периодам.

По результатам анализа составляются отчетный и плановый **балансы рабочего времени**.

Баланс рабочего времени —это система показателей использования его одним среднесписочным работником в течение определенного календарного периода (обычно года). Он помогает определить эффективный (полезный) фонд времени одного сотрудника с учетом средней продолжительности рабочего дня, принятого календарного режима работы, возможных невыходов, внутрисменных регламентируемых перерывов, выявить резервы роста производительности труда, планировать численность персонала.

Отчетный баланс рабочего времени*

Ресурсы	Фактическое отработанное и неотработанное время	
	Использование	Человеко-часы, %
Календарный фонд времени, праздничные и выходные, очередные отпуска	<p>Отработанный фонд</p> <p>Дни, не использованные по уважительным причинам</p> <p>Всего</p> <p>В том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ отпуска в связи с беременностью и родами ▪ отпуска по учебе ▪ неявки по болезни ▪ прочие неявки с разрешения закона ▪ неявки в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей ▪ прочие неявки <p>Человеко-часы, не использованные по уважительным причинам</p> <p>Всего</p> <p>В том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ по болезни ▪ кормление детей ▪ выполнение государственных обязанностей <p>Потери</p> <p>Всего</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ неявки с разрешения администрации ▪ внутрисменные простои ▪ целосменные простои ▪ прогулы ▪ опоздания ▪ досрочный уход ▪ нарушения трудовой дисциплины 	
Максимально возможный фонд рабочего времени	Максимально возможный фонд рабочего времени	

* Сверхурочные работы включаются забалансовыми статьями.

Можно предложить иную форму баланса, в которой одновременно с отчетными приводятся плановые данные на соответствующий период.

№ п/п	Показатели	План	Факт	% выполнения
1	Календарный фонд времени	365	365	100
2	Количество проработанных дней: <ul style="list-style-type: none"> ▪ выходных ▪ праздничных 			
3	Номинальный фонд рабочего времени (дней)			
4	Неявки на работу Всего В том числе: <ul style="list-style-type: none"> ▪ очередные и дополнительные отпуска ▪ отпуска по болезни и родам ▪ учебные отпуска ▪ неявки по болезни ▪ прочие неявки, разрешенные законом ▪ целодневные простои (по отчету) ▪ прогулы (по отчету) 			
5	Полезный фонд рабочего времени в днях (строка 3 – строка 4)			
6	Номинальная продолжительность рабочего дня в часах			
7	Потери времени, связанные с сокращением длительности рабочего дня на час Всего В том числе: <ul style="list-style-type: none"> ▪ перерывы для кормящих матерей ▪ сокращенная рабочая неделя для подростков ▪ внутрисменные простои (по опыту) 			
8	Средняя продолжительность рабочего дня в ч (строка 6 – строка 7).			
9	Полезный фонд рабочего времени на одного работника в ч = строка 8 · строка 5.			

Плановый баланс создается на основе корректировки отчетного за предыдущий период.

Невыходы на работу распределяются в нем по причинам (причем невыходы по болезни определяются с учетом предстоящего улучшения **условий труда**): очередные и дополнительные отпуска, отпуска по болезни, беременности и родам, неявки в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей, отпуска по учебе, неполная рабочая неделя.

Предусматриваются неявки с разрешения администрации, потери рабочего времени от прогулов и целодневных простоев.

Плановый баланс рабочего времени:

1. Календарный фонд времени (365 или 366).
2. Количество выходных и праздничных дней — в соответствии с режимом работы.
3. Количество календарных рабочих дней (строка 1 – строка 2).
4. Количество дней невыхода на работу (в соответствии с плановыми оценками).
5. Количество фактических рабочих дней (строка 3 – строка 4).
6. Потери рабочего времени из-за сокращенного рабочего дня (в часах) — в соответствии с планом работы.
7. Средняя продолжительность рабочего дня = Нормальная продолжительность рабочего дня – Потери.
8. Полезный фонд рабочего времени (строка 7 × строка 5).

В плановых балансах также находит отражение снижение трудоемкости работ на основе мероприятий по научной организации труда (**НОТ**) (при этом исходят из того, что все работники выполняют только свойственные им функции).

Диагностика времени

Резервы времени абсолютно ограничены, поэтому встает вопрос о его рациональном использовании, экономии. От способности это делать во многом зависит успех любого работника и руководителя. Чтобы справиться с такой задачей, необходимо точно знать, на что тратится время, и тратить на то, на что надо, делать все как можно быстрее.

Первым шагом на этом пути является «инвентаризация» времени, осуществляемая с помощью хронометража (фотохронометража), фотографирования, самофотографирования. Выбор метода зависит от ее задач и масштабов.

Под *хронометражем* понимается измерение затрат рабочего времени на осуществление повторяющихся элементов основной работы и ряда подготовительно-заключительных операций или обслуживания рабочего места. Цель хронометража — анализ приемов труда, разработка нормативов, определение причин отклонения от норм. Психологически он неприятен, но играет очень важную роль в деле НОТ, в том числе управленческого.

Он может быть непрерывным (от начала до конца операции с фиксацией каждого ее элемента), выборочным (для отдельных элементов операций через 1–2) и цикловым (применяется при наблюдении за сверхкороткими элементами — 3–5 с — путем объединения их в группы в разной комбинации).

При подготовке к хронометражу исследуемую операцию разделяют на элементы — комплексы приемов, действия, движения — и устанавливают их границы, определяемые фиксационными точками — резко выраженными моментами начала и окончания, определяют необходимое количество наблюдений.

Хронометраж рекомендуется проводить через час после начала работы и за 1,5–2 ч до ее окончания. Необходимая точность фиксации элементов 0,1–0,2 с.

Наблюдения фиксируют в наблюдательном листе. Затем сведения обрабатывают, исключают дефектные замеры и определяют среднюю продолжительность каждого элемента операции. В результате делают расчет средней продолжительности той или иной операции по формуле:

$$\text{Средняя продолжительность операции} = \frac{\text{Продолжительность всех операций}}{\text{Число операций}}$$

Знание средней продолжительности операции и ее отдельных элементов помогает совершенствовать ее структуру, оптимизировать затраты времени.

Метод упрощенных наблюдений, в отличие от **хронометража**, допускает использование обычных часов. Он предполагает фиксацию времени, затрачиваемого на определенную

операцию средней сложности в условиях работы, близких к обычным, в течение 30–40 мин. При наличии отклонений в 10% наблюдения повторяют с целью выяснить их причины. По итогам необходимые нормы устанавливают с помощью арифметических операций с учетом условий работы, вида и сложности документа.

Фотографирование рабочего дня (индивидуальное и групповое, сплошное и выборочное) предполагает наблюдение и фиксацию всех без исключения затрат времени работником в течение определенного периода для выявления и устранения его потерь, недостатков в организации труда и производства, структуры рабочего дня, установления норм обслуживания и нормативов численности. Оно наиболее целесообразно при обследовании большой группы исполнителей, осуществляющих идентичные работы или решении специальных проблем.

Фотографирование проводится планомерно 2–3 раза в год в течение 2–3 недель (по 5–7 дней в каждой декаде месяца в периоды с наиболее типичным составом работ) при участии специальных людей — нормировщиков, мастеров и т. п. Средняя точность замеров — 0,5–1 мин, а в отдельных случаях — 1 с.

Все работы разделяют на группы: требующие квалификации инженера, требующие квалификации техника, не требующие специальной квалификации — на основе квалификационных характеристик. Определяют соответствующее время на них.

Основными документами при этом являются *карта фотографирования*, содержащая название подразделения, дату, сведения о наблюдаемых, характеристики рабочего места и оборудования, и *наблюдательный лист*, отражающий время начала и окончания отдельных операций, их продолжительность, совмещение, результаты, примечания (толкование неясностей), с которым работника знакомят.

В результате проделанной работы составляют две таблицы, в одной из которых отражается расход времени в минутах на каждый вид работ и сроки их проведения; во второй — потери времени, их причины, конкретные виновники, период, когда они имели место. На их основе проводят анализ, в рамках которого определяют величину и удельный вес полезных затрат времени, зависящих и не зависящих от исполнителей потерь; продолжительность маршрутов; определенных операций (творческих, логических, вспомогательных и проч.); что помогает, а что препятствует его эффективному использованию.

Разновидностью фотографирования является *метод моментных наблюдений*, при котором фиксируют не затраты времени в течение определенного периода (от 20 до 180 мин), а данные о том, чем работник занимался в определенные, случайно выбранные моменты. При этом различают индивидуальные, групповые и маршрутные наблюдения (за объектом, перемещающимся по определенному маршруту, или за несколькими объектами, расположенными далеко друг от друга, так что наблюдатель должен перемещаться).

Метод моментных наблюдений обеспечивает высокую точность результатов при относительно небольших затратах, но его использование требует высокой **квалификации**, поэтому чаще он применяется **руководителем** в порядке контроля при обходе рабочих мест подчиненных.

Моментные наблюдения сложно применять при исследовании управленческих процессов и распределении затрат рабочего времени самих руководителей, так как их работа разнообразна и ритмична.

Разновидностью фотографирования является *самофотографирование* — фиксация того, что работник делал, с кем контактировал, сколько времени затратил, что позволяет выявить проблемы, с которыми тот не может справиться самостоятельно.

При этом используется *лист самофотографирования*, который содержит следующие

сведения: ФИО работника, должность, стаж работы по специальности (в том числе на данном предприятии), перечень элементов затрат рабочего времени, затраты времени по дням недели (в том числе две подграфы — число наблюдений в день и суммарные затраты), анкету с пожеланиями.

Образец краткого листа самофотографирования рабочего дня

Организация _____
ФИО _____
Должность _____
Дата _____

День	Время начала работы	Продолжительность	Вид работы	Количество документов	Время на обработку одного документа

Образец листа самофотографирования рабочего дня руководителя

Организация _____
 ФИО _____
 Должность _____
 Дата _____

Виды затрат времени	(сетка с делениями на 15-минутные интервалы)											
1. Обход рабочих мест												
2. Планерки и совещания												
3. Рассмотрение вопросов совершенствования управления												
4. Рассмотрение вопросов организационной деятельности												
5. Решение вопросов развития фирмы												
6. Решение проблем улучшения организации производства и труда												
7. Текущие проблемы снабжения												
8. Оперативные указания												
9. Текущие финансовые вопросы												
10. Текущие кадровые вопросы												
11. Стратегическое планирование												
12. Реконструкция												
13. Собрания												
14. Внешние совещания												
15. Ответы на письма												
16. Прием посетителей												
17. Повышение квалификации												
18. Проверки												
19. Стажировка, ознакомительные поездки												
20. Переговоры												
21. Ознакомление с поступившими документами												

В результате определяют продолжительность рабочего дня (в том числе перерывы и потери времени), отдельных видов (элементов) работ. Затем составляют сводные таблицы по должностям, по видам работ, по стажу, на основе которых выявляют потери времени, связанные с недостатками в организации и обслуживании рабочих мест, нерациональным использованием технических средств.

Сводная таблица может иметь, например, следующий вид:

Виды деятельности	Часов и минут	В % от общего времени	Время потрачено «+» или «-»	Достижению какой цели служит	Можно ли перепоручить
Перспективное планирование					
Встречи с клиентами					
Собрания					
Совещания					
Финансовое планирование					
Посещения других организаций					
Встречи с руководителями					
Рассмотрение поручений сверху					
Аттестация					
Обучение					
Инструктаж					
Самообразование					
Творчество					
Командировки					
Перерывы					
Прочее					

Самофотографирование не дает точных результатов (фиксируется только треть затрат времени), отвлекает от работы и связано с трудностями в обработке материалов.

Разновидностью самофотографирования является *дневник рабочего времени* руководителя или специалиста, анализ которого позволяет экономить до 50% рабочего времени. Работы и затраты времени на них в нем записываются в той последовательности, в которой выполняются. Существует книжная, реестровая и карточная форма ведения такого дневника.

Дневник может иметь следующий вид:

Время начала работы	Время окончания работы	Содержание работы	Категория важности

Менеджерам целесообразно вести личный учет расходования времени, записывать, что, где, когда, почему делается. Нельзя пренебрегать мелочами, ибо дело часто в них. Надо подумать, можно ли избавиться от мелких привычек, связанных с заведенными порядками.

Для анализа затрат времени на выполнение отдельных видов работ используются *опросы*, которые могут быть устными и анкетными. Последние сложнее, но позволяют получить более надежные ответы.

Анкеты, заполняемые по группам должностей, должны содержать личные сведения о работнике — возраст, стаж и т. п., быть понятными, целенаправленными, краткими, доступными машинной обработке, удобными для заполнения. Вопросы формулируются четко и недвусмысленно, а в случае оценочных — определяются их границы.

Анализ использования рабочего времени

На основе изучения данных можно получить несколько полезных показателей:

$$\text{Коэффициент использования рабочего дня} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОМ} + \text{ОЛН, мин}}{\text{Продолжительность рабочего дня, мин}},$$

где ПЗ —подготовительно-заключительное время;

ОП —оперативное время;

ОМ —время обслуживания рабочего места;

ОЛН —нормативное время на отдых и личные надобности.

$$\text{Коэффициент потерь времени} = \frac{\text{Общее количество дней, потерянных по причине отсутствия}}{\text{Среднее количество работников} \times \text{Число отработанных дней}}$$

$$\text{Коэффициент потерь рабочего времени по вине работника} = \frac{\text{ПР} - \text{ОЛН, мин}}{\text{Продолжительность рабочего дня, мин}},$$

где ПР —перерывы, зависящие от работника.

$$\text{Коэффициент потерь рабочего времени, не зависящих от работника} = \frac{\text{ПН, мин}}{\text{Продолжительность рабочего дня, мин}},$$

где ПН —потери рабочего времени, не зависящие от работника.

$$\text{Коэффициент выполнения несвойственных работ} = \frac{\text{Затраты времени на выполнение несвойственных работ, мин}}{\text{Продолжительность рабочего дня, мин}}$$

Можно также исчислять *коэффициент дисциплинированности работников*:

$$K_{\text{дисц.}} = 1 - \frac{\text{Потери времени по вине работника}}{\text{Общее время работы}}$$

На основе знания данных показателей можно определить *коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь времени*:

$$K_{\text{ППТГ}} = \frac{\text{ПР} - \text{ОЛН} + \text{ПН}}{\text{ОП}}$$

При анализе использования рабочего времени целесообразно сравнивать динамику часовой, дневной и годовой выработки. Если индекс годовой снижается, то надо искать потери.

$$\text{Коэффициент вовлеченности} = \frac{\text{Количество работников, хотя бы один раз не вышедших на работу}}{\text{Среднее количество работников}}$$

$$\text{Коэффициент средней продолжительности отсутствия на рабочем месте} = \frac{\text{Общее число потерянных дней}}{\text{Количество случаев невыхода на работу}}$$

Неявки целесообразно анализировать по причинам, которые можно объединить в две группы: разрешенные законом и относящиеся к потерям рабочего времени (простой, **прогулы**, отпуска с разрешения **администрации**).

Люди могут отсутствовать по болезни (подтверждаются документами). Причинами отсутствия могут быть отгулы, **забастовки**, особые случаи, по семейным обстоятельствам, в связи с опозданиями, без разрешения (прогул). Причинами прогулов являются плохая организация работы, **монотонность**, нехватка оборудования, несправедливость руководства, его некомпетентность, авторитарные методы, агрессивность, жесткость, личные конфликты, неспособность выполнить работу, недостаток общей культуры. С прогульщиками обязательно беседуют, выявляют причины отсутствия. Борьбе с прогулами могут помочь премии за присутствие (но они вынуждают больных не брать больничные листы), улучшение графика работы.

Эффективность использования рабочего времени характеризуется с помощью следующих коэффициентов:

$$K_{\text{интенсивного использования рабочего времени}} = 1 - \frac{O + П}{Д},$$

где O — число случаев опозданий и нарушения режима;

П — число прогулов;

Д — число отработанных дней.

$$K_{\text{экстенсивного использования рабочего времени}} = 1 - \frac{ПН}{НЧ},$$

где ПН — непроизводительные потери по вине работников, в ч;

НЧ — число часов по норме.

Произведение экстенсивного и интенсивного коэффициентов дает *интегральный коэффициент использования рабочего времени*.

Дополнительно можно осуществлять анализ затрат времени на выполнение свойственных и не свойственных должностным обязанностям функций, а также долю затрат времени на творческую, организационно-административную, формально-логическую и исполнительскую деятельность по отдельным группам работников и на этой основе рассчитывать степень рациональности разделения труда внутри структурных подразделений.

Распределение времени

Вид деятельности	Оценка необходимости затрат времени	% общих затрат времени	Цели, достижению которых служит деятельность	Можно ли перепоручить	Часы и минуты в месяц	Окончательное решение

Таблица для анализа использования времени

Время начала работы	Время окончания работы	Затраты времени	Категории важности

Выявление видов деятельности, на которые время тратится впустую (как показывают исследования, таких бывает до 25%), которые могут (возможно, с большим успехом) выполнять другие лица, которые отнимают время у других, называется *диагностикой*

времени. Для облегчения последней время, затрачиваемое работниками управления, можно распределить по следующим функциям:

- ◆ обдумывание проблем, выработка решений, подготовка документов;
- ◆ руководство людьми (распределение заданий, **инструктаж**, консультирование, оценка их работы, разрешение **конфликтов**);
- ◆ **прогнозирование** и планирование на перспективу;
- ◆ подготовка совещаний, выступлений, различных мероприятий;
- ◆ контроль подчиненных;
- ◆ осуществление внешних коммуникаций (участие в переговорах, обмене опытом, конференциях).

После группировки работ им дается оценка на предмет необходимости, целесообразности, соотношения предполагавшихся и фактических затрат времени.

Оценку затрат времени можно проводить, учитывая следующие моменты:

- ◆ общий перечень выполняемых работ;
- ◆ перечень и удельный вес работ, свойственных данной должности;
- ◆ перечень и удельный вес повторяющихся работ;
- ◆ перечень и удельный вес планируемых работ;
- ◆ перечень и удельный вес нормируемых работ;
- ◆ перечень и удельный вес нестандартных и творческих работ.

В процессе анализа определяется, какие факторы обуславливают наибольшие потери времени и являются в этом смысле самыми дорогостоящими, например визиты, встречи, телефонные разговоры, прием посетителей, встречи с подчиненными и т. п. Их выявление позволяет искать способы изменения структуры затрат времени, которая в наибольшей степени способствовала бы достижению целей, и обуздать самых злостных его расхитителей.

Опыт показывает, что даже если в одном случае из десяти работа руководителя не требовалась, то он не доверяет подчиненным; если момент начала работы был определен спонтанно или на нее затрачено больше времени, чем предусматривалось нормативами, то в организации плохо поставлено планирование.

Основными *причинами потерь времени* являются:

- ◆ нечеткое определение целей и приоритетов, в результате чего люди не могут правильно сориентироваться в ситуации, а потому берут на себя слишком много либо слишком мало работы, тонут в мелочах;
- ◆ неудовлетворительная организация планирования, не позволяющая **менеджеру** справиться с распределением времени на выполнение своих дел;
- ◆ неорганизованность и недисциплинированность подчиненных, приводящая к многократной переделке одной и той же работы;
- ◆ отсутствие необходимой информации для принятия решений, в результате чего их приходится постоянно откладывать;
- ◆ нерешительность руководителя, неумение работать с партнерами, подчиненными, посетителями, проводить собрания и совещания.

Контроль рабочего времени

Учет использования рабочего времени организуется таким образом, чтобы обеспечить контроль за своевременным началом и окончанием работы за правильным использованием рабочего времени в течение всего рабочего дня (смены). Этот контроль осуществляют руководители. Его объектами являются:

- ◆ своевременная явка рабочих и служащих на работу, выявление всех неявившихся и

опоздавших;

- ◆ нахождение работников в рабочее время на своих **рабочих местах**, а также своевременность их обеденного перерыва;
- ◆ своевременность ухода сотрудников с работы по окончании рабочего дня или смены;
- ◆ фактически отработанное ими время, время простоя и другие виды недоиспользования рабочего времени по разным причинам.

Контроль за своевременной явкой рабочих и служащих на работу и уходом с нее осуществляется по одной из следующих систем:

- ◆ карточной —с помощью контрольных часов;
- ◆ жетонной —с применением табельных жетонов или марок;
- ◆ пропускной —посредством сдачи рабочими и служащими и выдачи им пропусков;
- ◆ рапортно-ведомственной —с использованием рапортов или табельных ведомостей, получаемых от руководителей подразделений, производителей работ, мастеров, бригадиров;
- ◆ с помощью контрольно-пропускных устройств и др.

Допускается использование комбинированных систем учета прихода и ухода работников в зависимости от условий производства.

Для ведения учета отработанного времени каждому работнику присваивается *табельный номер*, приводящийся во всех документах по учету труда и заработной платы. В случае увольнения или перевода работника в другое подразделение прежний табельный номер должен оставаться свободным не менее полугода, а в отдельных случаях —до 12 лет.

Табель представляет собой именной список персонала подразделения (раздельно по рабочим, служащим и т. п.) в пределах отдельных категорий работников, составленный в порядке возрастания табельных номеров или алфавита. Он составляется ежемесячно ответственным лицом, назначенным приказом руководителя, за 2–3 дня до начала расчетного периода на основании табеля за прошлый месяц и других документов.

Табель заполняют на списочный состав работников (постоянных, временных, сезонных, принятых на работу на срок от одного дня и более). В конце периода по табелям определяют число отработанных дней.

Заполненный табель и другие документы в конце месяца сдают в бухгалтерию для начисления заработной платы.

Существует несколько официальных форм этого документа: типовая форма Т-13, форма для учета рабочего времени работников с твердым окладом Т-14 и проч.

Управление рабочим временем руководителей и специалистов

Дефицит рабочего времени руководителей и исполнителей —серьезная управленческая проблема. Он ведет к перегрузкам, **стрессам**, отсутствию порядка в действиях, слабой проработке вопросов.

Обычно коэффициент занятости **руководителя** (соотношение фактической и нормативной занятости) равен 1,2–1,6. Полезно используется при этом 70–80% времени.

Иметь время для руководителя —это:

- ◆ выполнять все важные дела в течение 4–6 ч;
- ◆ выделять один час для собственной важной работы;
- ◆ твердо знать, что в данный момент нет срочных дел;
- ◆ иметь возможность за счет **резерва** всегда выполнить срочное дело;
- ◆ избегать стрессов.

Поскольку временем как таковым управлять невозможно, управление рабочим

временем, или **тайм-менеджмент**, является понятием довольно условным. Речь идет об организации деятельности людей, позволяющей его успешно экономить. Такая организация может быть:

- ◆ составным элементом системы управления фирмой, за который «отвечают» всеобщее управление качеством, реинжиниринг бизнес-процессов, проектный менеджмент и т. п. По руководящим должностям целесообразно создавать примерные нормативы времени на осуществление управленческих функций. Следствием является эффективное использование времени каждого отдельного работника;
- ◆ областью *самоменеджмента*, который человек осуществляет по собственному почину.

Самоменеджмент представляет собой совокупность приемов эффективного управления собственной трудовой деятельностью — планирования рабочего времени, постановки задач, определения приоритетов. Он сосредоточен на проблемах рационального использования рабочего времени, организации рабочего места, хронометража, умения слушать, быстро читать, вести беседы и проч.

Управление рабочим временем требует высокой самодисциплины, ломки старых привычек, формирования новых **стереотипов**, изменения поведения людей, с которыми приходится вступать в контакт. Для распределения времени надо знать приоритеты работы (ее главную цель, требуемые действия, ожидаемые результаты).

В компании необходимо создание такой обстановки, попав в которую люди могут комфортно себя чувствовать только в том случае, если они эффективно расходуют свое и чужое время.

Начав считать затраты личного времени, человек быстро понимает, что его потери напрямую связаны с неэффективностью *корпоративной* системы управления, что может быть подготовкой почвы для организационных преобразований, рационализации работы фирмы в целом. Это путь медленных, эволюционных, рассчитанных на долгосрочную перспективу *изменений мышления*.

На практике планирование времени сводится к его распределению по видам работ. Укрупненно этот процесс регламентируется с помощью *распорядка рабочего дня*, который строится с учетом *распорядка дня высшего руководства* (он обычно является коллективным), учитывает периодичность выполнения отдельных работ и осуществляет их увязку.

Кроме того, составляют:

- ◆ единый распорядок рабочего дня, отражающий время начала и окончания, время приема посетителей из других организаций, по личным вопросам, выдачи справок, оформления заявок, технической учебы, повышения квалификации, заседания квалификационных комиссий. Он вносит систему в работу аппарата, упорядочивает информационные потоки, сокращает потери времени, повышает продуктивность труда. Но жесткое распределение времени с целью экономии не всегда разумно;
- ◆ распорядок работы руководителей и подразделений.

Тайм-менеджмент как элемент **самоменеджмента** основан на тщательном планировании **руководителями** и **специалистами** своего рабочего (а порой и вне рабочего) времени. Такое планирование позволяет руководителям и специалистам:

- ◆ критически осмыслить собственные цели, задуматься над тем, что и зачем делается, найти более эффективные способы работы, позволяющие не только своевременно справиться с существующими проблемами, но и создать необходимые резервы для решения непредвиденных;
- ◆ сконцентрироваться на важнейших вопросах с учетом сроков их решения, а остальные

рационально распределить среди подчиненных на основе оценки каждой работы с точки зрения ее необходимости, последствий в случае отказа от выполнения, оправданности требуемых усилий, возможности снижения **затрат** и повышения реальной отдачи;

- ◆ сформировать оптимальную структуру рабочего дня и составить его расписание.

Предпосылками планирования времени являются его тщательное документирование и контроль использования, позволяющие иметь точные представления о нем, лучше распределять на осуществление тех или иных работ, а также согласование своих действий с подчиненными и коллегами.

Планирование времени начинают с постановки задач. Составляют список дел за продолжительный период и препятствий, которые могут возникнуть. Эти списки регулярно дополняют и пересматривают (исключается все, что в настоящий момент не представляется необходимым).

Затем осуществляют АБВ — анализ задач, в результате которого они разделяются на три категории:

- ◆ А — важнейшие (обычно их доля составляет до 15% общего числа, но вклад в достижение целей — 65%);
- ◆ Б — важные задачи (соответственно 20% и 20%);
- ◆ В — несущественные задачи (соответственно 65% и 15%).

Необходимо также анализировать задачи, выделяя:

- ◆ приближающие к цели;
- ◆ позволяющие одновременно решить несколько проблем;
- ◆ вносящие максимальный вклад в деятельность организации;
- ◆ имеющие негативные последствия.

Планирование времени, отводимого на решение конкретных задач, осуществляют с учетом их рациональной очередности:

- ◆ дела с фиксированным сроком исполнения или требующие значительных затрат времени, а также неприятные, откладывание которых на потом нежелательно;
- ◆ рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей;
- ◆ второстепенные и эпизодические дела, например чтение текущей корреспонденции, обход рабочих мест.

Надо иметь в виду, что с повышением уровня руководства сокращается время, затрачиваемое на управление основной деятельностью, и растет время на административную, организационную работу, представительство, решение социальных проблем.

На практике существует несколько видов планирования времени:

- ◆ с помощью *долгосрочных* планов распределяется время на реализацию крупных жизненных целей, требующих многих лет, а порой и десятилетий, — получение образования, продвижение до определенной должности и т. п.;
- ◆ *среднесрочные планы*, к которым можно отнести годовые, фиксируют распределение времени на решение более конкретных задач, прежде всего производственного характера. При их составлении определяется центральная, наиболее трудоемкая проблема периода, которая должна быть решена в его рамках; выходящие за них задачи и задачи, к решению которых надо приступить, возможные трудности;
- ◆ каждый из *краткосрочных планов* (квартальный, месячный, декадный, недельный, дневной) детализирует предшествующий; уже в месячных планах расход времени на

каждый вид деятельности, включая необходимые резервы, предусматривается в часах; в декадных (недельных) отражаются все без исключения дела и время, необходимое для их выполнения.

В конце планового периода целесообразно сравнивать намерения и реальные результаты (например, затраты времени и реальный объем работ). Если времени тратится больше, чем намечалось, надо искать причину.

Уже в месячных планах надо учитывать критические дни и личные биоритмы — физический, эмоциональный и интеллектуальный, составляющие соответственно 23, 28 и 33 дня (расчет циклов ведется от момента рождения). На положительные фазы этих периодов планируют дела, требующие повышенных нагрузок.

В понедельник и пятницу лучше не проводить серьезные встречи и совещания, поскольку это период вработываемости.

Учет принципа повышенной работоспособности происходит и в дневном плане. У большинства людей в течение трудового дня имеются два ее пика — с 9 до 13 (11–12) и с 16 до 18 ч (16–17). Вне рамок обычного рабочего дня такими периодами считаются 5–6; 20–21; 24–1 ч. На это время необходимо планировать наиболее сложную и ответственную работу. Кроме того, выделяют периоды спадов работоспособности: 2–3; 9–10; 14–15; 18–19; 22–23 ч.

Времени на **планирование** своего рабочего дня жалеть нельзя. Это позволяет экономить его в период реализации плана.

Дневной план должен включать не более десятка проблем, в том числе не более трех первостепенных, работа над которыми осуществляется в первую очередь. Их, а также самые неприятные дела планируют на утренние часы, с тем чтобы к вечеру их завершить. Однородные задачи группируют в дневном плане работы блоками, что позволяет не перескакивать с одной проблемы на другую и экономить таким образом время.

Как любой другой, дневной план использования времени должен быть гибким; жестко в нем регламентируют только вопросы, связанные с приглашением людей (например, совещания, прием посетителей и т. п.).

Его составление начинается накануне вечером и происходит в несколько *этапов*. Сначала формулируют задачи, в которые включают перенесенные из месячного и недельного (декадного) планов, переходящие из плана предыдущего дня, не решенные к настоящему моменту, не планируемые заранее вследствие повторяемости, могущие внезапно возникнуть. После этого планируют наиболее трудные и неприятные дела, а во второй половине дня — легкие. Затем еще раз уточняют приоритетность задач; выделяют те из них, за которые настала пора решительно браться и уточняют, кому из подчиненных что можно поручить.

Такая последовательность обусловлена не только нарастанием усталости, но и тем, что после обеда подчиненные обычно приходят с просьбами о помощи и разъяснении тех или иных вопросов. Поэтому во второй половине лучше заниматься несложными делами, например просмотром почты или решением проблем, появившихся с утра.

В дневном плане предусматриваются «окна» на случай возникновения неожиданных проблем и 10-минутные перерывы после каждого часа работы.

Утром составленный накануне дневной план еще раз уточняется руководителем совместно с **референтом** или секретарем, чтобы учесть внезапно появившиеся обстоятельства, например поступившие документы.

Как и все другие, дневные планы расходования времени составляют в письменной форме, ибо так заложенные в них дела труднее игнорировать. Кроме того, записи разгружают память, дисциплинируют, позволяют четко распределять работу, делать ее более целенаправленной. По записям также легче контролировать выполнение и оценивать итоги.

Точность и соблюдение сроков должно быть неотъемлемым элементом личного стиля работы. Поэтому в любом случае при планировании времени устанавливают реальный точный срок завершения работы. Для облегчения работы задачу лучше разбить на подзадачи (например, решаемые в течение 10 мин). Если в заданные сроки она не может быть выполнена, в плане предусматривают возможность перенесения ее на более поздний период.

Обычно планом охватывают не более 60% рабочего времени, а остальное время резервируют на решение непредвиденных проблем (неожиданные посетители, телефонные звонки, необходимость исправлять допущенные ошибки), творческую деятельность, **повышение квалификации**. Создание таких резервов повышает гибкость планов и облегчает их корректировку.

Считается, что рабочий день лучше всего начинать в одно и то же время, ибо человек — раб своих привычек. Это обеспечивает хороший тонус и позволяет на деле реализовывать принцип «Человек — хозяин работы, а не работа — хозяйка человека».

Предпочтительно, чтобы руководитель приходил на работу раньше подчиненных. Для экономии времени необходимо следующее:

- ◆ составлять график рабочего дня и осуществлять постоянный текущий самоконтроль;
- ◆ не разбрасываться, а заниматься одним делом. Уметь отличать главное от второстепенного. Руководствоваться не тем, что хотелось бы сделать, а делать самое важное в данный момент. Действовать согласно намеченным приоритетам и делать работу сразу и до конца;
- ◆ не отвлекаться на возникающие проблемы, которые могут потребовать новых действий (их целесообразно зафиксировать и вернуться к ним позже), что позволит завершить начатое, а им — «отлежаться» и принять более зримые очертания. Фиксация материала полезна также на случай внезапных перерывов в работе, поскольку позволяет быстрее вернуться к ней;
 - ◆ не совершать импульсивных поступков, ибо при работе урывками тратится больше времени;
 - ◆ на рабочем столе не держать ничего лишнего. Это помогает сконцентрироваться;
 - ◆ избегать ненужных встреч;
 - ◆ не читать излишнюю информацию, но полезную записывать на карточку и переносить в память компьютера;
 - ◆ предупредить людей о времени, когда вас нет и придерживаться этого расписания, попросить не отвлекать, объяснив причину; предложить встретиться в другое время; уйти «по делам»;
 - ◆ сразу предупреждать посетителей о располагаемом времени;
 - ◆ не отвлекать других (захват временного пространства ведет к **конфликту**).

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 5.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РАСЧЕТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПЕРСОНАЛОМ

Затраты на персонал

По рекомендациям Международной организации труда к **затратам** работодателей на **персонал** относят:

- ◆ оплату труда;

- ◆ оплату жилья;
- ◆ отчисления в социальные фонды и расходы на социальную защиту;
- ◆ расходы на профессиональное обучение;
- ◆ расходы на культурно-бытовое обслуживание;
- ◆ налоги, связанные с использованием рабочей силы.

Основными характеристиками затрат на персонал являются:

- ◆ общие расходы, связанные с его содержанием;
- ◆ их удельный вес в стоимости товарной и реализованной продукции;
- ◆ затраты на содержание одного среднесписочного работника;
- ◆ доля затрат на промышленно-производственный персонал в **фонде оплаты труда**.

Расходы на персонал находятся под влиянием таких факторов, как требования законодательства, уровень налогообложения, договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок, изменение условий тарифных соглашений, изменения в численности и структуре кадров, массовое повышение квалификации и проч.

Для определения суммарных затрат, связанных с содержанием персонала, необходимо сложить скорректированные их суммы, финансируемые из **чистой прибыли** (с учетом налога на нее), из **себестоимости** и других источников.

В соответствии с инструкцией Госкомстата России от 7 февраля 1997 г. затраты на рабочую силу представляют собой вознаграждение в денежной и натуральной формах за выполненную работу, дополнительные расходы в пользу работников в течение года и другие расходы по содержанию персонала, объектов, имеющих на балансе предприятия (организации).

В состав затрат на рабочую силу входят:

1. Оплата за отработанное время, стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты, исходя из расчета по рыночным ценам, сложившимся в данном регионе (по тарифным ставкам и окладам, по сдельным расценкам, в процентах от выручки от реализации продукции, оплата специальных перерывов в работе, комиссионные вознаграждения страховым агентам, работавшим по трудовому договору; выплата разницы в окладах различным категориям работников, оплата труда лиц, привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников; доплаты за работу в тяжелых и вредных условиях, в ночное время, за профессиональное мастерство, за руководство бригадой, за многосменный режим работы, различные премии, надбавки, доплаты, гонорары).
2. Оплата за неотработанное время: простои и прогулы вследствие объективных обстоятельств, пребывание в основных, дополнительных, учебных, вынужденных (по инициативе администрации) отпусках, льготные часы подростков, выполнение государственных или общественных обязанностей, привлечение на сельскохозяйственные и другие работы, донорство и проч.
3. Единовременные поощрительные выплаты: премии независимо от источников их выплаты за содействие изобретательству и рационализаторству, по итогам работы за год, за выслугу лет (стаж работы), материальная помощь, дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска, денежные компенсации за неиспользованный отпуск, стоимость бесплатно выдаваемых в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций, товаров или продуктов по пониженным ценам, другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.
4. Выплаты на питание, жилье, топливо, включаемые в заработную плату.
5. Расходы по обеспечению работников жильем: для первоначального или иного взноса на приобретение жилья на безвозмездной основе, частичное (полное) погашение кредита, предоставленного на жилищное строительство, на содержание жилищного фонда, находящегося на балансе предприятия или финансируемого им в порядке долевого участия; другие расходы.
6. Расходы на социальную защиту работников: начисленные и уплаченные страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды, по договорам личного, имущественного и иного страхования в пользу работников за счет средств предприятия, выходное пособие при прекращении трудового договора в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников; возмещение вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным

заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей, а также иждивенцам погибших, компенсацией морального вреда, определяемые судом; материальную помощь при особых обстоятельствах по личному заявлению, например на погребение и т. п., по оплате услуг здравоохранения, путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, на содержание медпунктов, профилакториев, домов отдыха, находящихся на балансе предприятия или финансируемых им в порядке долевого участия, на приобретение медикаментов для лечебно-профилактических учреждений, надбавки к пенсиям работающим на предприятии, единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия.

7. Расходы на профессиональное обучение: по содержанию учебных зданий и помещений, находящихся на балансе предприятия или финансируемых им в порядке долевого участия, на платное обучение работников в учебных заведениях, стипендии работникам, направленным предприятиями на обучение в учебные заведения, другие расходы по подготовке и переподготовке кадров (например, оплата нештатных преподавателей).

8. Расходы на культурно-бытовое обслуживание: арендная плата за помещения для проведения учебных, культурно-массовых, физкультурных и спортивных мероприятий, по содержанию столовых, библиотек, клубов, спортивных сооружений, дошкольных учреждений, находящихся на балансе предприятия или финансируемых им в порядке долевого участия, возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях и т. п., проведение вечеров отдыха, дискотек, спектаклей, концертов, лекций, диспутов, встреч с деятелями науки и искусства, спортивных мероприятий, приобретение театральных костюмов, спортивной формы, спортивного инвентаря или оплаты за их прокат, по организации кружков, курсов, студий, клубов, народных университетов, игровых комнат для детей и т. п., оплаты путевок работникам и членам их семей на экскурсии, путешествия, оплаты занятий в спортивных секциях, расходов предприятия по обустройству садоводческих товариществ.

9. Затраты на рабочую силу, не отнесенные к ранее приведенным классификационным группам, — оплата проезда к месту работы, стоимость выданных бесплатно форменной одежды, обмундирования, спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, моющих, обезвреживающих средств, профилактического питания, надбавок к заработной плате, выплаченных работникам отдельных отраслей экономики в связи с разъездным или вахтовым характером работы, и проч.

10. Налоги, связанные с использованием рабочей силы (например, плата за привлечение иностранной рабочей силы).

11. Расходы, не входящие в затраты на рабочую силу: дивиденды, проценты, выплаты по долевым паям и т. д., вознаграждения членам совета акционерного общества, учредителям, не состоящим в списочном составе работников акционерного общества; выплаты из внебюджетных (государственных и негосударственных) фондов, в частности пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении ребенка, по уходу за ребенком; оплата (доплата) авторских вознаграждений по договорам на создание, издание и иное использование произведений науки, литературы, искусства, изобретений, дополнительные виды оплаты труда и социальных льгот, начисленные за счет средств федерального, субъектов Федерации и местных бюджетов; стипендии учащимся, не состоящим в списочном составе и направленным предприятием на обучение в учебные заведения, компенсации женщинам, находившимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком, сверх пособий по социальному страхованию, расходы на капитальное строительство жилья и объектов социальной сферы.

Управление затратами на персонал происходит путем:

- ◆ изменения численности персонала;
- ◆ изменения плановых затрат на него;

Планирование расходов на персонал состоит из следующих этапов.

1. Анализ по подразделениям затрат за истекший год, а также их плановой и фактической величины за первую половину текущего года и их корректировка с учетом перечисленных ниже факторов, на основе чего создается проект бюджета на будущий год в целом и по отдельным статьям.

Требования федерального и местного законодательства:

- ◆ предстоящее изменение в системе налогообложения;
- ◆ договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок;

- ◆ принятие новых тарифных соглашений;
- ◆ возможность преобразований в организационной и управленческой структуре, дополнительного привлечения персонала; повышения квалификации;
- ◆ темп инфляции и проч.

2. Анализ проектов бюджетов подразделений общефирменными службами и их корректировка.

3. Утверждение **руководством** фирмы окончательного бюджета.

4. Направление его в подразделения.

Анализируя затраты на персонал, целесообразно определять следующие показатели:

- ◆ суммарные расходы, связанные с его содержанием (в целом и по отдельным группам и категориям);
- ◆ соотношение динамики затрат на персонал и других показателей работы фирмы за соответствующий период: себестоимости, объемов продаж, производства, прибыли, производственных расходов в целом (затраты на персонал должны расти медленнее);
- ◆ суммарные затраты на содержание одного среднесписочного работника;
- ◆ эффективность затрат на персонал.

Рассмотрим некоторые способы ее определения. В общем виде речь идет о соотношении экономии, возникающей вследствие осуществления затрат, с ними самими:

- ◆ речь идет об *общей эффективности* затрат как таковых, т. е. относительной величине эффекта, который они приносят;
- ◆ можно говорить о *сравнительной эффективности*, определять которую необходимо при принятии решений, связанных с различными вариантами технических усовершенствований, вносимых в процесс труда и изменяющих численность, состав, структуру и уровень оплаты работников, а следовательно, и сами затраты.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал определяется как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам, или обратным ему показателем:

$$\frac{\text{Результаты деятельности}}{\text{Затраты}} \times 100\% \quad \text{или} \quad \frac{\text{Затраты}}{\text{Результаты деятельности}} \times 100\%.$$

В качестве результата деятельности можно рассматривать объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (соцстрах, медстрах и т. п.), расходы на социальные мероприятия. На Западе обычно вторая величина больше первой в среднем в 1,9 раза.

Эти показатели целесообразно прослеживать в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

В ситуации, когда постоянно осуществляются разного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий, часто возникает потребность оценить варианты связанных с этим **инвестиций**. Для выбора лучшего варианта существует несколько способов.

Первый способ состоит в парном сравнении вариантов. Идея, лежащая в его основе, состоит в том, что уменьшения затрат живого труда, а следовательно, и сокращения фонда заработной платы, как правило, можно достичь лишь на основе дополнительных капитальных вложений. Если их величина за период окажется меньше суммы, выплаченной за тот же период заработной платы, то мероприятия проводить целесообразно с экономической точки зрения (здесь не учитываются, правда, социальные **аспекты**, например бóльшая

удовлетворенность трудом).

С помощью предлагаемой ниже формулы можно приблизительно подсчитать, за какой период сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах (при условии, что все остальные текущие затраты останутся без изменений).

$$T_{\text{окупаемости}} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_1 - ЗП_2},$$

где K_1 и K_2 — капитальные вложения по первому и второму вариантам;

$ЗП_1$ и $ЗП_2$ — заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

Другим способом сопоставления вариантов инвестиций является использование формулы приведенных затрат. Из полученных на ее основе результатов выбирается для реализации наименьший.

$$\text{Приведенные затраты} = ЗП + EK,$$

где $ЗП$ — заработная плата, социальные выплаты и платежи;

E — нормативный коэффициент, обратный сроку окупаемости.

K — величина инвестиций.

Как и в предыдущем случае, предполагается, что величина текущих материальных затрат не изменяется.

В качестве норматива E могут быть использованы самые разные коэффициенты, например ставка банковского процента, нормы **амортизации** и проч. Здесь, правда, необходимо учитывать еще и такое важное обстоятельство, как возможная одновременность осуществления капитальных вложений. Для устранения этого обстоятельства их необходимо привести к какому-то году (обычно к исходному или завершающему).

В первом случае это делается путем деления годовой суммы капитальных вложений (K) на выражение $(1 + E)$, а во втором — путем умножения их на него столько раз, сколько лет разделяет момент их осуществления и время соответственно начала или завершения работ.

Но наиболее точно экономическую эффективность тех или иных мероприятий (в том числе связанных с **персоналом**) можно рассчитать с помощью показателя *чистого дисконтированного дохода*, который представляет собой разность между двумя финансовыми потоками — инвестиций и поступлений, приведенных к одному году. Под *потоком инвестиций* понимается годовая сумма капитальных вложений, а *поток поступлений* образуется из ежегодных сумм прибыли и амортизации. Тот и другой, как и в предыдущем случае, приводят либо к началу, либо к концу периода. Формула для расчета при этом будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Чистый дисконтированный доход} = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1 + E)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{K_t}{(1 + E)^t},$$

где P_t — поступления в году t ;

K_t — инвестиции в году t .

Если величина чистого дисконтированного дохода окажется положительной при данной норме эффективности (E), то осуществлять мероприятия экономически целесообразно. Если

она равна нулю, то ставка дисконтирования E будет называться *внутренней нормой доходности*. Если в качестве таковой принята банковская депозитная ставка, то внутренние вложения дают тот же эффект, что и вложения в банк. Если реальная ставка (с учетом **инфляции**) ниже внутренней нормы доходности, инвестирование абсолютно выгодно.

Расходы на заработную плату как элемент затрат на персонал

Важнейшей составной частью затрат на персонал является оплата труда. В расходы на нее включаются любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, а также расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные **трудовыми договорами** (контрактами) и (или) **коллективными договорами**.

К расходам на оплату труда, в соответствии с **Налоговым кодексом России**, относятся:

- ◆ суммы, начисленные по **тарифным ставкам**, должностным окладам, сдельным расценкам или в процентах от выручки в соответствии с принятыми в организации формами и системами оплаты труда;
- ◆ начисления стимулирующего характера, в том числе премии за производственные результаты, надбавки к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и иные подобные показатели;
- ◆ начисления стимулирующего и (или) компенсирующего характера, связанные с режимом работы и **условиями труда**, в том числе надбавки к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, работу в многосменном режиме, за **совмещение** профессий, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях, за **сверхурочную работу** и работу в выходные и праздничные дни;
- ◆ стоимость бесплатно предоставляемых работникам коммунальных услуг, питания и продуктов, жилья (или суммы денежной компенсации за их непредоставление);
- ◆ стоимость выдаваемых бесплатно предметов (включая форменную одежду, обмундирование), остающихся в личном пользовании;
- ◆ сумма среднего заработка, сохраняемого на время выполнения государственных и (или) общественных обязанностей и в других случаях, предусмотренных законодательством;
- ◆ расходы на оплату труда, сохраняемую работникам на время отпуска, расходы на оплату проезда работников и их иждивенцев к месту использования отпуска на территории РФ и обратно, работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, доплата несовершеннолетним за сокращенное рабочее время, расходы на оплату перерывов в работе матерей для кормления ребенка, расходы на оплату времени, связанного с прохождением медицинских осмотров или исполнением государственных обязанностей;
- ◆ денежные компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении работника;
- ◆ начисления работникам, высвобождаемым в связи с **реорганизацией** или **ликвидацией** организации, сокращением численности или **штата** работников организации;
- ◆ единовременные вознаграждения за выслугу лет (надбавки за стаж работы по **специальности**);
- ◆ надбавки, обусловленные районным регулированием оплаты труда;
- ◆ надбавки за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в районах европейского Севера и других районах с тяжелыми

- природно-климатическими условиями;
- ◆ расходы на оплату труда, сохраняемую на время учебных отпусков;
 - ◆ расходы на оплату труда за время вынужденного прогула или время выполнения нижеоплачиваемой работы;
 - ◆ расходы на доплату до фактического заработка в случае временной утраты **трудоспособности**;
 - ◆ суммы платежей (взносов) работодателей по договорам обязательного и добровольного страхования (жизни, пенсионного страхования) и (или) негосударственного пенсионного обеспечения, добровольного личного страхования работников (медицинского, на случай наступления смерти застрахованного лица или утраты им трудоспособности в связи с исполнением им трудовых обязанностей) в обусловленных рамках;
 - ◆ суммы, начисленные в размере тарифной ставки или оклада (при выполнении работ вахтовым методом) за дни нахождения в пути от места нахождения организации (пункта сбора) к месту работы и обратно, предусмотренные графиком работы на вахте, а также за дни задержки работников в пути по метеорологическим условиям;
 - ◆ суммы, начисленные за выполненную работу лицам, привлеченным для работы в организации согласно специальным договорам на предоставление рабочей силы с государственными организациями — как выданные непосредственно этим лицам, так и перечисленные государственным организациям;
 - ◆ начисления по основному месту работы рабочим, руководителям или специалистам организаций во время их обучения с отрывом от работы в системе **повышения квалификации** или переподготовки кадров;
 - ◆ расходы на оплату труда работников-доноров за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемые после каждого дня сдачи крови;
 - ◆ расходы на оплату труда работников, не состоящих в штате организации, за выполнение ими работ по заключенным договорам гражданско-правового характера (включая договоры подряда);
 - ◆ начисления военнослужащим, проходящим военную службу на государственных унитарных предприятиях и в строительных организациях федеральных органов исполнительной власти;
 - ◆ доплаты инвалидам;
 - ◆ другие виды **расходов**, произведенных в пользу работника, предусмотренных трудовым и (или) коллективным договором.

Анализ затрат на персонал

Рассмотрим основные направления анализа затрат на персонал. К ним относятся:

1. Доля заработной платы в расходах на персонал.
2. Уровень заработной платы.

Уровень заработной платы и его изменение наиболее точно отражают *средние величины*. Среднегодовая, среднемесячная и квартальная заработная плата рассчитываются для всех категорий работников, среднечасовая и среднедневная — только для рабочих.

Средняя заработная плата за период определяется путем деления ее соответствующего фонда на среднюю численность работников, а затем показатель отчетного года делится на показатель базисного года. Полученный *индекс переменного состава* показывает, во сколько раз изменилась средняя заработная плата в отчетном году по сравнению с базисным годом в целом:

$$J_{\text{ср. зн}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} \div \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0},$$

где $J_{\text{ср. зн}}$ — индекс изменения средней заработной платы в отчетном году по сравнению с базисным;

\bar{x}_0 и \bar{x}_1 — средняя заработная плата соответственно в базисном и отчетном году по группам работников;

n_0 и n_1 — численность данных групп соответственно в базисном и отчетном году.

3. Изменение уровня заработной платы.

То, как изменилась средняя заработная плата отчетного периода по сравнению с базисным за счет вариации средней заработной платы у отдельных групп работников, показывает *индекс фиксированного состава*. Он получается путем подстановки в индекс средней заработной платы базисного года численности отчетного:

$$J_{\text{фикс. сост}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} \div \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1}.$$

То, как изменилась средняя зарплата в отчетном периоде по сравнению с базисным за счет изменения численности и структуры работников, имеющих разные уровни **заработной платы**, показывает *индекс структурных сдвигов*. Он получается путем подстановки в индекс переменного состава вместо заработной платы отчетного года по отдельным **категориям работников** величины заработной платы базисного года:

$$J_{\text{ср. сдв}} = \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1} \div \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0}.$$

Произведение индекса структурных сдвигов и индекса постоянного состава дает индекс переменного состава (в данном случае — средней заработной платы).

Разница между числителем и знаменателем каждого индекса показывает абсолютный размер изменения средней заработной платы в отчетном периоде по сравнению с базисным за счет действия обоих факторов одновременно и каждого в отдельности:

$$\Delta J_{\text{общ}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} - \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0}; \Delta J_{\text{ср. гр. раб.}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} - \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1}; \Delta J_{\text{стр. перс.}} = \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1} - \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0}.$$

4. Динамика *изменения фонда заработной платы*, которая также измеряется с помощью индексов.

Индекс изменения фонда заработной платы *в целом* определяется как сумма произведений средней заработной платы и численности работников в отчетном году, отнесенная к тому же показателю базисного года:

$$J_{\text{фонд}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum \bar{x}_0 n_0}.$$

Для определения изменения фонда заработной платы *за счет отклонения ее уровня* в знаменателе необходимо использовать численность работников отчетного года (при этом знаменатель будет условной величиной):

$$J_{\bar{x}} = \frac{\sum \bar{x}_1^{n_1}}{\sum \bar{x}_0^{n_1}}$$

Изменение фонда заработной платы за счет *варьирования численности работников* определяется путем введения в числитель формулы средней заработной платы базисного года вместо отчетного:

$$J_n = \frac{\sum \bar{x}_0^{n_1}}{\sum \bar{x}_0^{n_0}}$$

Произведение двух последних индексов опять дает *общий индекс изменения фонда заработной платы* в отчетном году по сравнению с базисным:

$$J_{\text{фзп}} = J_{\bar{x}} \times J_n$$

Разница между числителем и знаменателем в каждом индексе дает абсолютное изменение **фонда заработной платы** в целом и по причинам:

$$J_{\text{ф.общ.}} = \sum \bar{x}_1^{n_1} - \sum \bar{x}_0^{n_0}; \quad J_{\text{ф.чр.рзб.}} = \sum \bar{x}_1^{n_1} - \sum \bar{x}_0^{n_1}; \quad J_{\text{ф.стр.п.}} = \sum \bar{x}_0^{n_1} - \sum \bar{x}_0^{n_0}$$

5. Показатели отклонения фактического фонда заработной платы от планового как в абсолютном, так и в относительном выражении:

- ◆ под влиянием изменения количества сотрудников — как произведение средней плановой заработной платы на разность между фактическим и плановым числом работников:

$$\Delta\Phi_{\text{пл}} = (n_1 - n_{\text{пл}}) \sum \bar{x}_{\text{пл}}$$

где $\Delta\Phi_{\text{пл}}$ — изменение фонда заработной платы по сравнению с запланированным под влиянием изменения числа сотрудников;

$n_{\text{пл}}$ — плановая численность сотрудников;

$\bar{x}_{\text{пл}}$ — средняя заработная плата;

- ◆ под влиянием изменения средней зарплаты — как произведение фактического числа работников на разность между фактической и плановой оплатой:

$$\Delta\Phi_{\bar{x}} = (\bar{x}_1 - \bar{x}_{\text{пл}}) n_1$$

6. Выполнение плана по фонду заработной платы устанавливает соответствие его объема запланированному в целом по организации, подразделениям, категориям персонала, что позволяет вскрывать резервы.

7. Экономия от сокращения **трудоемкости** обработки информации:

Σ (Трудоемкость соответствующей процедуры до рационализации работ – Трудоемкость процедуры после рационализации работ) × Среднегодовая стоимость человеко-дня управленческого персонала.

8. Экономия от рационализации аппарата управления, механизации и автоматизации:

$$\frac{\text{Фонд рабочего времени на одного работающего до рационализации}}{\text{Фонд рабочего времени на одного работающего после рационализации} - 1} \times \frac{\text{Численность работающих до рационализации} \times \text{Среднегодовая заработная плата}}{\text{Среднегодовая заработная плата}}$$

9. Экономия от снижения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат в управлении персоналом:

$$= \text{Численность работников, сокративших потери} \times \text{Годовой фонд рабочего времени одного управленца} \times \text{Среднегодовая стоимость человеко-часа работника аппарата управления.}$$

10. Экономия фонда заработной платы в результате сокращения аппарата управления:

$$\text{Э} = \text{Ч}_{\text{сокр.}} \times \text{ЗП}_{\text{ср}} \times (1 + \%_{\text{начислений на ЗП}}/100\%),$$

где $\text{Ч}_{\text{сокр}}$ — численность сокращенных сотрудников;

$\text{ЗП}_{\text{ср}}$ — среднегодовая заработная плата.

11. Экономия фонда заработной платы от снижения трудоемкости управленческой деятельности.

$$\text{Э} = \sum (\text{T}_1 - \text{T}_2) \text{С},$$

где T_1, T_2 — трудоемкость управленческой процедуры до и после рационализации работ в днях;

С — среднегодовая стоимость человеко-дня управленческого персонала.

Целесообразно анализировать также:

1. Порядок формирования фонда оплаты персонала:

- ◆ источники;
- ◆ организационные элементы (фонды подразделений);
- ◆ общие принципы (например, остаточный);
- ◆ распределение (фонд заработной платы, поощрительные и резервные фонды, их составляющие);
- ◆ методы формирования фондов подразделений;
- ◆ период формирования, сроки и основания корректировки.

2. Порядок распределения фонда оплаты труда персонала:

- ◆ методы определения общего фонда заработной платы;
- ◆ методы определения поощрительных фондов;
- ◆ методы определения и порядок использования резервных фондов;
- ◆ последовательность использования средств общего фонда заработной платы, состав первоочередных выплат **руководителям**;
- ◆ точное определение фонда основной заработной платы.

3. Порядок использования распределяемого фонда основной заработной платы:

- ◆ точное описание квалификационной формы оплаты труда, коэффициентов квалификации, порядка их назначения и пересмотра;
- ◆ системы нормативов распределения отдельных элементов фондов.

Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров

Для **определения величины экономического ущерба от текучести кадров** рекомендуется использовать следующие методы.

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: средневневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерыва в работе, вызванного текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

$$N_{\text{пр}} = B \times T \times Ч_{\text{т}},$$

где B — средневневная выработка на одного человека;

T — средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч$ — численность работников, выбывших по причине текучести.

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение **затрат** на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базисным:

$$N_0 = \frac{З_0 \times \alpha}{\beta},$$

где $З_0$ — затраты на обучение и переобучение;

α — доля излишнего оборота персонала;

β — коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базисным.

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т. е. стоимость недополученной продукции определяется как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее средневнедневного уровня, числа дней адаптации, числа работников, выбывших по причине текучести:

$$N_y = B_t \times \sigma_t \times D_y \times Ч_{\text{т}},$$

где B_t — средняя выработка;

σ_t — коэффициент производительности труда перед увольнением;

D_y — число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда;

$Ч_{\text{т}}$ — число работников, выбывших по причине текучести.

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих, определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей средневневной выработки рабочего в каждом месяце периода **адаптации**, помесечных коэффициентов снижения **производительности труда** и числа дней в соответствующем месяце:

$$N_{\text{тп}} = Ч_{\text{т}} \sum (B_{t_2} \gamma_t) t,$$

где B_{t_2} — средневневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

γ_t — помесечный коэффициент снижения производительности за период адаптации;

t — число дней в соответствующем месяце.

5. Затраты по проведению оргнабора определяются как произведение затрат на оргнабор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$З_{\text{орг}} = \frac{З_{\text{н}} \times m}{\beta_{\text{изм. числ.}}},$$

где $З_{\text{н}}$ —затраты на набор персонала;

$\beta_{\text{изм. числ.}}$ —коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

m —доля текучести в выбытии кадров.

Потери от брака у вновь поступивших работников определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от **брака** у лиц, проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих:

$$N_{\text{бр.}} = \frac{N_{\text{бр. общ.}} \times l \times m}{\beta},$$

где $N_{\text{бр. общ.}}$ —общие потери от брака;

l —доля потерь от брака у лиц, проработавших менее года.

Общая величина потерь равна сумме всех частных потерь.

Затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы; специалистов —18–30%; управляющих 20–100%.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 5.3. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Принципы установления заработной платы

Заработная плата —вознаграждение за труд, зависящее от **квалификации** работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, ее результата, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Она является одним из видов **доходов**, связанных с трудовой деятельностью.

Теория заработной платы решает две взаимосвязанные задачи:

- ◆ нахождение границ, в которых заработная плата является средством стимулирования;
- ◆ формирование системы принципов и методов ее определения.

Действующее в России законодательство предусматривает, что вознаграждение работающего зависит от количества и качества затрачиваемого им труда и максимальным размером не ограничивается. Запрещается какая бы то ни было **дискриминация** в этой области.

Выделяют три подхода к определению заработной платы:

- ◆ рыночный —на основе договора между **администрацией** и работником с учетом ситуации на **рынке труда**;
- ◆ коллективный —на основе договора между администрацией и **профсоюзом**;
- ◆ государственный —на основе определения **минимального уровня** и иных параметров заработной платы правительством.

Минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда, или МРОТ) представляет собой гарантируемый федеральным законом размер месячной оплаты труда неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях.

Заработная плата работника может быть изменена в результате периодического пересмотра ее уровня (индивидуального или общего по стране, региону, отрасли), должностных перемещений, **инфляции**, роста **производительности**, социальных факторов, спроса и предложения рабочей силы.

Принципы организации заработной платы:

- ◆ учет ее законодательно установленного минимума уровня, сложившегося в отрасли и регионе;
- ◆ неуклонный рост номинальной и реальной величины;
- ◆ справедливость, обеспечиваемая соответствием результативности и качества труда его оплате, рационального соотношения в оплате труда различных категорий работников. Оптимальный, психологически признаваемый как справедливый разрыв в заработной плате между высшими и низшими должностями составляет 1 : 7 – 1 : 8;
- ◆ обеспечение материальной заинтересованности в его результатах;
- ◆ опережение темпов роста производительности труда по сравнению с оплатой;
- ◆ применение оптимальных (для данных условий) форм и систем вознаграждения, в том числе гибких (участие в **прибылях** или доходах);
- ◆ индивидуализация вознаграждения;
- ◆ обеспечение социальной защищенности работников.

Общая сумма вознаграждения работников обычно складывается из трех частей: основной заработной платы (ставка, оклад), дополнительной заработной платы (доплаты, **компенсации**) и премий.

Размер основной заработной платы, как правило, зависит от квалификации или выслуги лет (выслуга лет имеет цель привязки к организации), типа деятельности, степени ответственности работы. Заработная плата должна быть такой, чтобы привлечь в организацию лиц нужной квалификации.

Оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, в местностях с особыми климатическими условиями, производится в повышенном размере по сравнению с тарифными ставками (окладами), установленными для работ с нормальными условиями труда. Перечень этих работ определяется правительством с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Повышение заработной платы по указанным основаниям проводится по результатам аттестации рабочих мест.

При выполнении работ разной квалификации труд оплачивается по работе более высокой квалификации (при выполнении работ, тарифицируемых ниже присвоенных разрядов, работодатель обязан выплатить межразрядную разницу).

Работнику, выполняющему у одного и того же работодателя дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата, размеры которой устанавливаются

по соглашению сторон.

Сверхурочная работа оплачивается за первые 2 ч не менее чем в полуторном размере, за последующие часы — не менее чем в двойном размере; работа в выходной и праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере.

Каждый час работы в ночное время оплачивается в повышенном размере по сравнению с работой в нормальных условиях, но не ниже размеров, установленных законодательством.

При невыполнении норм труда (должностных обязанностей) по вине работодателя оплата производится за фактически проработанное время или выполненную работу, но не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной за тот же период времени или за выполненную работу.

При невыполнении норм труда (должностных обязанностей) по причинам, не зависящим от работодателя и работника, за последним сохраняются не менее двух третей тарифной ставки (оклада). Если это произошло по его вине, оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы.

Брак, возникший не по вине работника, оплачивается наравне с годными изделиями; полный брак по его вине оплате не подлежит, а частичный оплачивается по пониженным расценкам в зависимости от степени годности продукции.

Время простоя по вине работодателя, если работник в письменной форме предупредил его о начале простоя, оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы. Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки (оклада).

Время простоя по вине работника не оплачивается.

Существуют две модели организации заработной платы. Их выбор зависит от особенностей организации технологических и трудовых процессов, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета его затрат.

Тарифная модель предполагает зависимость вознаграждения от сложности и интенсивности трудовых усилий (**совмещение** профессий, руководство бригадой), количества, качества затраченного труда, его условий (нормальные, тяжелые и вредные, особо тяжелые и особо вредные, в ночное время, выходные и праздничные дни), общественной значимости, степени сложности и интенсивности, природно-климатических факторов.

Общий фонд заработной платы при этом является производной величиной от индивидуальных заработных плат.

Тарифная модель (система) представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляются определение размера и дифференциация заработной платы работников разных категорий. Ее элементами являются нормы труда (выработки, численности, обслуживания, качества) и нормы его оплаты (часовые, дневные, месячные **тарифные ставки**, тарифно-квалификационные справочники, схемы должностных окладов или **штатные расписания**, расценки, шкалы поощрения, надбавки, доплаты, гарантийные компенсационные выплаты).

Тарифная система оплаты труда работников бюджетных организаций основана на государственных требованиях, а в других организациях может определяться **коллективными договорами**, соглашениями с учетом Единых тарифно-квалификационных справочников и государственных гарантий.

Тарифная ставка есть фиксированный абсолютный размер оплаты работника за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности (квалификации) за единицу времени — час, день, месяц (оклад). Разница в тарифных ставках должна быть не менее 10%, иначе она не воспринимается.

Тарифные ставки определяются на основе *тарификации* (отнесения видов труда к тарифным разрядам в зависимости от сложности работ). В соответствии с присвоенным *тарифным разрядом*, они определяют исходные размеры вознаграждения за выполненную работу и возрастают по мере увеличения разряда.

От тарифного разряда надо отличать *квалификационный разряд*, отражающий уровень профессиональной подготовки работника, основываясь на прошлых его результатах.

Показатели оценки работников (ниже, равно или выше требуемого уровня), которые могут быть использованы при установлении предусмотренного разряда оплаты труда:

1. Образование.
 2. Специальные знания.
 3. Способность рационализировать свою деятельность, адаптироваться к новой ситуации, применять новые подходы к решению проблем.
 4. Умение анализировать проблемы, делать выводы, принимать правильные решения.
 5. Готовность выполнять задания, не входящие в должностные обязанности, степень самостоятельности действий.
 6. Качество выполнения порученной работы, уровень ответственности.
 7. Интенсивность труда, готовность справляться с большими нагрузками.
- Дополнительные показатели руководителя:
8. Умение организовать труд подчиненных.
 9. Стиль общения:
 - ◆ с персоналом;
 - ◆ руководителями.
 10. Способность формулировать и высказывать свое мнение:
 - ◆ устно;
 - ◆ письменно.
 11. Реально осуществляемый масштаб руководства.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, **Единого квалификационного справочника должностей руководителей**, специалистов и служащих.

Практика показывает, что для усиления **мотивации** в рамках тарифных разрядов целесообразно устанавливать «вилки» оплаты труда не менее 80%.

Законодательством определено, что в случае невыполнения норм выработки, изготовления бракованной продукции, простоя не по вине работника он должен получить на руки за месяц не менее двух третей тарифной ставки установленного ему разряда. Полный брак и время простоя по вине работника не оплачиваются. Сам факт нахождения на рабочем месте еще не является основанием для выплаты заработной платы — нужен определенный минимум результата.

Тарифная сетка — совокупность (шкала) тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ с помощью тарифных коэффициентов. Она имеет вид таблицы с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого (низшего) разряда, где каждому из них присвоен свой *тарифный коэффициент*.

Коэффициенты (начиная со второго) показывают, насколько тарифная ставка данного разряда выше тарифной ставки предыдущего. Обычно они нарастают абсолютно и относительно.

Соотношение тарифных ставок крайних разрядов получило название *диапазона* тарифной сетки.

Для рабочих применяется в основном 6-разрядные сетки, предусматривающие тарифные ставки для оплаты труда сдельщиков и повременщиков.

Средний тарифный разряд рабочих определяется как сумма произведений численности рабочих с одинаковым разрядом на номер разряда, отнесенная к суммарной численности рабочих.

Для работников бюджетных организаций существует система оплаты труда на основе

ЕТС с 18 разрядами, каждому из которых соответствует законодательно определяемый тарифный коэффициент. Размер тарифной ставки первого разряда — базовый. Он определяется величиной **МРОТ**.

Обычно разряды с 1 по 8 (иногда по 12) относятся к рабочим; с 5 по 15 — к инженерно-техническим работникам, средним и низшим руководителям; с 12 по 18 — к средним и высшим руководителям, а также к специалистам (например, доктор наук, профессор имеет 17-й разряд).

Разряды, присваиваемые рабочим, а также должностные оклады **руководителей, специалистов и служащих** устанавливаются в контрактах, договорах и приказах по организации.

Тарифно-квалификационный справочник содержит перечень профессий и основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к исполнителям соответствующей квалификации.

В Тарифно-квалификационном справочнике содержится более 500 квалификационных характеристик руководителей, специалистов и служащих. Наименование должности является основой для разработки схем должностных окладов, инструкций, других документов.

Основой построения системы оплаты труда с помощью тарифных ставок и окладов является МРОТ, устанавливаемый правительством. Исходя из него рассчитывается минимальный размер тарифной ставки для первого разряда. Работник в соответствии с **Трудовым кодексом РФ** не может получать меньше, а только больше.

Оптимальная доля тарифа в заработной плате сегодня составляет для России 65–70%, а на Западе доходит до 90%. Высокая доля переменной части заработка увеличивает гибкость организации в кризисных ситуациях, которые в нашей стране случаются чаще, чем в развитых государствах.

В то же время вознаграждение на основе тарифной модели мало зависит от конечных результатов работы организации.

В *бестарифной модели* оплаты труда отсутствуют тарифные ставки, в том числе и минимальные, однако имеется ориентация на государственный минимум. К ней относятся коллективная оплата по конечному результату, комиссионная оплата, оплата труда, основанная на плавающих коэффициентах.

Коллективная оплата труда по конечному результату ставит в зависимость заработок отдельного работника от результата труда коллектива. Фонд заработной платы начисляется по коллективным расценкам и распределяется с учетом трудового вклада каждого на основе специальных коэффициентов.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих проводится, как правило, на основе *должностных окладов*, устанавливаемых администрацией при приеме на работу или на основе аттестации в соответствии с квалификацией и должностными обязанностями, а также премий в процентах от выручки, в долях прибыли и проч. (окладно-премиальная система). При аттестации учитываются конкретные должностные обязанности, образовательный уровень, характер выполняемой работы (разнообразие и комплексность), руководство подчиненными, ответственность.

Комиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли) сегодня получает все большее распространение в связи с появлением таких новых профессий, как брокеры, дилеры, торговые агенты, посредники и проч. Она стимулирует рост производительности, сближает интересы работодателей и работников.

Там, где предметом деятельности являются сервисные услуги, в качестве разновидности комиссионной оплаты применяются *ставки трудового вознаграждения*, размер которых

определяется в фиксированном проценте от платежей, поступивших от клиентов за выполненную работу.

Оплата труда, основывающаяся на плавающих ставках, предполагает, что по результатам данного месяца для специалистов устанавливаются новые должностные оклады в зависимости от успехов деятельности их подчиненных или полученной прибыли.

Модели, формы, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а также их соотношение у отдельных категорий персонала организации определяют самостоятельно с учетом наибольшего в данных условиях стимулирующего эффекта, значимости данной профессии, потребности в специалистах соответствующего профиля и фиксируют их в коллективных договорах и иных локальных нормативных актах.

Исходя из результатов хозяйственной деятельности, администрация может вводить новые условия оплаты труда, корректировать (повышать или понижать) размеры тарифных ставок и окладов. Изменение заработной платы должно быть доказательно обосновано, а люди — знать факторы, влияющие на нее.

Условия стимулирующего воздействия оплаты труда:

1. Обоснованность зависимости между затратами труда и вознаграждением.
2. Наличие четких и объективных принципов установления, справедливость.
3. Стабильность нормативов и критериев премирования (об их изменениях должно быть известно заранее).
4. Договорный механизм, обязывающий работника воспринимать заработную плату как нормальную, поскольку он сам на нее согласился, а фирме гарантировать полноту и своевременность ее выдачи.
5. Подкрепление ожиданий, которые стимулируют не менее, чем сам стимул.
6. Учет психологических особенностей субъекта, который:
 - ◆ не реагирует на оплату и ее изменения (активность постоянна);
 - ◆ соотносит активность с оплатой;
 - ◆ не реагирует на оплату и ее изменения, ибо считает их недостаточными.
7. Заинтересованность в зарплате, возможность ощутимо повысить доход.

Формы и системы заработной платы в России

В условиях тарифной модели заработная плата по форме может быть *повременной*, зависящей от количества отработанного времени, и *сдельной*, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь, в рамках форм выделяются системы заработной платы.

Сдельная и повременная формы оплаты труда могут предполагать премирование, т. е. выплату работникам денежных сумм сверх основного заработка для поощрения достигнутых успехов и их дальнейшей активизации на основании заранее установленных конкретных показателей и условий, предусмотренных в положениях о премировании (размер, порядок и периодичность начисления премий, распределение их между коллективом и отдельными работниками, источник премирования, круг работников, премируемых по тому или иному основанию).

Премии выплачиваются единовременно за большие достижения в труде и выполнение особо важных заданий (работ), по итогам года, за выслугу лет.

Выбор показателей, условий и сроков премирования должен учитывать задачи, стоящие перед каждым подразделением, коллективом и отдельным работником.

Использование той или иной формы или системы заработной платы и **стимулирования** зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т. п.

При *повременной форме* оплаты величина заработка зависит от фактически отработанного времени и **тарифной ставки** (оклада). Обычно она применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих, результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению либо не требуют его вовсе. Повременная форма имеет две основные системы — простую повременную и повременную премиальную.

Иногда в качестве самостоятельной системы оплаты труда рассматривают окладную (окладно-премиальную).

Оклад, по существу, есть месячная тарифная ставка, поэтому ничего принципиально нового по сравнению с обычной повременно-премиальной системой в данном случае не появляется. Обычно он представляет собой вознаграждение за выполнение не единицы работы, а некоторого набора функций, занятия определенной должности, обладание знаниями.

Также говорят о тарифно- (окладно-) аттестационной системе, предполагающей сочетание тарифа (оклада) и персональных надбавок к нему, выводимых на основе аттестации рабочих мест и самих работников.

Надбавки имеют определенную «вилку», что позволяет индивидуализировать оклады с учетом личных качеств и трудового вклада работников.

Мотивирующими моментами в рамках повременной заработной платы являются ее величина и наличие в необходимых случаях премий.

К условиям применения повременной формы заработной платы относят:

- ◆ возможность строгого учета и контроля отработанного времени;
- ◆ правильное присвоение тарифных разрядов с учетом **квалификации**, сложности работы и должностных окладов в соответствии с выполняемыми обязанностями и деловыми качествами;
- ◆ наличие квалификационных характеристик, номенклатуры должностей, учет личных способностей работника;
- ◆ установление и обоснованное применение адекватных норм и нормативов, регламентирующих организацию труда повременщиков (нормы выработки, нормативы численности, задания);
- ◆ рациональное распределение работы между исполнителями с учетом их опыта, **профессии**, квалификации и создание условий для ее эффективного выполнения.

В настоящее время 70–80% рабочих в развитых странах переведены на повременную оплату, что улучшает психологический климат в коллективе, снижает число забастовок, вызываемых частым пересмотром сдельных расценок.

При *сдельной форме* оплаты труда заработок зависит от количества фактически произведенной продукции или затрат времени на ее изготовление. Он исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и норм времени.

Формулы для определения штучной сдельной расценки:

1. Норма времени × Часовая тарифная ставка;
2. Часовая тарифная ставка / Часовая норма выработки;
3. (Сменный фонд рабочего времени / Сменная норма выработки) × Часовая тарифная ставка.

В отличие от повременной формы, подразделяющейся на две системы (простую и премиальную), у сдельной их значительно больше. Выделение систем происходит здесь по таким критериям, как способы определения сдельной расценки, расчета с работниками, вознаграждения.

В зависимости от особенностей организации труда сдельная заработная плата бывает *индивидуальной* (если возможен точный учет затрат и результатов каждого работника) и

коллективной (когда вознаграждение каждого зависит от общих результатов).

Если заработная плата начисляется за непосредственные усилия данного субъекта, она является прямой, а если в зависимости от результатов, полученных теми, на кого он работает, —косвенной.

При *прямой* (индивидуальной и коллективной) сдельной заработной плате ее величина определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции.

Индивидуальная сдельная оплата используется там, где люди либо трудятся самостоятельно, либо совместно выполняют одинаковую по квалификации работу.

Она не обеспечивает качественной работы, не увязывает заработок с успехами коллектива, поэтому сегодня часто заменяется выплатами на основе бестарифной модели: фиксированных комиссионных сумм за каждую проданную единицу товара, процента от маржи по контракту, от объема реализации в момент поступления денег за счет продающей организации, от базовой зарплаты при выполнении плана по реализации и т. п.

Коллективная сдельная оплата применяется там, где лица разной квалификации и **специальности** порознь или совместно работают над сложным комплексным объектом и объединены конечным результатом.

Коллективная форма оплаты труда бывает связана с так называемым *бригадным подрядом*. Суть последнего состоит в том, что за бригадой закрепляется необходимое оборудование и технические средства; устанавливается взаимная ответственность ее коллектива и администрации за выполнение условий подряда на базе четкого определения требуемых конечных результатов труда. Заработная плата рассчитывается на основе единого наряда по конечным результатам работы бригады.

Коллективное вознаграждение предполагает определение независимо от фактических трудозатрат и численности работников на основе действующих **норм времени (выработки)** и сдельных расценок, тарифных ставок рабочих-повременщиков и должностных окладов (включая доплаты за условия и интенсивность труда) единого фиксированного (обычно месячного) фонда заработной платы для всей бригады (подразделения) при условии выполнения производственных заданий.

Когда труд рабочих, выполняющих общее задание, строго разделен, распределение фонда чаще всего происходит с учетом отработанного времени и квалификации) по *индивидуальным расценкам*, установленным для бригады в целом, а премирование —по единым показателям и условиям в зависимости от достижения конкретных результатов работ (возможны индивидуальные надбавки).

При таком способе пооперационная расценка (Р) определяется путем деления тарифной ставки (ТС) соответствующего разряда, присвоенного работе, выполняемой данным рабочим, на установленную для бригады норму выработки (H_b):

$$P = \frac{ТС}{H_b}$$

Заработок рабочего в этом случае рассчитывается путем произведения расценки на фактическое количество выпущенной продукции.

Коллективная сдельная расценка применяется в бригадах с широким совмещением профессий, взаимозаменяемостью рабочих в процессе труда (например, сборочных). Она определяется как сумма произведений тарифных ставок соответствующих разрядов по каждому элементу работ на норматив времени для его выполнения (в нормо-часах).

Распределение заработка осуществляется пропорционально тарифным ставкам разрядов

членов бригады и отработанному ими времени.

Заработок (З) каждого рассчитывается по формуле:

$$З = \frac{ТС \times В \times БР \times Ч}{\sum (ТС \times В)},$$

где ТС — индивидуальная часовая тарифная ставка;

В — отработанное время;

БР — коллективная сдельная бригадная расценка;

Ч — численность работников в бригаде.

Поскольку этот подход не учитывает вклада каждого в конечный результат, в качестве инструмента распределения коллективного заработка применяется *коэффициент трудового участия* (КТУ), устанавливаемый ежемесячно для каждого общим собранием бригады.

Плохо работающим часто выплачивается установленный законом минимум.

КТУ учитывает индивидуальную производительность труда, сложность и качество работы, помощь других, соблюдение трудовой и производственной дисциплины. За высокий профессионализм, инициативу, совмещение профессий, участие в изобретательстве и рационализаторстве, передаче опыта, руководство коллективом и т. п. КТУ может повышаться, а в противном случае — снижаться.

С помощью КТУ можно корректировать (за упущения — в отрицательную сторону, за достижения — в положительную) заработную плату (оклад), например:

за упущения:

◆ невыполнение квартальных, месячных, текущих заданий	0,25
◆ нарушение трудовой дисциплины	0,25
◆ низкое качество работы, грубые ошибки	0,25
◆ бесхозяйственное отношение к материальным ценностям	0,1
◆ действия, ухудшающие имидж	0,1
◆ временная нетрудоспособность, административный отпуск	0,1

за достижения:

◆ перевыполнение заданий	0,25
◆ высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	0,25
◆ высокое качество труда	0,25
◆ бережное отношение к материальным ценностям	0,25
◆ действия, улучшающие имидж	0,1
◆ работа без административных отпусков	0,1

С помощью КТУ распределяются фонд заработной платы, сдельный приработок, все виды премий и материального поощрения, экономия за счет сокращения численности, не использованная на доплаты за **совмещение профессий**, единовременные вознаграждения успешно работающим лицам.

Порядок распределения заработка в бригаде с учетом КТУ:

- ◆ рассчитывается тарифный заработок каждого члена бригады (произведение часовой или дневной тарифной ставки на отработанное время);
- ◆ определяется сумма заработка бригады, распределяемая с помощью КТУ;
- ◆ подлежащая распределению сумма делится на сумму произведений тарифного заработка каждого члена бригады на принятый коэффициент и умножается на произведение принятого коэффициента и тарифного разряда работника.

Распределение заработка на основе КТУ является сложной процедурой, допускающей возможность несоответствия вознаграждения вкладу, что приводит к демотивации работников. Поэтому на практике используются смешанные системы: должностной оклад +

групповая составляющая.

Распределение коллективного заработка может происходить и *поровну*, если квалификация работников и выполняемые задания одинаковы.

Косвенная сдельная заработная плата (индивидуальная и коллективная) применяется, например в отношении вспомогательных рабочих, обслуживающих других, оплачиваемых по прямым сдельным расценкам, поэтому зависит от результатов их труда.

Величина заработной платы при этом определяется произведением косвенной расценки на объем работы, выполненной основным персоналом.

При *сдельно-прогрессивной* заработной плате в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее — по нарастающим. Степень увеличения расценок определяется с помощью специальной шкалы, характеризующейся числом ступеней оплаты (обычно до 3) и их крутизной. Такая система целесообразна, когда надо обеспечить срочное выполнение важного задания. Но она требует сложных расчетов и создает опасность неоправданного роста **фонда заработной платы**.

Сдельно-премиальная система оплаты труда сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности, такие как рост производительности, снижение затрат, освоение новой техники и технологии и проч.

Наконец, при *аккордной* или *аккордно-премиальной* системах заработной платы вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы.

Условия применения сдельной оплаты труда:

- ◆ необходимость повысить выработку или интенсивность выполнения операций;
- ◆ возможность точно измерить и учесть результат деятельности;
- ◆ наличие научно обоснованных норм затраты труда;
- ◆ использование объема выработки как основного показателя работы;
- ◆ отсутствие отрицательного влияния на технологию, рациональность и качество работы, технику (в погоне за большей выработкой требования и стандарты могут нарушать).

Работодатель имеет право устанавливать разные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Указанные системы могут устанавливаться также коллективным договором.

Часто заработная плата бывает *неявной*, т. е. существует в виде льгот, на практике значительно увеличивающих доходы субъекта.

В целом в России имеют место следующие подходы к организации оплаты труда:

1. На казенных и унитарных предприятиях с жестко регламентированной хозяйственной деятельностью основными элементами вознаграждения являются оклад или тариф, доплаты, премиальные выплаты за результаты. Доля постоянной заработной платы — 75–80%.

2. На предприятиях, ориентированных на государственные стандарты, широко используется оплата за рост результатов производства: плавающие тарифы и оклады с премиями, косвенная сдельная оплата и участие в прибылях.

3. На предприятиях, не ориентированных на государственные установки, распространена оплата труда по инициативе и результатам (через несколько лет работы), в частности: по долгосрочному контракту, кредитно-авансовая под будущие результаты, участие в капитале. Доля постоянной заработной платы здесь — 20–25%.

Иными словами, речь идет о переходе в России от оценки затрат труда к оценке результата труда.

Системы заработной платы за рубежом

Общими тенденциями в оплате труда в крупных западных фирмах являются:

- ◆ установление заработной платы выше среднего уровня + материальные стимулы + льготы;
- ◆ гарантия значительной части заработка (после некоего порога выработки, ниже которого работника увольняют) вне зависимости от уровня **производительности**;
- ◆ акцент на самостоятельном учете рабочего времени;
- ◆ применение практики участия в прибылях;
- ◆ индивидуализация размеров минимальной заработной платы каждого с учетом его заслуг;

Размеры индивидуальной ставки должны колебаться в пределах 0,8 (0,75–0,9) – 1,2 (1,1–1,33) базовой:

- ◆ 0,8 — не выполняется одна или несколько базовых трудовых функций;
 - ◆ 1,0 — работник выполняет трудовые функции в соответствии с требованиями;
 - ◆ 1,2 — работник существенно преуспевает.
- ◆ неодинаковое повышение индивидуальной заработной платы в рамках заданного прироста ее общего фонда;
 - ◆ отказ от индексации в связи с ростом цен;
 - ◆ учет при определении персональных надбавок заслуг работников, а не их стажа и т. п.

В рамках этого подхода выделяется три группы работников:

1. Лица, обладающие особыми способностями и имеющие интеллектуальную собственность. Их вознаграждение определяется индивидуальным соглашением сторон.
2. Работники творческого труда, принимающие нестандартные решения, существенно влияющие на прибыль (ведущие **руководители** и **специалисты**). Их оплата состоит из оклада и индивидуальных процентов от прибыли. Определение ее величины часто поручается специальным комитетам при советах директоров, состоящим из внешних директоров или бывших **высших руководителей**.

3. Остальные работники с минимальными творческими функциями получают твердую зарплату и индивидуальные премии за перевыполнение плана.

Индивидуализация заработной платы достигается прежде всего за счет применения ее гибких систем и новых подходов к формированию.

Большинство современных систем заработной платы являются дифференцированными:

- ◆ либо имеет место *прямая сдельная заработная плата с гарантированной повременной ставкой* (оплата по тарифу за отработанные часы происходит в том случае, если производительность труда не достигает установленного уровня, а при его превышении зарплата растет в соответствии с производительностью);
- ◆ либо вводится *прогрессивная зависимость оплаты от производительности* в виде системы высокого нормо-часа или высокой сдельной ставки, когда рабочий оплачивается пропорционально количеству изготовленной продукции или коэффициенту выполнения норм по повышенной тарифной ставке. В сущности, речь идет об аналоге сдельно-прогрессивной отечественной системы оплаты труда.

Рассмотрим наиболее распространенные варианты оплаты труда на Западе.

Система Тейлора с дифференцированной сдельной ставкой, которая при невыполнении норм составляет 0,8; при выполнении и перевыполнении — 1,1–1,3.

Система Хелси предполагает, что заработок состоит из двух частей: в основе первой лежит фиксированная часовая ставка, определяемая исходя из прошлых условий работы (в этом основной недостаток системы) и фактически затраченного времени; вторую составляет сдельный приработок (или премия) за то, что фактические затраты труда оказались меньше

нормативных. Величина такого приработка (премии) определяется тарифной ставкой, сэкономленным временем и коэффициентом, показывающим, какая доля этого времени оплачивается (от 0,3 до 0,7, но чаще всего 0,5). Применение этой системы позволяет снизить затраты на рабочую силу.

Система Роуэна. На выполнение работы устанавливается определенная норма времени. Если работник не справился с ней, то гарантируется повременная ставка. Вознаграждение составляет долю ставки, пропорциональную времени, которое удалось сэкономить. Эта доля определяется разностью между фактическим и нормативным временем, отнесенной к нормативному (таким образом, имеет место почасовая оплата за фактическое время, плюс процент от этой оплаты).

Система Барта с вибрирующим распределением гарантирует сохранение тарифного заработка только при выполнении нормы. Величина выплат определяется умножением тарифной ставки на квадратный корень из произведения нормативного и фактического времени.

Сдельно-регрессивная заработная плата предполагает, что выплаты растут медленнее, чем производительность труда (система дележа премий, система дележа дополнительного дохода). Она применяется на работах с высокой долей ручного труда, когда трудно или невозможно рассчитать обоснованные нормы. Здесь также гарантируется повременная оплата по тарифной ставке, если выработка не достигла обусловленного минимума. Но величина тарифной ставки исходит из опыта прежних лет, а поэтому не обладает достаточной точностью.

Система Меррика. При выполнении задания до 60% работнику грозит увольнение, при выработке в размере 61–83% задания он получает ставку, при 81–100% — 1,1 ставки, более 100% — 1,2 ставки.

Система Гантта предполагает комбинирование переменной и сдельной оплаты в зависимости от достигнутой производительности труда. При выполнении задания менее чем на 100% применяется повременная оплата по низким ставкам; при перевыполнении — сдельная оплата по повышенной расценке.

Эмпирические системы заработной платы (**Эмерсона**, Бигелоу, Кнаппеля и других) различаются коэффициентами корректировки ставки при превышении норм. Эти коэффициенты определяются эмпирически и на каждый 1% роста эффективности составляют 1–1,25%. Так, в системе Эмерсона при росте выработки от 67–75% до 100% нормы оплата происходит по повышающимся до 20–25% тарифным ставкам.

Корректировка оплаты делается обычно на основе отклонения средненедельных или среднемесячных показателей от нормативов.

Система Бедо. Каждая минута рабочего времени называется *точкой*. Работник, помимо основной зарплаты, получает вознаграждение, которое исчисляется как произведение 0,75 числа точек, выполненных работником за час, на $\frac{1}{60}$ почасовой оплаты.

Система контролируемой дневной выработки. Часовая тарифная ставка пересматривается раз в квартал или полугодие, повышаясь или понижаясь в зависимости от выполнения норм, эффективности использования **рабочего времени**, соблюдения **трудовой дисциплины**, **совмещения профессий**. Каждый из этих факторов оценивается отдельно, а затем интегрируется в общую оценку, влияющую на тарифную ставку.

В *премиальных системах* размеры премий иногда ставятся в зависимость не от частных факторов, а от обобщающего показателя эффективности использования всех производственных ресурсов (производительности труда, себестоимости, прибыли); эти системы называются *всефакторными*.

Так, *система Раккера*, разработанная в конце 1940-х гг., предусматривает выплату

коллективных премий за снижение доли издержек на оплату труда в составе добавленной стоимости (амортизация + заработная плата + прибыль –% и внешние выплаты, приходящиеся на единицу заработной платы) по сравнению со *стандартом Раккера* (средний показатель за 3–7 лет, чья величина по годам довольно устойчива и за пятилетие может увеличиться не более чем на 1–2 процентных пункта). Система используется в капиталоемких отраслях.

Система «Импрошейр» предполагает выплату премий за экономию рабочего времени (в человеко-часах) на выпуск заданного объема продукции.

Вначале определяется удельная нормативная трудоемкость как количество человеко-часов, необходимых на производство единицы или всей продукции (затраты времени производственных рабочих), отнесенное к количеству единиц продукции данного вида, и общие затраты труда в соответствии с нормативом.

При выпуске нескольких видов продукции определяется общая нормативная трудоемкость и с ней сопоставляется фактическая трудоемкость. Если она меньше норматива, то работникам выплачивается премия, отражающая половину сэкономленного времени.

Одновременно устанавливается пороговый уровень роста производительности труда (обычно 30%), при превышении которого пересматриваются нормы выработки. Фактически сэкономленные сверхнормативные часы при этом суммируются, и оплата их откладывается до того времени, когда рост производительности труда снова окажется ниже нового порогового уровня.

Недостаток системы состоит в том, что базовый норматив определяется существующими условиями производства, и при технических изменениях его необходимо пересматривать.

Система Скэнлона была разработана в середине 1930-х гг. с целью стимулирования производительности труда. Ее предпосылками являются:

- ◆ сотрудничество между работниками, **администрацией** и **профсоюзами**;
- ◆ вовлечение сотрудников в рационализаторство и изобретательство;
- ◆ ежемесячное выделение части прибыли, полученной в результате повышения производительности труда и экономии затрат.

Основной показатель премирования — снижение зарплатоемкости продукции за счет экономии фонда заработной платы по сравнению с нормируемой величиной (соответствующие коэффициенты чаще всего рассчитываются за 3–6–12 мес. истекшего года). Если расходы на заработную плату оказались ниже нормируемой величины, то формируется премиальный фонд в размере 75% экономии, из которой 20% направляется в резерв для выплат в трудные периоды (в случае их отсутствия он присоединяется к фонду в конце года).

Рассмотрим системы заработной платы, непосредственно не связанные со стимулированием текущей выработки.

Система оплаты в зависимости от роста квалификации. Основу ее составляет количество набранных условных единиц квалификации, характеризующих сумму знаний и навыков, необходимых для выполнения данной работы или тех, которыми человек владеет вообще. Таких единиц может быть до 90 (по мнению специалистов, средний работник в состоянии освоить 5 единиц **квалификации**, затратив на каждую 7,5 мес.). Приобретая новую, нужную для организации специальность, работник получает надбавку. Расходы на обучение и оплату труда компенсируются ростом его производительности и качества.

Люди считают данную систему справедливой: она обеспечивает большую заинтересованность, удовлетворенность трудом, снижение **текучести кадров**, потерь рабочего времени.

Системы *платы за знания* (для специалистов). Их основополагающий принцип — вознаграждение за овладение дополнительными навыками, знаниями, необходимыми для работы в должности, а не вклад в достижение целей организации (трудность состоит в том, чтобы определить, какие именно знания поощряются). При этом высококвалифицированные исполнители могут получать больше, чем их руководители.

Поскольку данные системы нейтральны к результатам, они дополняются другими, где плату за знания или компетентность определяет лишь базовый оклад.

Система оплаты *с учетом заслуг* ставит вознаграждение в зависимость как от количества и качества труда, характеризуемого разрядом работы, так и от профессиональных и личных качеств работника, отражаемых в его разряде. Повышение заработной платы происходит не столько от роста выработки, сколько от повышения квалификации или овладения новой специальностью.

Распределение премиального фонда происходит пропорционально *партисипативной зарплате* (исключает оплату работников, проходящих испытания, выплаты за отпуска, праздничные дни, время отсутствия на работе по личным причинам). Средний процент премий рассчитывается как отношение к ее фонду суммы премиального фонда.

Система предполагает активную, хорошо организованную рационализаторскую работу и эффективна там, где велика доля живого труда.

Система Лоулера. Заработная плата разбивается на три компонента: плату за выполнение должностных обязанностей (одинакова для всех), выплаты за выслугу лет с учетом роста стоимости жизни и переменную часть, зависящую от личных результатов.

Для стимулирования текущих результатов западные фирмы используют:

- ◆ надбавки служащим по результатам труда;
- ◆ участие повременщиков в прибыли при максимальной выработке;
- ◆ повышенные надбавки: «суперзвездам» и «звездам» (1 и 10% общего числа работников соответственно);
- ◆ премии «браво, Зулу», которые выплачиваются на месте за результаты, выходящие за пределы служебных обязанностей (деньги, чеки, талоны на обед, билеты в театр).

Оплата менеджеров (особенно высших) происходит с учетом следующих обстоятельств:

- ◆ трудности в определении конкретных результатов деятельности как основания для дополнительного вознаграждения;
- ◆ решающая роль не постоянной, а переменной части вознаграждения и рост этой доли в связи с должностным повышением;
- ◆ замедление роста окладов руководителей с их возрастом, так как в начале **карьеры** нарастание опыта и ответственности, а также потребностей происходит более быстрыми темпами.

Специфическими формами переменного денежного вознаграждения для менеджеров считаются:

1. *Бонус* наличностью или акциями за результаты работы в проценте от прибыли.
2. Отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты (*тантьемы*), так называемые «золотые наручники», обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера в прибыльности.
3. *Опцион на акции* — право в определенный момент в будущем купить их по их цене 95–100% от действовавшей в момент его предоставления.
4. *Пакет акций* — по итогам деятельности за рост доходов в течение 3–5 лет (недостатки этой формы состоят в том, что на курс **акций** могут влиять внешние факторы).

5. *Права на участие в приросте стоимости основного капитала и фантомные акции.* В первом случае речь идет об отложенных выплатах, ориентирующих **менеджеров** на увеличение цены акций в будущем и частично используемых в связи с системой **опционов**, чтобы обеспечить руководителей средствами для покупки акций. Во втором случае имеются в виду выплаты, начисляемые в штуках акций, наличностью, равной их стоимости в данный момент.

Зарубежный опыт определения размера заработной платы

Традиционно заработная плата каждому работнику определяется администрацией на основе предложений **экспертов**. При их подготовке используется несколько методов.

Метод интуиции основан на профессиональных знаниях руководителя.

Метод ранжирования видов деятельности. Ранжирование осуществляется руководителем или экспертной комиссией на основе анализа должностных инструкций и квалификационных требований, особенностей трудового процесса и влияющих на него факторов, специфики подразделений и проч. сначала в рамках подразделений, а затем по организации.

1. Исходя из сложности, важности, самостоятельности, ответственности, интенсивности, условий труда и т. п. работы, выполняемые в рамках фирмы, распределяются по 10–16 группам, которым соответствуют тарифные разряды.
2. Составляется описание разрядов и разрабатывается характеристика требований к исполнителям соответствующих работ.
3. Для разрядов определяются тарифные ставки, а внутри их — «вилки».
4. Составляется описание всех работ, выполняемых на данном предприятии, и осуществляется их распределение по разрядам.

Это позволяет более четко оплачивать труд, обеспечить сопоставимую заработную плату в пределах одного разряда, поставив ее вариацию в зависимость от статуса работника и качества труда. Метод трудоемок и пригоден для небольших фирм.

Метод разрядов состоит в сравнении попарно несколькими экспертами имеющихся на предприятии видов работ. Работы ранжируются в соответствии с усредненными оценками вклада в деятельность организации, требований к квалификации и т.п., и составляется их итоговый список в порядке значимости. На его основе определяются разряды как для них, так и для аналогичных или близких по содержанию работ. В рамках разрядов должны существовать «вилки» с разницей до 80% (иначе **мотивация** будет слабой). При определении конкретного уровня вознаграждения учитывается состояние рынка труда, ценность рабочих мест, средняя заработная плата. Метод используется на небольших предприятиях или в подразделениях.

Балльный метод наиболее объективный. С учетом специфики организации или подразделения выделяются ключевые характеристики рабочего места. Каждая характеристика оценивается в определенном количестве баллов, отражающем ее относительную значимость по данному параметру (имеет четыре уровня в зависимости от сложности). Для этого создается классификатор, содержащий сведения о том, что представляет собой каждый параметр и каждый уровень сложности. Классификация рабочих мест осуществляется на основе сравнения должностных инструкций с классификатором и суммирования баллов.

Аналитический метод заключается в том, что на основе анализа 10–20 видов работ выделяются некоторые общие для них оценочные факторы (от 3 до 40). Каждый из факторов может в свою очередь находиться под влиянием 10–15 подфакторов.

Общая классификация факторов приведена в так называемой Женевской схеме 1950 г.:

- ◆ умственные требования (специальные знания, умственная напряженность);
- ◆ физические требования (ловкость, мускульные напряжения), внимательность (напряжения органов чувств и нервов);
- ◆ ответственность (за средства производства и продукцию, за безопасность и здоровье других, за технологические процессы);
- ◆ условия труда (температура, влажность, кислоты, загрязненность, масло, жиры, пыль, газы, пары, шумы, сотрясения, слепящий свет, недостаточная освещенность, опасность несчастных случаев, опасность простуды).

В Германии, например, при отнесении рабочих и работ к различным группам по оплате труда (разрядам) используется 20 факторов, главными из которых являются требования к знаниям и образованию, ответственности, физическим и психологическим возможностям, условиям труда.

Требования, предъявляемые к факторам (подфакторам), могут быть разделены на 5 и более уровней.

Затем устанавливается удельный вес каждого фактора, его ценность в баллах (влияющая на соответствующие базовые ставки оплаты труда), осуществляется пофакторная оценка сложности работ и происходит их распределение по отдельным тарифным разрядам, которые образуют основу шкалы вознаграждения. Делается это с помощью классификатора, содержащего описание каждой характеристики фактора и ее относительной значимости.

Поскольку она может в конкретных условиях варьировать, баллы, соответствующие ей, распределяются по нескольким степеням выраженности (максимальное число присваивается последней) с размахом в 3–8 раз.

Классификатор количественной оценки факторов

Фактор	Степень выраженности				
	очень низкая	низкая	средняя	высокая	очень высокая
Образование	20	40	60	80	100
Ответственность	20	40	70	100	160
Необходимые навыки	20	40	60	80	100
Физические нагрузки	10	20	30	45	60

Затем все остальные виды работ также разлагаются на составляющие их элементы. Сопоставление с элементами эталонных видов работ и соответствующих им ставок оплаты позволяет определить для них конкретные ставки оплаты.

Оценка рабочих мест и определение разрядов осуществляется путем сравнения должностных инструкций, классификатора и степени выраженности каждой из характеристик фактора и суммирования соответствующих баллов.

Оценка должности (рабочего места) в баллах

Фактор	Рабочее место А	Рабочее место Б	Рабочее место В
Образование	60 (средняя оценка)	80 (высокая оценка)	20 (очень низкая оценка)
Ответственность	40 (низкая оценка)	70 (средняя оценка)	40 (низкая оценка)
Необходимые навыки	80 (высокая оценка)	60 (средняя оценка)	40 (низкая оценка)
Физические нагрузки	20 (низкая оценка)	20 (низкая оценка)	45 (высокая оценка)
Итого	200	230	145

В зависимости от числа баллов происходит группировка должностей. Для всех работников, занимающих должности, попавшие в одну группу, устанавливается единый

базовый оклад с дополнительной дифференциацией в зависимости от таких факторов, как образование, квалификация, опыт работы, стаж, состояние **рынка труда** и т. п. Обычно для этого используется математическая зависимость и выводится конкретная для данной организации формула. Но этот метод требует значительных затрат времени и использования специалистов. Кроме того, при чисто математическом подходе трудно учесть индивидуальные различия между людьми и конкретные потребности организации.

Для решения этой проблемы устанавливается в определенном проценте к средней заработной плате для каждой категории работников должностная «вилка» (ее размах может быть от 1 : 3 до 1 : 10). Это позволяет осуществлять избирательное персональное **стимулирование**.

При определении индивидуальной заработной платы на основе разряда, к которому относится занимаемая сотрудником должность, устанавливается конкретная величина вознаграждения в соответствии с «вилкой» окладов и его индивидуальными особенностями.

Сетка «вилкок» оплаты труда разных **категорий работников** может выглядеть следующим образом:

Квалификационная категория	«Вилка» заработной платы
Исходная	0,6–1,4
Первая	1–1,8
Вторая	1,4–2,4
Третья	1,9–3,1
Четвертая	2,5–3,9
Пятая	3,2–4,8
Шестая	4,0–5,0
Седьмая	4,5–5,5
Восьмая	5,0–6,0

Показатели, характеризующие трудовой вклад каждой категории работников, дифференцируются, устанавливаются их средние значения, которые корректируются в зависимости от результативности труда каждого работника и его основных характеристик (стажа, должности). В итоге каждому определяется точка в пределах «вилки». При распределении фонда оплаты труда используется долевой принцип начисления заработной платы.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

РАЗДЕЛ VI. СУБЪЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Перед изучением данного раздела внимательно прослушайте введение к разделу. Затем изучите последовательно материалы глав разделов, обращая по мере необходимости к объектам «Видеоматериалы», «Глоссарий», «Персоналии», «Правовые акты», «Документы по учету кадров», «Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда». После изучения каждой главы рекомендуется выполнить тренировочные задания.

После изучения всех глав прослушайте основные выводы по разделу. Затем проверьте свои знания по разделу, выполнив контрольные задания и ответив на вопросы и задания, приведенные ниже.

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие понятия: личность, направленность личности, способности, характер, темперамент, статус, авторитет.
2. Обоснуйте, какую направленность должна иметь личность руководителя; исполнителя, работающего самостоятельно; исполнителя, работающего в составе группы.
3. Покажите, какого типа общими способностями лучше обладать руководителю: художественными или логическими.
4. Объясните, какие способности должны иметь президент фирмы и руководитель низового подразделения: интерсоциальные или конструктивные.
5. Подумайте, какими чертами характера скорее всего будут обладать лица с интерсоциальными способностями: первичными или вторичными.
6. Попробуйте определить, с каким темпераментом целесообразно выбрать людей для занятия следующих вакансий в организации:
 - ◆ торговый представитель;
 - ◆ главный бухгалтер;
 - ◆ главный конструктор;
 - ◆ начальник отдела кадров;
 - ◆ заведующий архивом;
 - ◆ начальник цеха.
7. Попытайтесь дать оценку своему характеру и темпераменту и сравните ее с оценкой, данной товарищами.
8. Перечислите факторы, которые могут определять авторитет личности.
9. Проанализируйте причины авторитетности своих знакомых и друзей.
10. Вспомните известных киногероев, обладавших комплексом угрожаемого авторитета.
11. На основе приведенных в главе признаков коллектива определите его наличие у себя в учебной группе или на работе.
12. Используя приведенную в главе классификацию коллективов, попробуйте дать характеристику своему учебному или трудовому коллективу.
13. Объясните свое понимание психологического климата и его практической роли.
14. Попытайтесь оценить степень зрелости своей учебной группы как коллектива.
15. Раскройте суть конформизма и дайте оценку этому социальному явлению с точки зрения организации, коллектива, отдельной личности.
16. Определите наличие в своем коллективе групповых норм. Каковы они и в чем проявляются?
17. Проанализируйте свое окружение: есть ли в нем референтные группы или отдельные личности. Выясните, какие черты делают их таковыми.
18. Перечислите основные функции руководителя. Попробуйте ранжировать их по степени важности, которую они имели 150 лет назад и имеют сейчас.

19. Назовите наиболее важные задачи руководителей на каждом уровне управления.
20. Попробуйте распределить по уровням управления руководящий состав учебного заведения.
21. Сравните пассивных и активных руководителей и методы их работы. Попробуйте «примерить» их черты на известных лиц.
22. Обсудите в учебной группе список качеств, необходимых современному руководителю, и предложите его собственную версию.
23. Сформулируйте свое понимание лидерства, его истоков и его роли в организации.
24. Проанализируйте набор лидерских качеств известных исторических деятелей.
25. Охарактеризуйте работников учебного заведения, с которыми вам приходится сталкиваться, как подчиненных.
26. Проведите в группе дискуссию на тему: «Кто такой подчиненный XXI века?»

ГЛАВА 6.1. УЧЕТ ЛИЧНОСТНОГО ФАКТОРА ПРИ КАДРОВЫХ НАЗНАЧЕНИЯХ И ПЕРЕМЕЩЕНИЯХ

Понятие личности

Под личностью понимается:

- ◆ человек как субъект деятельности, носитель сознания и самосознания;
- ◆ система его взаимосвязанных, устойчивых, социально значимых качеств, позволяющих ему для достижения своих целей активно познавать и преобразовывать мир. Часть их являются врожденными (природными), часть — приобретенными (социальными).

Личностные качества (психические, психофизиологические, социально-психологические), присущие только конкретному человеку, определяют его склонности, мотивы и особенности поведения в разных ситуациях. Недостаток одних качеств может быть до некоторой степени компенсирован другими.

Основными качествами (элементами) личности считаются направленность, способности, психологический **темперамент**, характер.

Эти качества находятся под влиянием следующих основных факторов.

Во-первых, индивидуальные особенностей людей (физического состояния, **эмоций**, **интеллекта**, взглядов, интересов).

Во-вторых, положения человека в окружении (**статуса**, социальной роли, прав, обязанностей, ответственности, информированности, перспектив продвижения и т. п.).

В-третьих, специфики отношений с **руководителями**, подчиненными, **коллегами**, партнерами, клиентами (в целом обстановку изменить всегда легче, чем **личность**).

В-четвертых, пола.

Психологические различия между мужчинами и женщинами

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

Мужчины имеют преимущество в пространственно-временной ориентации, в логических построениях, в понимании механических взаимосвязей; женщины — в ловкости рук, быстроте восприятия, речи, запоминания.

В-пятых, особенностей *психических состояний*, т. е. относительно продолжительных и устойчивых проявлений психики, присущих человеку. Такие состояния бывают:

- ◆ познавательными (любопытство, недоверчивость и проч.);
- ◆ эмоциональными (радость, грусть, злость, страх и т. п.);
- ◆ волевыми, позволяющими сознательно контролировать и управлять своей деятельностью (стойкость, целеустремленность, настойчивость, решительность и проч.).

Структура личности, определяющая ее индивидуальность, имеет несколько уровней. Глубинный уровень является психологическим (темперамент, психические состояния, характер), затем следует социальный уровень (опыт, знания, навыки), наконец, поверхностный уровень (направленность).

Хорошее знание и понимание перечисленных выше моментов позволяет надежно предсказывать поведение людей, что способствует успешному **управлению** ими.

Направленность личности

Под *направленностью* понимается устойчивая ориентация человека, его поведения, **мотивов**, интересов вне зависимости от конкретной ситуации. Она может быть рассмотрена в нескольких **аспектах**, которые необходимо учитывать при решении кадровых вопросов.

1. С точки зрения того, куда личность *обращена*:
 - ◆ на свой внутренний мир (**интроверсия**);
 - ◆ на внешнее окружение (**экстраверсия**).
2. С точки зрения того, *какие цели* при этом преследуются:
 - ◆ *осуществлять взаимодействие с другими*, участвовать в совместной деятельности, причем неважно, каково ее содержание (направленность на *общение*). Таких людей

целесообразно назначать на должности представителей, агентов, сотрудников рекламных, маркетинговых подразделений и т. п.;

- ◆ *решить поставленную задачу (деловая направленность)*; предполагает, что для человека главное — достижение цели, причем неважно, собственной или внешней; он добросовестно исполняет свои обязанности, ради дела стремится к первенству, лидерству; требователен к себе и другим. Это тип руководителя (преимущественно высшего ранга), конструктора и проч.;
- ◆ в первую очередь *получить личную выгоду*, решить собственные проблемы, добиться благополучия, успеха (направленность *на себя*). Ради этого люди часто пренебрегают своими обязанностями, стремятся переложить их на плечи других, создать видимость работы. Для таких лиц в наибольшей мере подходят агентские должности, заработок на которых определяется в виде процента от полученного результата.

3. С точки зрения *сферы интересов* (этот аспект направленности определяется способностями, о которых речь пойдет ниже).

4. С точки зрения *преобладающих инстинктов*:

- ◆ при *эгофильном* типе направленности на первом месте стоит стремление к самосохранению, забота о личной безопасности, здоровье, повышенная осторожность, осмотрительность;
- ◆ при *генофильном* типе доминирует инстинкт заботы о близких, детях, домашнем очаге;
- ◆ при *альтруистическом* типе главная забота — об общем благе, самоотверженность, готовность посвятить себя служению высшим идеалам;
- ◆ при *познавательном* типе преобладают стремление к поиску нового, истины, любознательность;
- ◆ при *доминантном* типе на первое место выходит стремление ставить цели, организовывать, руководить, контролировать, делать карьеру;
- ◆ при *либертофильном* типе преобладают инстинкт свободы, склонность к протесту, риску, готовность к лишениям, подавление инстинкта самосохранения.

Знание направленности сотрудников, определяемой с помощью специальных тестов, играет важную роль в формировании **трудовых коллективов** и значительно облегчает процесс руководства.

Способности

Способности рассматриваются как совокупность индивидуальных качеств человека и склонностей, необходимых для успешного выполнения того или иного вида деятельности. Они характеризуются скоростью восприятия и усвоения знаний и навыков. От уровня развития способностей зависит легкость обретения успеха.

Исходя из этого, способности измеряются отношением:

$$\frac{\text{Успех}}{\text{Субъективная легкость достижения успеха}}$$

На индивидуальном уровне способности определяются знаниями, умениями, мотивами, возможностями. На уровне группы здесь добавляются навыки совместной работы.

Способности, во-первых, определяют, кого и на какое рабочее место необходимо поставить и, во-вторых, насколько эффективно данное лицо сможет там трудиться.

В основе одинаковых достижений могут лежать разные **способности**, а один вид способностей — быть условием успеха в разных сферах деятельности.

Практика показывает, что люди, обладающие одинаковыми способностями, должны

занимать в организации равноценные **должности**. Это позволяет наиболее полно использовать их потенциал и предотвращать внутренние конфликты.

Разрыв в способностях руководителей и их непосредственных подчиненных в один уровень обеспечивает при прочих равных условиях их хорошее взаимопонимание, а также естественность руководства и подчинения.

Принято считать, что способности даются человеку от природы. В самом деле, от природы люди получают *задатки*, которые превращаются в способности под воздействием обучения, опыта и воспитания. Таким образом, способности представляют собой уже сплав природного и приобретенного личностью в результате целенаправленного развития и саморазвития.

Физические способности бывают механическими и двигательными-координационными. Первые характеризуются, например силой, выносливостью (необходимы для грузчиков), вторые — ловкостью, хорошей координацией, быстротой действий (требуются водителям, артистам цирка, балета) и проч.

Психические способности могут быть:

- ◆ *общими*, присущими в той или иной мере всем нормальным людям (думать, действовать). Они измеряются уровнем интеллекта;
- ◆ *элементарными частными*, которыми обладают уже не все (решительность, настойчивость, критичность и проч.);
- ◆ *сложными частными*, подразделяющимися на *профессиональные* (к отдельным видам деятельности — технике, экономике, медицине и проч.) и *специальные* (к определенному ее характеру). Именно они во многом определяют должность, направление служебных перемещений и т. п.

Существуют три типа специальных способностей:

- ◆ *интерсоциальные* ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими. Они необходимы руководителям среднего и низового звена, а также работникам, занятым **рекламой**, **маркетингом**, проведением переговоров, широкими внешними контактами;
- ◆ *конструктивные* направлены на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности: естественной, технической, знаковой, художественной и проч. Их реализация не требует активных контактов с окружающими. Такие способности нужны руководителям высшего звена для выработки политики и стратегии, а также **специалистам**;
- ◆ *аналитические* предполагают склонность их обладателя к поиску причин происходящих событий, осмыслению их значения, последствий, формулировке выводов. Их главные носители — специалисты.

Первые два вида способностей могут быть теоретическими и прикладными, третий — только теоретическим.

По *диапазону* специальные способности классифицируют по трем уровням: одаренность, талантливость, гениальность.

Одаренность — это совокупность факторов, обуславливающих особо успешную деятельность в определенной области и выделяющих человека из окружения, возможность что-то улучшать, совершенствовать.

Талантливость представляет собой **задатки**, реализуемые через создание нового, необычного, того, что не существовало прежде.

Гениальность является высшей степенью талантливости, когда ее обладатели генерируют новые результаты, имеющие общеисторическое значение.

Уровень развития способностей, а следовательно возможность занятия определенных

должностей зависят от полученного образования.

По своему *характеру* способности можно разделить на *репродуктивные* (просто воспроизведению «один в один» того, что есть) и *творческие* (к генерированию нового).

Творчество есть высшая форма интуиции и логики, выход за пределы заданного, способность преодолевать стереотипы. Здесь, в отличие от репродуктивного процесса, деятельность и ее результат не согласованы, поэтому возникает «побочный продукт», который и является плодом творческих усилий. Поэтому нельзя заставить творчески мыслящих людей постоянно отчитываться за каждый шаг. На способность к творчеству во многом влияет атмосфера в организации.

Творческие личности характеризуются:

- ◆ открытостью ума;
- ◆ обилием идей;
- ◆ отсутствием **конформизма**;
- ◆ настойчивостью, упорностью, склонностью к самоутверждению;
- ◆ стремлением работать по-своему;
- ◆ интересом к сложным, нетривиальным проблемам, неизвестному;
- ◆ отсутствием уважения к традициям, правилам, нормам, **авторитетам**;
- ◆ способностью к напряженной работе;
- ◆ любовью к свободной игре идей;
- ◆ терпимостью к неопределенности;
- ◆ чувством юмора;
- ◆ тягой к новым впечатлениям;
- ◆ обычно высоким уровнем интеллекта;
- ◆ умением чувствовать и видеть проблемы и предотвращать возможности их развития;
- ◆ самобытностью, гибкостью, самостоятельностью мышления;
- ◆ способностью принимать нестандартные решения, рисковать;
- ◆ умением выделять главное;
- ◆ способностью находить информацию.

Способности к творчеству можно разделить на *интуитивные* (обычно ими обладают предприниматели) и *интеллектуальные*. Это разные феномены, во многом предопределяемые данным природой типом мышления.

Образному мышлению свойственны яркость, богатая фантазия, но одновременно импульсивность, непоследовательность, поверхностность. Чаще всего им обладают предприниматели и лица, склонные к различным видам искусства.

Логическое мышление характеризуется, наоборот, критичностью, ясностью, последовательностью, глубиной, однако зачастую излишней отвлеченностью, теоретичностью, абстрактностью, не всегда понятным окружающим.

Смешанному типу мышления присущи черты предыдущих, хотя и не столь ярко выраженные. Это дает его обладателям необходимую широту взглядов, самостоятельность и быстроту в принятии решений, позволяет успешно справляться с управленческими проблемами.

Интеллект — способность человека к мышлению, к умственному труду, сознательному восприятию и осмыслению окружающего мира и собственных поступков, познанию и логическому (рациональному) мышлению, быстрому восприятию нового, здравому смыслу и не зависит от других личностных качеств.

Основное интеллектуальное развитие человека происходит в первые 20 лет жизни, затем наступает фаза стабилизации, после 30 лет снижается лишь скорость мышления. В

дальнейшем состоянии интеллекта жестко зависит от особенностей **профессии**.

Людей с интеллектуальной (мыслительной) направленностью отличает:

- ◆ самостоятельность мышления (умение ставить новые задачи и находить пути их решения);
- ◆ преобладание абстрактных логических построений, теоретизирование;
- ◆ разносторонняя любознательность и широкий кругозор;
- ◆ свобода от давления прежнего опыта;
- ◆ способность быстро проникать внутрь сложных процессов, разбираться в ситуации и принимать решения;
- ◆ критичность (умение объективно оценивать).

В середине 1990-х гг. появилась концепция эмоционального интеллекта Д. Голдмана, элементы которого сегодня можно измерять.

Самосознание	Способность различать и понимать свое состояние духа, эмоции и побудительные мотивы так же, как и их воздействие на других людей	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уверенность в себе ▪ Реалистичная самооценка ▪ Чувство юмора, ирония по отношению к самому себе
Саморегуляция	Способность контролировать и изменять дурные позывы и настроение, не спешить с суждениями, думать, прежде чем начать действовать	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доверие со стороны других людей и честность ▪ Комфорт в отношении неопределенности ▪ Открытость к изменениям
Мотивация	Страсть к работе, выходящая за пределы стремления к деньгам и статусу, склонность к достижению целей с энергией и настойчивостью	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сильное стремление к достижениям ▪ Оптимизм даже перед лицом неудач ▪ Преданность организации
Эмпатия	Способность понимать эмоциональное состояние других людей, общаться с ними в соответствии с их эмоциональными реакциями	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Экспертиза в восприятии и удержании талантов ▪ Кросс-культурная чувствительность ▪ Служение клиентам и потребителям
Социальные навыки	Искусство управлять взаимоотношениями людей и социальных сетей, находить общие причины и устанавливать психологические контакты	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Эффективность лидерства в осуществлении изменений ▪ Убедительность ▪ Экспертиза в построении команд и лидерства в них

Интуиция есть внутреннее ощущение, подсознательное представление о правильности или ложности решения без логических обоснований. В ее основе подсознательное представление о нормах.

Признаками интуитивной деятельности являются бессознательность, спонтанность, неконтролируемость волей и разумом (поэтому поведение интуитивных личностей может иногда казаться непродуманным), в то время как интеллектуальная деятельность — результат сознательных мотиваций.

Интеллект и интуитивная креативность независимы друг от друга, но обнаружено, что творцов с низким интеллектом не бывает, хотя интеллектуалы с невысокими интуитивными способностями встречаются часто.

Понятно, что на практике менеджеры по персоналу могут сталкиваться в лучшем случае с одиночными талантливыми людьми и некоторой массой одаренных. Их необходимо

тщательно развивать, удерживать в организации, ибо именно они формируют ее высокий **ИМИДЖ**.

Известный западный психолог Дж. П. Голланд на основе комбинации направленности и способностей выделил следующие типы личностей людей.

Реалистичный отражает инициативность, самостоятельность, склонность манипулировать инструментами и механизмами, решать практические задачи с конкретными результатами.

Исследовательский, обладатель которого предпочитает анализировать и решать творческие задачи абстрактного характера, формулировать идеи; критичен, независимый, открыт новому.

Артистический, присущий любителям выразить себя художественными средствами, эмоциональным, оригиналам.

Социальный присущ демократичным, стремящимся к совместной работе, широким контактам людям; оказывающим помощь, обучающим, воспитывающим окружающих, налаживающим межличностные отношения; любителям философствовать и выступать.

Предпринимательский характеризует энергичных, стремящихся к успеху и материальной выгоде людей, умеющих влиять на других и добиваться своего, в том числе путем компромиссов; не способен к кропотливой, рутинной работе.

Конвекционный — это тип бухгалтера, исполнителя, предпочитающего подчиняться установленному порядку и руководителям; уравновешен, педантичен, осторожен, ответственен, любит стабильность и материальное благополучие.

Способности автоматически выполнять конкретные элементы трудового процесса называются *навыками*. Чем больше у человека навыков, тем меньше он затрачивает сил, рациональнее и ритмичнее работает. Поэтому кадровые службы должны либо подбирать людей с необходимыми трудовыми навыками, либо их целенаправленно формировать. В то же время имеющиеся навыки могут не только облегчать процесс приобретения новых (всем известно, что второй иностранный язык усваивается быстрее), но и стать для этого помехой, затрудняя в отдельных случаях переориентацию людей.

Навыки являются разновидностью *привычек*, т. е. стандартных автоматических (часто даже неосознанных) форм поведения людей. Они формируются на основе многократных прошлых действий, которые, благодаря повторению, долго сохраняются в изменившихся обстоятельствах.

Навыки и привычки освобождают сознание от контроля над рутинными действиями или принятием множества мелких повторяющихся решений, позволяя сосредоточиться на выполнении важных функций.

С другой стороны, привычки осложняют работу, например, могут порождать сопротивление переменам, неадекватное поведение в необычных обстоятельствах.

Темперамент и его разновидности

Темперамент (с латин. —надлежащее состояние частей) представляет собой совокупность *психических свойств* человека, определяющих форму его поведения, — эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность, подвижность или инертность, активность или пассивность, силу чувств. В известной мере он влияет на характер, стиль работы, отношения с окружающими.

В соответствии с современными воззрениями темперамент формируется под влиянием:

- ◆ *типа поведения*, которое бывает *стабильным* или *нестабильным* (невротическим);
- ◆ *направленности* поведения на себя и свой внутренний мир (**интроверсия**) или на окружающих (**экстраверсия**).

Их сочетание образуют четыре типа *темперамента*, отражающих динамику личности: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Холерики представляют собой неустойчивых, нестабильных, а *сангвиники* — стабильных

экстравертов; *меланхолики* — нестабильных, а *флегматики* стабильных интровертов.

Классификацию темперамента можно дать несколько по-иному:

- ◆ сначала выделяются сильный и слабый (меланхолический) типы **темперамента**;
- ◆ сильный разделяется на уравновешенный и неуравновешенный (холерический);
- ◆ уравновешенный в свою очередь разделяется на подвижный (сангвинический) и инертный (флегматический).

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

Интроверты погружены в себя, аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта. При стабильном типе поведения они представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых стоит в умении анализировать и стратегически мыслить; при нестабильном — они вынуждены чаще всего пребывать в роли рядовых исполнителей.

Свойства темперамента необходимо учитывать также при подборе специалистов для разных видов деятельности, формировании малых коллективов, организации работы в специальных условиях.

Основные свойства темперамента приведены в таблице.

Свойство	Темперамент			
	холерический	сангвинический	флегматический	меланхолический
Уравновешенность	плохая	хорошая	очень хорошая	очень плохая
Настроение	неустойчивое	устойчивое	устойчивое	неустойчивое
Эмоции	сильные, кратковременные	слабые, кратковременные	слабые, длительные	сильные, длительные
Речь	громкая, неровная	громкая, плавная	тихая, плавная	тихая, неровная
Терпение	низкое	умеренное	высокое	низкое
Адаптация	хорошая	отличная	медленная	плохая
Контактность	высокая	умеренная	невысокая	низкая
Отношение к критике	агрессивное	спокойное	безразличное	обидчивое
Отношение к новому	положительное	безразличное	отрицательное	неопределенное
Поведение в сложных ситуациях	нерасчетливое	расчетливое	хладнокровное	растерянное
Самооценка	значительно завышенная	несколько завышенная	реальная	заниженная
Подверженность влиянию	умеренная	слабая	слабая	высокая

В то же время в чистом виде в реальности темпераменты практически не встречаются. У одних все они выражены примерно в равной степени; у других какой-то один может преобладать над остальными, тогда доля соответствующих черт будет составлять 40–60%.

Как показывают наблюдения, германским народам присущ мужской тип поведения, романским — женский, славянским — средний. Германцы и романцы ближе к экстравертам; славяне — к интровертам.

По темпераменту романцы — холерики / сангвиники; германцы — сангвиники / флегматики; славяне — флегматики / меланхолики.

Характер и учет его особенностей в управлении персоналом

Характер представляет собой совокупность сравнительно постоянных ярко выраженных установок (психологических черт), определяющих предрасположенность человека к тем или иным действиям, оценкам, ориентации, типичные индивидуальные особенности поведения, отношение к окружающим, себе, делу, существующим требованиям.

Со временем установки, лежащие в основе характера, изменяются, потому что людям приходится использовать их для стабилизации внешнего и внутреннего мира, например, путем оправдания своего поведения и преодоления постоянно возникающих противоречий:

- ◆ между знаниями новыми и прежними;
- ◆ несовместимыми убеждениями.

Характер формируется под влиянием естественных (ум, активность, эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность поведения, так называемые первичность и вторичность) и социальных факторов (жизненных обстоятельств, условий трудовой деятельности и проч.). Первые придают ему постоянство, а вторые — изменчивость, поэтому он в целом динамичен.

К чертам характера относят отзывчивость, откровенность, недоверчивость, требовательность, трудолюбие, аккуратность, небрежность, осторожность, хитрость, честность и проч.

Рассмотрим составляющие характера более подробно.

Эмоциональность отражает субъективную чувственную реакцию человека на внешние и внутренние раздражители, подверженность его душевного состояния их влиянию. Она проявляется в виде переживания, значимости, смысла ситуации и по интенсивности бывает высокой или низкой.

Внешне эмоциональность выражается в положительных (радость, удовольствие) или отрицательных (страх, ненависть) *эмоциях*. Первые вызывают у субъекта стремление продлить действие соответствующего раздражителя, а вторые — избежать его. Это дает возможность управлять поведением людей.

Устойчивые и продолжительные эмоции называются *чувствами*. Чувства, например преданность организации, можно в определенной степени формировать и направлять их с помощью поведения персонала в нужную сторону.

Другим элементом **характера** является *активность*, т. е. потребность в деятельности, способной производить значимые преобразования. Активность, проявляющаяся в динамике поведения людей, также может быть высокой или низкой. Высокая активность полезна для организации, поскольку способствует росту результативности. Однако она требует постоянного контроля, ибо, перейдя некий предел, становится разрушительной.

С точки зрения внутреннего отношения к результатам своих действий, людей можно разделить на интерналов, экстерналов и представителей промежуточного типа.

Интерналы считают, что все происходящее с ними — следствие их личных усилий. Они уверены в себе, последовательны, настойчивы, уравновешенны, общительны.

Экстерналы возлагают ответственность за судьбу на обстановку, стечение обстоятельств, неуравновешенны, не уверены в себе, иногда агрессивны.

Представители промежуточного типа приписывают успехи собственной активности, а вину за неудачи возлагают на стечение обстоятельств.

Наконец, третьим элементом характера является свойство *первичности* или *вторичности*, которые показывают, насколько долго человек способен ощущать, переживать то или иное психологическое состояние. В их основе лежат такие *особенности нервной деятельности* человека, как сила, уравновешенность и подвижность.

Сила проявляется в возможности субъекта сохранять нормальную работоспособность в условиях значительного колебания нервных и эмоциональных нагрузок.

Уравновешенность — неизменность поведения при этом (в случае неуравновешенности будет преобладать нервное возбуждение; наоборот — заторможенность).

Подвижность выражается в быстроте перехода от одного вида деятельности к другому, в умении легко приспосабливаться к смене ситуации.

Лица с *первичными* свойствами обладают большой подвижностью, но невысокой силой и уравновешенностью. Они быстро ориентируются в новой обстановке, легко меняют виды деятельности, хорошо к ней адаптируются, однако склонны к авантюрам, не уверены в себе, не способны к длительной или рутинной работе.

Люди, имеющие *вторичные* черты, наоборот, уверены в себе, слабо подвержены чужому влиянию, сильны и уравновешены, но малоподвижны, с трудом приспосабливаются к новому. Они работоспособны, терпеливы, постоянны в привычках и поведении.

Без учета характера сотрудников управлять в современных условиях организацией невозможно. С этой точки зрения можно выделить две основные группы людей:

- ◆ *гармоничные личности* отличаются богатством, разнообразием и сбалансированностью индивидуальных качеств и черт характера, которые примерно в одинаковой степени выражены либо уравновешивают друг друга в случае противоположности. Они могут успешно выполнять любую работу;
- ◆ *активизируемые личности* характеризуются тем, что их качества заострены, поэтому могут выполнять некоторые виды работы (в том числе руководство) лишь за счет напряжения психологических функций.

Как уже говорилось, характер отражает предрасположенность людей к определенному типу реагирования на окружающих и события. Выделяют следующие основные типы реагирования:

- ◆ гипертимный (активный, устойчивый, жизнерадостный);
- ◆ гипотивный (гипостенический) —тревожный, консервативный;
- ◆ смешанный устойчивый;
- ◆ смешанный лабильный.

В соответствии с ними говорят о ряде конкретных типов характера:

1. *Гипертимный* (гиперактивный) (гипертимия —форма психологического расстройства, характеризующаяся повышенной веселостью, возбудимостью, словоохотливостью). Он весьма противоречив, ибо сочетает:

- ◆ значительную силу, **активность**, импульсивность, склонность к риску, интуицию, предприимчивость, инициативность, энергичность, оптимизм, общительность;
- ◆ стремление к новому, к совершенству;
- ◆ индивидуализм, независимость;
- ◆ поверхностность, легкомысленность, необязательность;
- ◆ обидчивость, конфликтность;
- ◆ неспособность заниматься однообразной, кропотливой, требующей усидчивости работой и склонность к частой смене профессий;
- ◆ отсутствие гибкости.

Таким людям в наибольшей степени подходит выполнение организаторских функций на низовом и среднем уровнях управления.

2. *Аутистический* (гипотимный) характер (аутизм —крайняя форма ухода в себя) во многом противоположен первому типу. Его обладатели пассивны, медлительны, скрытны, малообщительны, с трудом входят в коллектив, склонны к точности, регламентированности, четкости в работе, **субординации**. Их требования часто вызывают непонимание окружающих.

В то же время они серьезны, независимо мыслят, обладают глубокими знаниями, стремлением во всем разобраться, малоконфликтны. Им нужна работа, не требующая широкого общения, —экспертная, исследовательская, консультативная. Они могут быть прекрасными **руководителями высшего ранга**. Сотрудничать с ними лучше других удастся

обладателям гиперактивного характера, которые являются их противоположностью.

3. *Лабильно-циклоидный* характер отличают значительные перепады в активности, работоспособности, настроении, вызываемые как внешними обстоятельствами, так и внутренними физиологическими процессами. В период подъема его обладатели ведут себя как гиперактивные личности, а в период спада — как аутистические, часто конфликтуют с другими по мелочам (но при этом выступают пассивной стороной).

Им противопоказана напряженная, ритмичная работа, особенно в нестабильном коллективе. Более предпочтительны занятия, не требующие общения, не связанные с риском и ответственностью (библиотекарь, архивариус, программист).

4. *Демонстративный* характер свойственен обходительным, контактными лицам, умеющим увлечь других, артистичным, стремящимся к лидерству, успеху. В то же время такие люди эгоистичны, склонны к **интригам**, авантюрам, манипулированию окружающими, некритически оценивают себя, провоцируют **конфликты**.

Поскольку их действия могут представлять угрозу стабильности коллектива, их надо жестко контролировать и держать на расстоянии, поручив представительство, занятие рекламой.

5. *Застревающий* (на своих чувствах и мыслях) характер присущ упрямым, эгоистичным, ревнивым, нетерпимым к критике людям, долго помнящим несправедливости и обиды, накопление которых создает почву для конфликтов и агрессии против других. Они честолюбивы, стремятся добиваться первенства в любом деле, предъявляют высокие требования к себе и окружающим.

Считается, что по отношению к такого рода лицам надо проявлять терпимость, использовать их положительные качества, предоставлять самостоятельную работу, где можно проявить себя, но ограждать от власти.

6. *Психастенический* характер (психастения — хроническое безволие, проявляющееся в нерешительности, повышенной впечатлительности, медлительности, мнительности, боязни проявить инициативу) свойственен серьезным, аккуратным, пунктуальным, добросовестным лицам, отличающимся рационализмом, глубокими знаниями. Добиваясь совершенства, пытаясь объять необъятное, они постоянно во всем сомневаются, бесконечно продолжают свои изыскания, что затрудняет принятие решения. Поэтому, несмотря на все способности, им противопоказано занимать руководящие **должности**.

7. Обладатели *конформного* характера мягки, несобранны, часто не имеют своего мнения, неорганизованны, быстро теряются в сложной обстановке, легко уступают напору других, подчиняются им и совершают необдуманные поступки. Поэтому они могут успешно действовать, только опираясь на поддержку окружающих.

Консервативность, склонность к регламентам, исполнительность, неконфликтность делают их незаменимыми заместителями, обеспечивающими преемственность руководства, поддержание традиций и стабильности.

8. У тех, кому присущ *неустойчивый* характер, отсутствуют твердые принципы поведения и развитое чувство долга. Ради удовольствия они готовы пренебречь даже элементарными обязанностями. В то же время они мягки, легко завоевывают симпатии других. Для них целесообразна работа, связанная с общением, частой сменой видов деятельности, однако под жестким контролем.

9. Лицам с *возбудимым* характером свойственна низкая контактность, эгоистичность, жестокость, деспотизм, склонность к конфликтам по незначительным поводам, где они являются активной стороной. Такие люди часто меняют место работы из-за неуживчивости. Для них предпочтителен физический труд.

10. У людей с *эмотивным* характером (эмотивность — чувствительность к неудачам,

переживание даже мимолетных неприятностей) контактность ниже средней и узок круг общения —только с теми, кто понимает с полуслова. Они исполнительны, сосредоточены на работе, обладают чувством долга, малоконфликтны, чувствительны, все носят в себе. Таким людям рекомендуется работать в социальной сфере, охране труда, медицине.

Обладатели *интровертированного* характера неконтактны, осторожны, малообщительны, замкнуты, не уверены в себе, ранимы, скрытны, упорны, бесконечно ищут идеал, имеют отличную от других точку зрения, сдержанны, рассудительны, принципиальны, упорны в отстаивании взглядов, неконфликтны. Для них наиболее подходит научная деятельность, не требующая широкого общения.

Надо иметь в виду, что один и тот же характер или его отдельная черта могут в одних случаях оцениваться положительно, а в других —отрицательно, что во многом обусловлено особенностями тех, с кем их владельцам приходится контактировать.

Личность и ее окружение

Люди, давно работающие в организации, обладают в ней определенным **статусом**, который характеризует оценку окружающими их официального и неофициального положения в ней, их ценность.

$$\text{Индекс социального статуса} = \frac{\text{Полученные выборы при социологических опросах}}{\text{Возможные выборы из опрашиваемой совокупности лиц}}$$

Изменение места индивида в организации, а следовательно и статуса, получило название *социальной мобильности*.

По происхождению статус бывает *предписанным* (обусловлен не зависящими от человека моментами, например родством с высокопоставленными особами) или *приобретенным* ценой собственных усилий. Последний бывает официальным, связанным с должностью субъекта, и неофициальным, обусловленным его особыми личными достоинствами (**авторитет**). Назначив человека на должность с высоким статусом, можно легко подчинить его **администрации**.

Статус может быть формальным (реальным) и неформальным.

Формальный статус обусловлен занимаемой должностью, характеризуется *служебным положением* —совокупностью прав и особенно реальных возможностей должностного лица (обеспеченность транспортом, обслуживающим **персоналом**, иными социальными благами, льготами, привилегиями, полагающимися по должности, доступ к специальной информации, прямые контакты с высшими руководителями, вхождение в те или иные круги общения и проч.), его местом в профессионально-должностной **иерархии**. Служебное положение зависит не только от уровня должности, но и от ранга организации, поэтому лица, занимающие в разных фирмах формально равные должности, обладают разным реальным статусом.

Неформальный статус, основывающийся на высокой оценке окружающими качеств личности (знаний, опыта, культурного уровня, нравственности и т. п.), получил название *авторитета*. Таким образом, авторитет субъекта есть общественное признание его личных достоинств (на некоторый период авторитет придает и высокая социальная оценка окружающими занимаемой человеком должности). Он —мера того, насколько подчиненные считаются с приказами руководителя.

Авторитет завоевывается не только потому, что человек обладает определенными чертами, но и потому, что вокруг него есть люди, которые эти черты высоко ценят.

Факторами, влияющими на авторитет руководителя, являются:

- ◆ общее развитие и профессиональная компетентность;
- ◆ творческий подход к делу;
- ◆ требовательность и уважение к подчиненным, воспитанность;
- ◆ умение учитывать ситуацию, принимать оптимальные решения, стратегически мыслить;
- ◆ реальные высокие результаты;
- ◆ четкая мотивация персонала;
- ◆ способность убеждать;
- ◆ готовность учитывать интересы других;
- ◆ лидерские способности;
- ◆ умение уладить конфликт, организовать работу;
- ◆ достойное поведение, справедливое отношение к людям;
- ◆ наличие официальных заслуг.

Надо иметь в виду, что авторитет формируется иногда стихийно, но и поддерживается всегда целенаправленно при помощи специальных мероприятий: ритуалов, распространения соответствующей информации и проч.

Способы укрепления авторитета:

- ◆ не бросать слов на ветер;
- ◆ не уклоняться от решения проблем;
- ◆ информировать подчиненных о проблемах подразделения и организации;
- ◆ не проявлять излишних эмоций;
- ◆ не отдавать невыполнимых распоряжений.

На практике авторитету человека могут угрожать:

- ◆ сложные ситуации, в которые тот попадает;
- ◆ неблагоприятный морально-психологический климат;
- ◆ целенаправленная деятельность по подрыву имиджа (**интриги**);
- ◆ случайные неудачи, которые при желании можно истолковать и как слабости и т. п.

Действительно, авторитетному человеку бояться их не приходится, ибо своими активными действиями на общее благо он без труда может восстановить доверие окружающих.

Неискреннее поведение людей, с одной стороны, и особенности восприятия его окружающими — с другой, приводят к формированию *ложного авторитета*.

Виды ложного авторитета:

1. Авторитет чванства, высокомерия, возникающий в результате дистанцирования от подчиненных (но уметь соблюдать определенную дистанцию на самом деле важно).
2. Авторитет доброты, связанный с низкой требовательностью.
3. Авторитет обещаний.
4. Авторитет резонерства (резонер — человек, ведущий постоянные рассуждения нравоучительного характера).
5. Авторитет мелочной опеки.
6. Авторитет страха.
7. Авторитет панибратства.
8. Авторитет обладания информацией.

Постоянная боязнь обладателя ложного авторитета разоблачения, психологическая неуверенность в себе формируют у него своеобразный психологический комплекс *угрожаемого авторитета*. Наличие такого комплекса толкает обладателей не на совершенствование себя и своей деятельности, а на защиту любой ценой своих позиций.

В этом случае практикуется:

- ◆ уход от ситуаций, в которых проявляется некомпетентность, неспособность выполнять ту или иную работу;
- ◆ блокирование опасной информации;
- ◆ подкуп (например, обещание ослабить требования);
- ◆ угрозы и шантаж по отношению к окружающим;
- ◆ дистанцирование от них, высокомерное поведение, запутывание;
- ◆ раздача невыполнимых обещаний и проч.

Признание окружающими привлекательности, превосходства должности (социального статуса субъекта) получило название **престижа**. В соответствии с ним люди занимают ряд последовательных ступеней на социальной лестнице (шкала престижа), которые часто не совпадают с местом в формальной иерархии. Каждой из них присущи свои нормы и ожидания.

Шкала престижа строится путем указания в опросных листах трех фамилий. Лидер определяется по сумме баллов, и это обеспечивает ему психологическое превосходство.

Виды престижа:

- ◆ личный (основан на индивидуальных характеристиках субъекта);
- ◆ функциональный (характеризует его положение в организационной иерархии);
- ◆ позиционный (представляет синтетическую оценку того и другого).

Престиж, как и авторитет, динамичен. На него влияет изменение общественных ценностей, ситуации и проч., в связи с чем шкала оценок постоянно варьирует. (Например, если дети 1960-х гг. мечтали стать космонавтами, многие дети 1990-х гг. видели себя рэкетирами.)

Но если авторитет является мерой того, насколько подчиненные считаются с **приказами, советами**, мнением человека, то престиж — мерой того, насколько они признают его превосходство.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 6.2. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

Понятие и признаки трудового коллектива

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы (совокупности лиц, объединенных в силу пространственной общности, деятельности, **профессии**, случайных обстоятельств и т. п.), всегда выступающей по отношению к другим группам как единое целое. Именно группы являются главным **объектом управления**, в том числе кадрового.

От группы надо отличать *круг общения* — некоторое число лиц, поддерживающих постоянные контакты между собой. Он не имеет четкого отличительного признака и постоянного состава, оказывает меньше влияния на людей и меньше контролирует их поведение. Круг общения бывает *служебным*, предопределяемым должностными связями, и *личным*, основывающимся на эмоциональных отношениях.

На практике выделяют прежде всего круг *ближайшего общения*, включающий особо доверенных лиц (обычно не более 5 человек). С ними у субъекта существует тесная

эмоциональная связь, возможность обсуждать и решать любые проблемы, не боясь утечки информации.

С людьми, включенными в круг *постоянного* или *периодического общения*, регулярно рассматриваются только официальные вопросы. Обычно в него входят **руководитель**, все непосредственные подчиненные и часть **коллег**, с которыми осуществляется служебное взаимодействие.

Круг *эпизодического общения* охватывает всех сослуживцев, а также лиц за пределами организации.

Для каждого из этих кругов характерна своя этика и нормы поведения, которые нельзя нарушать. В противном случае человек подвергнется общественному осуждению.

При переходе в другой круг общения, когда прежние отношения частично разрушаются или обесцениваются, а новые еще не складываются, человек временно попадает как бы в определенный вакуум. В него, особенно если речь идет о руководителе, могут устремиться случайные, в том числе корыстные, люди, желающие как можно скорее утвердиться при «новой власти».

Поэтому на новом месте не следует в первые же дни с кем-то тесно сближаться; лучше сначала внимательно, не торопясь присмотреться к другим. Это важно, поскольку удачное овладение кругом общения предшественника является одной из важнейших предпосылок успешной адаптации в новом окружении.

Рассмотрим общие характеристики группы, которые необходимо знать **менеджеру**. В соответствии со *степенью тесноты контактов участников* выделяют несколько типов групп:

- ◆ конгломерат (толпа), состоящий из случайных лиц;
- ◆ объединение (стая) — временное образование для решения конкретных разовых проблем;
- ◆ коллектив.

Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять определенным признакам, среди которых основные:

- ◆ *цель*, отражающая осознанные потребности и являющаяся общей для всех ее членов (а не просто одинаковой, сходной);

Пока группа не имеет осознанных потребностей, она не может предпринять осознанных действий.

- ◆ *психологическое признание* участниками друг друга на основе общности интересов, идеалов, принципов; сходство или дополняемость черт **характеров**. Специфика отношений между людьми в коллективе определяется совокупностью профессиональных и личностных качеств, возрастом, опытом, **квалификацией**, полом;
- ◆ *практическое взаимодействие людей*, направленное на достижение цели, в результате которого возможности группы оказываются большими, чем сумма возможностей ее участников;

На это существует несколько причин.

Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого человека.

Во-вторых, вследствие неминуемо возникающей специализации труда удается существенно повысить его производительность.

В-третьих, в процессе совместной деятельности у участников помимо их воли возникает дух

соревнования, основанный на психологическом законе стремления к первенству, мобилизующий скрытые резервы и существенно повышающий интенсивность труда.

В-четвертых, создаются условия успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными участниками.

- ◆ наличие *культуры*, представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, традициями и т. п.;

Склонность к поддержанию традиций существует у каждого коллектива. В результате него формируется комплекс представлений о своей значимости, превосходстве над другими, придающий ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность.

- ◆ использование *системы социального контроля*, позволяющей воздействовать на участников через надзор, санкции, поощрения;
- ◆ существование *четко выраженной структуры*.

Такая структура может быть:

- ◆ *функциональной* (с учетом выполняемых производственных задач);
- ◆ *политической* (исходя из принадлежности к тем или иным группировкам);
- ◆ *социально-демографической* (например, по полу, возрасту, образованию и проч.);
- ◆ *социально-психологической* (в соответствии с симпатиями и антипатиями);
- ◆ *поведенческой*, определяемой активностью людей (ядро, недифференцированная часть);
- ◆ *мотивационной* (в зависимости от движущих факторов поведения) и проч.

Менеджеру следует знать, что в рамках коллектива между его членами возникают следующие типы отношений:

- ◆ дружеская кооперация, взаимопомощь, основанные на полном доверии;
- ◆ дружеское соперничество в отдельных сферах в рамках в целом позитивного взаимодействия;
- ◆ формальное сотрудничество при фактическом нейтралитете;
- ◆ соперничество в рамках формального сотрудничества при взаимном недоверии, ориентация на индивидуальные цели даже при совместной работе;
- ◆ соперничество и негативные отношения друг к другу в рамках общей деятельности (кооперация антагонистов).

Членство в коллективе обеспечивает людям:

- ◆ удовлетворение естественной потребности в общении и принадлежности к группе себе подобных;
- ◆ обретение поддержки и защиты;
- ◆ признание успехов и достижений.

В то же время, находясь в коллективе, люди хотят сохранять индивидуальность, отличаться от других, быть достойными уважения за свои собственные достоинства.

Воздействуя на людей, коллектив во многом (в 40% случаев) способствует изменению поведения, поскольку они:

- ◆ имеют возможность чужими глазами взглянуть на себя, оценить свои поступки;
- ◆ вынуждены приспосабливаться к окружающим;
- ◆ получают дополнительные импульсы, стимулирующие творческую активность, стремление к совершенствованию, к первенству.

В зависимости от характера самого **коллектива** его влияние на личность бывает благоприятным и неблагоприятным. Так, позитивно настроенный коллектив способен противостоять антисоциальному поведению отдельной личности, а негативно настроенный —

и сам оказывать на нее разлагающее влияние.

В свою очередь люди также пытаются воздействовать на коллектив, делать его более удобным для себя. Сильная личность может даже подчинить его себе, в том числе путем **конфликта**; слабая же, наоборот, сама ему подчиняется, растворяется в нем в обмен на заботу о своем благополучии.

Идеальная, с управленческой точки зрения, ситуация характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

Виды коллективов

Рассмотрим некоторые основы классификации коллективов, знание которых важно для успешного управления ими.

По *составу* коллективы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными).

Гетерогенные коллективы, различия между членами которых могут касаться пола, возраста, **профессии, статуса**, уровня образования и проч., более эффективны при решении сложных творческих проблем. Поэтому сегодня, когда производство предъявляет к людям разносторонние требования, желательно, чтобы трудовой коллектив состоял из непохожих личностей с разноплановыми **способностями**.

Гомогенные коллективы лучше справляются с простыми задачами, особенно в условиях интенсивной работы. Поскольку их члены лучше понимают друг друга, возможности их взаимного влияния и формирования общности взглядов и позиций здесь выше. Однако сходство усиливает внутреннюю конкуренцию и конфликтность, особенно в чисто женских коллективах, которым свойственна излишняя эмоциональность (поэтому при прочих равных условиях соотношение представителей разного пола должно быть примерно одинаковым, но разнополюе группы более внушаемы, чем однополюе).

По *статусу* коллективы можно разделить на *официальные* и *неофициальные*. Первые (например, персонал организации) оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном желании людей сотрудничать друг с другом. Их сила состоит в невозможности их юридически и организационно уловить и «привязать» к нормам и правилам.

По *характеру внутренних связей* различаются *формальные* (объединяют людей только как представителей должностей, связи между которыми изначально predeterminedены технологией работы) и *неформальные* коллективы (незапрограммированные эмоциональные связи, без которых человек не может обойтись, в том числе при решении чисто служебных проблем; складываются сами собой при наличии общих интересов).

Существуют два вида неформальных коллективов:

1. *Внеформальный* коллектив помогает осуществлять служебные функции формального с помощью вступления его участников в непредусмотренные, хотя и незапрещенные личные контакты (именно так пришла гоголевскому Городничему информация о том, что едет ревизор, давшая ему возможность заблаговременно подготовиться).

2. *Психологический* неформальный коллектив служит удовлетворению потребности людей в общении, а также помощи и поддержке, если им в них отказывает официальное **руководство**.

Со временем формальные коллективы начинают эволюционировать, отдаляясь от плана, по которому были созданы, и жить своей жизнью. Неформальные же, наоборот, постепенно формализуются.

Способы влияния на неформальные коллективы:

- ◆ уважительное отношение к участникам;
- ◆ учет их мнений, прежде всего лидера, включение в процесс принятия решений;
- ◆ избежание конфронтации;
- ◆ недопущение негативного влияния на формальную группу;
- ◆ своевременное обеспечение информацией.

Надо иметь в виду, что ни один коллектив не может быть или только формальным, или только неформальным. На практике все зависит от особенностей производственной деятельности. Например, бухгалтерия функционирует на базе преимущественно формальных принципов, а научные подразделения — неформальных.

Коллективы различаются по степени свободы вхождения в них и выбора форм деятельности.

Принудительно сформированные коллективы (например, из заключенных) малоэффективны. Они способны выполнять только простые виды деятельности с помощью жестких административных методов руководства. *Добровольно объединившиеся* люди, наоборот, работают заинтересованно, хорошо справляются со сложными творческими проблемами.

Компьютерные технологии сегодня позволяют выполнять многие виды работ дома, что изменяет функции менеджеров: надзор заменяется поддержкой, указания — консультированием и проч.

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие.

В малых коллективах (число членов до 20) между всеми участниками существуют постоянные *личные контакты* (в том числе неформальные), что придает им дополнительную гибкость, в целом более высокую результативность работы. Если контакты между людьми являются не просто личными, но и эмоционально окрашенными (дружественными), речь идет о *первичных коллективах* (обычно они насчитывают не более 7 участников). Замена людей в них резко ухудшает внутренний климат, снижает эффективность работы, а то и попросту разрушает.

Большие коллективы, где личные связи между людьми практически отсутствуют, называются *вторичными*. Они формируются обычно по целевому принципу, т. е. «под задачу», поэтому основное значение здесь придается не личным качествам работников, а умению выполнять те или иные функции. Людей (как исполнителей, так и руководителей) здесь можно безболезненно заменять, ибо всегда найдется человек, обладающий нужными знаниями и **навыками**.

Обезличенность отношений в больших коллективах приводит к тому, что их участники проявляют сравнительно невысокую трудовую активность, чаще конфликтуют между собой. Поэтому они эффективны при выполнении прежде всего простых масштабных работ.

С точки зрения *отношения к труду*, выделяют коллективы:

- ◆ не способные и не желающие работать; обычно они состоят из малоквалифицированных сотрудников; для руководства ими нужны жесткие административные методы;
- ◆ частично способные и частично желающие работать, в составе которых значительна доля лиц, не имеющих необходимых знаний и опыта, но немало инициативных и исполнительных; здесь со стороны **руководителей** нужны четкая постановка целей, помощь и экономические методы воздействия;
- ◆ способные и желающие работать; для их участников характерны высокий профессиональный уровень, социальная однородность, творческая активность. Это

позволяет передавать им широкие **ПОЛНОМОЧИЯ**, вплоть до самоуправления.

Причины неэффективной работы групп:

- ◆ несоответствие группы и руководителя;
- ◆ неквалифицированные сотрудники;
- ◆ плохой социально-психологический климат;
- ◆ нечеткость целей;
- ◆ отсутствие инициативы.

Команда — разновидность коллектива

Особой разновидностью коллектива является *команда*, которая создается для решения наиболее сложных задач (например, разработки важнейших проектов), выполнения специальных функций, а также содействия творчеству (вовлечение в работу, обмен информацией, обучение). В преуспевающих фирмах могут быть десятки специальных команд.

Обычно команда представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразными знаниями и навыками.

Члены команды должны обладать:

- ◆ готовностью понимать и принимать общие цели, сотрудничать, воспринимать мнения других, доверять друг другу;
- ◆ умением выявлять и решать проблемы;
- ◆ склонностью к обучению и самообучению, к обмену информацией;
- ◆ коммуникабельностью, открытостью;
- ◆ высоким уровнем специальных знаний;
- ◆ стремлением к достижению лучших результатов;
- ◆ ответственностью.

В соответствии со *сферой деятельности* команды могут быть управленческими, производственными, экспертными.

В соответствии с *периодом существования* они разделяются на постоянные и временные.

В соответствии с *целями формирования* бывают **команды**, предназначенные для решения экстренных проблем; проблем, находящихся на стыке интересов нескольких субъектов, и проч.

В соответствии с особенностями *организации работы* — совместные и дистанционные команды, участники которых находятся на расстоянии друг от друга и могут представлять не только одну, но и разные компании.

Команда характеризуется:

- ◆ часто непостоянством состава и **лидеров**, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи. Это не распространяется в полной мере на высшее руководство фирм, сегодня также зачастую выступающее командой;
- ◆ полной ответственностью лидера, как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды, за порученное направление и возложением на официального руководителя функций организатора и координатора всей работы;
- ◆ значительным интеллектуальным потенциалом и статусом участников;
- ◆ высокой психологической и социально-психологической совместимостью, сплоченностью, тесным взаимопониманием, культурой совместной деятельности;
- ◆ четким определением полномочий каждого;
- ◆ принятием основных решений совместно после всестороннего обсуждения, причем

лицо, ответственное за соответствующее направление, имеет решающий голос.

Работа в команде должна соответствовать интересам и способностям человека (максимально использовать творческий потенциал), быть сложной, разнообразной, давать возможность проявить самостоятельность, обучаться и **повышать квалификацию**, справедливо вознаграждаться.

Рассмотрим различия **команды** и обычного **трудового коллектива**.

Показатели сравнения	Обычный трудовой коллектив	Команда
Руководство	сконцентрировано в одних руках	может делиться между наиболее компетентными лицами
Ответственность	индивидуальная	индивидуальная и совместная
Цели	задаются извне	определяются внутри
Результаты	индивидуальные	коллективные
Оценка	по индивидуальному вкладу в общие результаты	по коллективным результатам
Функция руководителя	распорядительство, контроль	лидерство, координация совместной работы

Команды создаются на всех уровнях организации, но особое место среди них занимает команда высших руководителей (Top Management), которая занимается наиболее важными и сложными проблемами:

- ◆ определяет политику во всех основных сферах деятельности;
- ◆ принимает стратегические решения и формирует механизмы, обеспечивающие их реализацию, совершенствует систему управления;
- ◆ осуществляет общую организацию и координацию деятельности компании;
- ◆ осуществляет внешние связи и т. п.

Сложность командной работы обусловлена отсутствием культуры совместной деятельности, индивидуализмом, стремлением к лидерству, личным результатам, нетерпением.

В помощь команде высших руководителей часто создаются специальные аналитические команды, которые наблюдают за различными процессами, дают им оценку и разрабатывают варианты решений.

Это требует от каждого участника понимания общей ситуации. Поэтому здесь важную роль играет свободный обмен информацией, объем, полнота и точность которой намного превышают те, которые нужны для оперативного руководства.

Психологические характеристики коллектива

Поведение коллектива как единого целого, а соответственно и управление им обуславливают его психологические характеристики. Рассмотрим их.

1. *Морально-психологический климат*, отражающий состояние внутренних взаимоотношений. На него влияют:

- ◆ степень психологической совместимости людей;
- ◆ препятствия, создаваемые ими друг другу;
- ◆ управленческие действия руководителя, формирующие ту или иную обстановку, и проч.

Благоприятный **морально-психологический климат** и хорошее настроение повышают

эффективность работы людей примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства, обуславливающие его, поддаются целенаправленному воздействию, этот климат можно в определенной степени формировать и корректировать.

Условиями формирования благоприятного морально-психологического климата являются:

- ◆ достижение согласия в отношении норм и правил поведения, взаимоотношений;
- ◆ создание возможностей для реализации потенциала **личности** каждого;
- ◆ помощь в приобретении уверенности в себе и своих способностях;
- ◆ предоставление всем равных возможностей;
- ◆ стимулирование обмена опытом;
- ◆ поощрение самостоятельности;
- ◆ оптимизация распределения функций и полномочий, четкая организация коммуникаций;
- ◆ привлечение на сторону администрации лидеров;
- ◆ предупреждение и преодоление конфликтов;
- ◆ отсутствие пропасти между администрацией и персоналом.

$$\text{Коэффициент удовлетворенности своим положением в группе} = \frac{\text{Количество единичных выборов}}{\text{Количество сотрудников} \times (\text{Количество сотрудников} - 1)}$$

2. *Психологическое состояние* коллектива обусловлено:

- ◆ отношениями с руководством (главный фактор);
- ◆ степенью удовлетворенности участников своим положением;
- ◆ отношением к своей работе (любовью или нелюбовью), ее престижностью;
- ◆ размерами вознаграждения;
- ◆ перспективами служебного роста;
- ◆ наличием дополнительных возможностей (решить собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с полезными людьми);
- ◆ психологическим климатом.

В неблагоприятной ситуации психологическое состояние может принимать форму *социального напряжения*. Это особое эмоциональное состояние сознания и поведения индивидов (групп), проявляющееся поначалу в форме скрытого недовольства, подавленности, которые, накапливаясь, переходят в словесную агрессию, **саботаж**, **забастовки**, поиск виновных.

Причинами социального напряжения бывает негативное воздействие конкретных обстоятельств или социальной среды в целом, приводящее к устойчивому длительному рассогласованию между потребностями и интересами, ожиданиями субъекта и возможностью их реализации (**депривация**).

Надо иметь в виду, что некая фоновая неудовлетворенность существует всегда и лишь за определенным пределом она приобретает взрывоопасный характер.

Психологическое состояние можно улучшить, изменяя объективные условия деятельности людей, проводя воспитательную работу, объясняя необходимость подчиняться установленным требованиям и порядкам.

3. *Сплоченность* проявляется как психологическое единство группы по важнейшим вопросам жизнедеятельности, проявляющееся в притяжении к ней участников, стремлении ее защитить и сохранить. Стремление к сплоченности обусловлено поиском людьми друг у

друга помощи или поддержки, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении своих гарантий.

Степень сплоченности зависит:

- ◆ от размера группы;

Наиболее тесные связи существуют в группе из 5 человек. Большие группы способны решать крупные проблемы, но подвержены тенденции к распаду. По мере роста группы усложняется координация и снижается согласованность.

- ◆ пространственной близости людей;
- ◆ интенсивности их контактов;
- ◆ общности целей и интересов;
- ◆ наличия внешней опасности;
- ◆ достигнутых успехов и явных выгод от сотрудничества;
- ◆ психологической и социально-психологической совместимости.

$$\text{Можно исчислять коэффициент сплоченности} = \frac{2 \times \text{Число парных выборов}}{\text{Количество сотрудников} \times (\text{Количество сотрудников} - 1)}$$

Основой психологической совместимости является соответствие темпераментов людей. Условия, обеспечивающие социально-психологическую совместимость:

- ◆ соответствие личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности, что обеспечивает ее нормальный ход, отсутствие зависти по отношению к успехам других;
- ◆ близость или совпадение моральных позиций, основных мотивов деятельности и интересов членов коллектива, создающее основу взаимного доверия между ними;
- ◆ возможность реального взаимного дополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;
- ◆ рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором ни один из них не может добиться успеха за счет другого.

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

В сплоченных коллективах люди, как правило, теснее общаются, легче **адаптируются**, выше ценят и увереннее чувствуют себя, обычно эффективнее работают.

Для укрепления сплоченности английский филиал фирмы «Эппл» организовал своим менеджерам восхождение на Килиманджаро, что впоследствии повысило уровень их взаимодействия в повседневной работе.

Разногласия в сплоченном коллективе обычно бывают лишь по вопросу средств достижения целей, в то время как у несплоченного — по всем, что рано или поздно приводит его к распаду.

В то же время надо учитывать недостатки таких коллективов:

- ◆ неприязненное отношение к посторонним;
- ◆ отсутствие чувства реальности, самоуверенность и самонадеянность;
- ◆ уязвимость при неудачах;
- ◆ единомыслие, фильтрация информации;
- ◆ трудность подчинить воле руководства и направить действия в нужное для

организации русло в случае возникновения конфликта.

Процесс создания и развития коллектива

Сплоченный работоспособный коллектив возникает не сразу. Этому предшествует длительный процесс его становления, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается коллектив стихийно или формируется целенаправленно.

К ним относятся:

- ◆ ясные, понятные, близкие людям цели деятельности;
- ◆ наличие определенных, пусть даже незначительных выгод совместной работы, демонстрирующих ее преимущества по сравнению с индивидуальной;
- ◆ сильный руководитель (**лидер**), которому люди готовы подчиняться;
- ◆ наличие своей ниши в структуре организации, где коллектив мог бы реализовать свои цели и не препятствовал делать это другим.

Началом формирования официального коллектива является юридически оформленное решение о создании соответствующего подразделения.

Для неофициального коллектива «днем рождения» становится обычно какое-то чрезвычайное событие, достижение критического предела в развитии опасной ситуации или осознание общих интересов. Они и порождают всплеск эмоций, толкающий людей на объединение (обычно речь идет о чувстве страха, протеста, желании защитить себя, сохранить или улучшить свое положение, **статус** и т. п.). Поэтому руководителям следует действовать так, чтобы соответствующих причин не возникало.

Официальное или спонтанное объединение людей обуславливает их взаимодействие. В его рамках происходит формирование групповых норм, стандартов, ценностных ориентаций, позиций, выявление лидеров.

Позитивное восприятие людьми друг друга в процессе взаимодействия приводит к формированию между ними сначала эмоционального расположения (положительного отношения к кому-то или к чему-то), а затем *доверия* — устойчивого расположения, основанного на высокой индивидуальной оценке.

Расположение зависит от удовлетворенности объектом и формируется путем соотнесения его с другими объектами (например, расположение к работе может проявляться как увлеченность).

Возникновение доверия обусловлено совпадением основных жизненных интересов, целей и ценностей (люди, понятно, симпатизируют тем, кто разделяет их взгляды и позиции, находится рядом, совместно участвует в трудовой деятельности, но вряд ли кто-то будет испытывать добрые чувства к конкурентам), общей манерой поведения.

Условия появления симпатий:

- ◆ предполагаемое или реальное сотрудничество;
- ◆ приемлемое поведение другого;
- ◆ точная и правильная оценка положительных и отрицательных качеств другой стороны.

На основе доверия происходит формирование *предпочтений* (первичные взаимные предпочтения индивидов называются *сантиментами*), отражающих желание сотрудничать с данным субъектом, а затем и *постоянных отношений*.

Понятно, что если последние навязываются сверху с помощью принуждения, то могут порождать антипатию. В этом случае взаимодействие между людьми в процессе выполнения работы будет неэффективным, а их поведение — негативным.

Таким образом, как принудительное, так и спонтанное формирование коллектива

приводит к тому, что его состав и структура оказываются неоптимальными. Поэтому в настоящее время в западных фирмах при комплектовании подразделений часто практикуется добровольный выбор партнеров из тех лиц, с кем человеку дают предварительно определенное время общаться. В результате общения к одним из них у него возникает **симпатия** и предпочтение (группы, составленные на основе личных симпатий, работают эффективнее), к другим — **антипатия**, к третьим — безразличие. Эти внутренние отношения выявляются с помощью *социографического* метода.

Каждому члену исходной группы, где все уже довольно хорошо знают друг друга, предлагается выбрать нескольких человек (обычно 3), с которыми он в наибольшей степени желал бы совместно работать или, наоборот, стремился бы их общества избежать, либо определить свою оценку всех (положительную, отрицательную, безразличную).

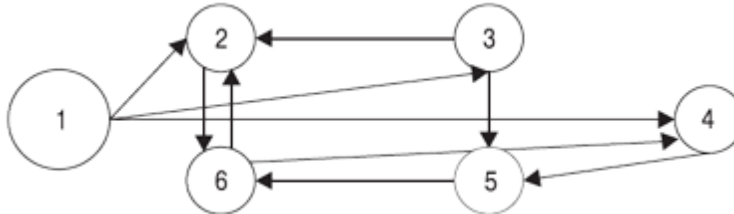
Это позволяет выделить так называемые *референтные группы* (отдельных лиц).

Понятие *референтной группы* имеет несколько значений:

- ◆ группа, на которую ориентируются, принимают в качестве эталона во всех отношениях;
- ◆ группа, в которую человек стремится войти или с которой по крайней мере хочет сотрудничать;
- ◆ группа, действия и взгляды которой служат в качестве социальной рамки отношений для лица, не являющегося ее членом.

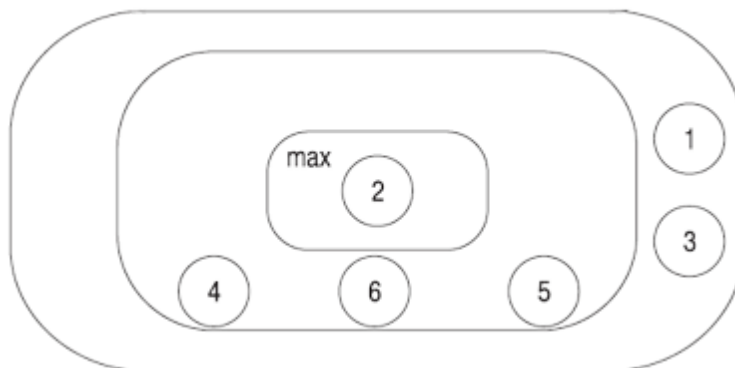
Полученные результаты можно отобразить графически:

- ◆ *схема предпочтений* членов группы, на которой отношения отображаются в виде совокупности кружков с их фамилиями (личными номерами), соединенных стрелками, ведущими от тех, кто хочет, к тем, с кем хотят сотрудничать. При этом величина кружка зависит от влияния лица на группу.



На основе полученной схемы можно, во-первых, определить лиц, в той или иной степени готовых к совместной работе (они и составят основу будущего коллектива); во-вторых, лицо, которому отдано наибольшее число голосов (потенциального руководителя); в-третьих, наконец, изгоев, кого не следует в коллектив включать;

- ◆ *поле предпочтений* в виде системы концентрических кругов, в которые, начиная от центрального, заносятся группы фамилий в порядке убывания полученных выборов;



- ♦ *матрица взаимоотношений* (индивидуального выбора), представляющая шахматную таблицу, в клетки которой заносятся сведения об отношении каждого субъекта ко всем остальным.

Кто выбирает	Кого выбирают					Количество голосов		
	1	2	3	4	...	«+»	«-»	Всего
1								
2								
3								
4								
...								
Количество полученных голосов								
«+»								
«-»								
Всего								

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

Любой коллектив проходит длительный процесс организации (неофициальный — самоорганизации).

На *первом этапе* имеет место первичное объединение на основе формальных отношений. В поведении людей преобладает индивидуализм; они наблюдают окружающих, знакомятся друг с другом, демонстрируют собственные возможности, но еще не стремятся к тесным контактам.

Факторы, препятствующие общению в группе:

- ♦ физическое состояние;
- ♦ несходство личных качеств ниже критического уровня;
- ♦ неорганизованность формальной структуры;
- ♦ пространственная удаленность рабочих мест (если люди сидят друг от друга на расстоянии 10 м, они общаются в три раза реже, чем при расстоянии 5 м);
- ♦ отрицательные эмоции;
- ♦ информационные барьеры и барьеры восприятия.

Здесь могут выделиться неформальное ядро или лидер (если официальный руководитель слаб). Их роль, влияние на коллектив необходимо сразу же всесторонне анализировать, чтобы выбрать верный тип поведения: нейтрализацию (в неблагоприятной ситуации), налаживание сотрудничества, замену формального руководителя и проч. — ради сохранения коллектива.

На *втором этапе* происходит осознание и кристаллизация интересов, сближение людей, установление между ними более тесных контактов. Одновременно возникает

дифференциация участников, образуются группировки со своими лидерами (так называемый коллективный индивидуализм), появляются попытки захвата ими **власти**, приводящие к конфликтам.

Нельзя допускать появление в коллективе соперничающих лидеров или изолянтов.

Это наиболее трудный для управления коллективом период.

На *третьем этапе* (**консенсуса**) коллектив стабилизируется, формируются общие ценности и нормы, постепенно налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

Правила укрепления групп:

- ◆ поддерживать веру в реальность стоящих целей;
- ◆ помогать добиваться общего успеха;
- ◆ укреплять взаимное доверие;
- ◆ культивировать чувство принадлежности;
- ◆ повышать престижность группы.

Но в таком коллективе все равно существует ведущая группировка, пытающаяся подчинить себе остальных, навязывающая свою политику другим группировкам, а также активистам-одиночкам, колеблющимся, **аутсайдерам**. В результате возникает временный спад в работе коллектива, что считается вполне нормальным явлением.

С ростом зрелости наступает *четвертый этап* — консолидация. Доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга, групповые ценности, доминирующие над индивидуальными, в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоорганизации и самоуправления.

Самоорганизация предполагает, что участники группы понимают общность интересов, отличие их от интересов и целей других групп и необходимость защиты.

Такому коллективу, становящемуся **командой**, по плечу оказываются все более сложные задачи.

Известный педагог А.С. Макаренко полагал, что можно говорить о трех ступенях зрелости коллектива. На первой моральные требования исходят от руководителей, т. е. навязываются извне; на второй ступени требования руководителей начинает поддерживать часть ядра; на третьей они разделяются большинством коллектива.

Если задачи четко определены, воспринимаются как важные и значимые, люди чувствуют свою ответственность, их цели совпадают, накапливается опыт совместной работы, все стадии формирования коллектива сменяют друг друга довольно быстро.

При выполнении задачи или при уходе нескольких ключевых фигур коллектив реорганизуется или распадается.

Любой коллектив подстерегают опасность *групповщины* — появления раскольнических группировок, преследующих узкокорыстные интересы, безразличных к нуждам и потребностям остальных и стремящихся захватить власть, считающих себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми.

Другой опасностью является бюрократизация отношений, единомыслие и **конформизм**, в основе которых лежит стремление людей к спокойной жизни.

Конформизм и его роль в управлении коллективом

Силу и влияние коллективу во многом придает *конформизм* (от латин. *conformis*

—подобный, сходный) его членов. Это психологическая особенность поведения людей, проявляющаяся как групповое единомыслие (неспособность ставить под сомнение существующее положение дел, думать вразрез с мнением группы, смотреть на вещи своими глазами) и отказ от самостоятельных действий.

Главная причина конформизма состоит в том, что человек зачастую не способен постичь окружающий мир, стабилизировать его образ в своем сознании (без чего он не может нормально существовать и действовать). Поэтому справедливость своих представлений о действительности он оценивает на основе того, насколько они разделяются другими.

При совпадении собственных взглядов с мнением окружающих, которому он доверяет, происходит стабилизация образа реальности и укрепление веры в себя. В противном случае человек теряется и перестает ориентироваться в ситуации. Поэтому у многих людей имеет место психологический настрой на фильтрацию информации и самоцензуру.

Другими причинами конформизма являются:

- ◆ надежда на вознаграждение за лояльность;
- ◆ страх перед реальным (или воображаемым) давлением группы (санкциями) в случае несогласия с ней;
- ◆ негативное отношение к посторонним (сплочение перед лицом внешнего врага);
- ◆ ограниченная возможность влиять на коллективное мнение.

На самом деле, групповое мнение — это лишь иллюзия. Оно возникает, так как каждый, опасаясь испортить отношения с коллективом и быть отторгнутым им, не высказывает иных взглядов, полагая, что остальные думают так же. Как выяснили психологи, чтобы единое мнение сформировать, надо, чтобы в его пользу высказались всего три человека (которые, понятно, легко могут договориться об общей линии поведения), и увеличение их числа не усиливает влияния.

Конформными являются около трети людей, но если человек находит поддержку, то их доля сокращается до 6%.

Степень конформизма того или иного субъекта определяется рядом конкретных обстоятельств. Отметим основные.

1. Характер межличностных отношений в коллективе. (Дружеские, например, требуют от человека большей уступчивости окружающим, чем натянутые.)

2. Особенности решаемых задач. (Если они сложны и непонятны, человек чаще полагается на коллектив, считая, что последний не ошибается.)

3. Положение субъекта в группе. (Индивиды с высоким **статусом** подвержены меньшему конформизму. Если он видит, что окружающие без него могут обойтись, то работает хуже; наоборот, если нашел в группе свое место — хорошо.)

4. Степень внутренней приверженности группе, значение ее для индивида. (Чем она привлекательнее, чем ближе ему общие цели, тем он больше подчиняется.) Часто люди более заинтересованы в получении одобрения коллектива, чем даже в повышении зарплаты.

5. Возможность принимать самостоятельные решения и свободно высказывать свои суждения. (Если человек действует под постоянным контролем, а его мнение никем не поддерживается, он скорее будет делать то, что от него требуют, даже если прав.)

6. Величина коллектива. (Наиболее силен конформизм в первичных группах, особенно триадах, где все постоянно находятся на виду друг у друга.)

7. Публично взятые прежде на себя человеком обязательства поддерживать коллектив, отказаться от которых уже трудно (отсюда — клятвы, присяги, торжественные обещания и проч.).

8. Пол и возраст субъекта. (Женщины и молодежь подвержены большему влиянию со стороны вследствие меньшей уверенности в себе.)

9. Убежденность, уровень **интеллекта**, образования, жизненный опыт. (На тех, у кого они велики, при прочих равных условиях влиять трудно.)

10. Наличие сильного лидера, умеющего навязывать свою волю окружающим.

11. Изолированность от внешней среды и невозможность получить из нее поддержку.

Люди подчиняются группе чаще всего при следующих обстоятельствах:

- ◆ при необходимости принять решение в условиях дефицита времени;
- ◆ наличии готового его варианта, устраивающего всех;
- ◆ высокой сплоченности и оценке внутреннего согласия в коллективе как важнейшей самостоятельной ценности;
- ◆ изолированности от внешней среды.

Конформизм имеет немало положительных сторон.

Во-первых, обеспечивает выживаемость коллектива, избавляя людей в сложные моменты от раздумий, как себя вести, усиливая их сплоченность.

Во-вторых, придает их поведению стандартность в обычных ситуациях.

В-третьих, облегчает организацию совместной деятельности, интеграцию индивида в окружение. Поэтому новички проходят проверку на способность к конформному поведению. Не выдержавший ее человек вряд ли сумеет найти в коллективе для себя место.

В-четвертых, придает коллективу свое «лицо», если все его члены строго придерживаются общих ценностей и норм поведения.

Нормы — это неписанные требования, правила, указывающие, что и как надо делать, а что — нет, как следует играть ту или иную роль, вести себя. Они избавляют от неопределенности, упрощают процесс организации и координации деятельности людей. Поэтому их нарушение обычно сурово наказывается.

В качестве норм могут выступать неоспоримые шаблоны, само собой разумеющиеся вещи (например, правила вежливости), удачные примеры прошлых действий, закрепленные в настоящем; актуальные требования, правила входа и выхода из группы и т. п.

Нормы на практике действительно создают основу контроля и усиливают групповое давление со стороны коллектива на своих членов. С ростом сплоченности оно до определенного предела усиливается (правда, одновременно ослабевают категоричность требований), а затем постепенно переносится на окружение (в том числе на **руководство**).

В то же время нормы можно изменить с помощью целенаправленных мер.

Люди по-разному относятся к групповым нормам поведения.

Типы людей с точки зрения отношения к нормам и ценностям поведения

	Приемлет	Не приемлет
Разделяет	Преданный, дисциплинированный (сознательный конформист)	Оригинал (нонконформист)
Не разделяет	Приспособленец (целесообразный конформист)	Бунтарь (негативист)

Одни полностью их принимают и стремятся им соответствовать (сознательные конформисты).

Другие, хотя внутренне их отвергают, на практике придерживаются, пока это выгодно, чтобы не потерять расположение коллектива (целесообразные конформисты).

Характерные черты приспособленцев:

- ◆ слабость, негибкость, ограниченность интеллекта;

- ◆ беспокойство, эмоциональная скованность, неумение владеть собой в сложных условиях;
- ◆ отсутствие веры в себя, чувство неполноценности;
- ◆ повышенная озабоченность мнением других;
- ◆ пассивность;
- ◆ обыденность личных установок.

Третьи внутренне согласны с нормами, но по тем или иным причинам выступают против них (нонконформисты).

Четвертые их не принимают внутренне и не стараются этого скрывать (негативисты). Конечно, коллектив стремится от них избавиться, но это не всегда возможно, ибо их качества могут быть незаменимыми, и тогда приходится уступать.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 6.3. РУКОВОДИТЕЛЬ

Функции руководителей

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее работу исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках, установленных **полномочиями**, выполнять все его требования. Но руководитель — это не только **должность**, но и **профессия**, которая требует специальной подготовки.

Сам руководитель должен делать только ту работу, с которой не могут справиться подчиненные или выполнение которой даст возможность разобраться в специфике проблемы. В условиях глубокого разделения труда от него уже не требуется быть лучшим специалистом. Его задача — определенным образом организовать деятельность подчиненных и добиться от ординарных людей экстремальных результатов.

В зависимости от уровня в управленческой **иерархии** условно можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низшего звена. Они отличаются друг от друга структурой выполняемых функций, формой и средствами деятельности, объемом полномочий и возможностями.

В «Дженерал электрик» и других ведущих корпорациях при разработке перспективных планов в первую очередь определяются возможности обеспечения их руководителями нужного масштаба и типа.

К **высшим руководителям** относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории **менеджеров**. Их деятельность требует большого опыта, не имеет завершения в конкретной форме и не регламентируется нормами выработки или времени.

У руководителей высшего уровня преобладает безличная форма связи с подчиненными, эпизодичность контактов с ними, постоянное личное взаимодействие с другими менеджерами.

Основные обязанности высших руководителей организации состоят в формулировке ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности и формировании структуры и системы управления, в общем контроле, представительстве на переговорах с государственными органами и главными **контрагентами**.

Все это требует глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей,

здатков политика, дипломата, публициста, оратора, которые в одном лице практически никогда не совмещаются. Поэтому сегодня в крупной организации первые лица единолично уже не могут принимать все решения и переходят к руководству процессом их выработки в составе **команды**.

Команда высшего руководства обычно подбирается первым руководителем, или, по-другому, главным администратором, занимающим свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками), являющимся его доверенным лицом и несущим перед ним полную ответственность за состояние и результаты работы организации.

Обязанности *первого руководителя*:

- ◆ организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами;
- ◆ распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности;
- ◆ заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках;
- ◆ решение кадровых вопросов;
- ◆ стимулирование подчиненных руководителей.

Руководители среднего звена (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию) назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Их работа в большей степени зависит от особенностей подразделения, чем от общефирменных задач.

Через подчиненных руководители низового уровня управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, оценку и вознаграждение персонала, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда и быта, соблюдению производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм; поддерживают благоприятный морально-психологический климат, оказывают помощь подчиненным. Им предоставлено право решать кадровые вопросы (самостоятельно или выходя с предложениями к руководству организации), поощрять или наказывать своих подчиненных.

На *руководителей низового звена* (начальников отделов, секторов, цехов, участков) ложится вся тяжесть повседневного **управления персоналом**.

Они осуществляют:

- ◆ распределение заданий, разработку графиков работы, организацию и координацию труда подчиненных;
- ◆ обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий;
- ◆ контроль хода их осуществления, соблюдения сроков, рационального использования оборудования, материальных и иных ресурсов, производственной дисциплины, соблюдения техники безопасности;
- ◆ содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

Руководители низового звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации.

Их работа характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач: мастера решают проблемы в среднем не более минуты, а решения охватывают срок не более 2 недель. Около половины времени мастера затрачивают на общение с работниками.

На практике целесообразно составлять *карту ключевых задач руководителя*, которая включает следующее:

1. Общие данные (ФИО, должность, место в организации, основные функции, сферы ответственности, права и обязанности).

2. Перечень ключевых задач, оформляемый в виде таблицы.

Основные задачи	Области основных результатов	Конкретные цели	Основа оценки достижения	Предложения
Задача А				
Задача Б				

3. Перечень обязанностей, связанных с решением ключевых задач.

4. Сведения о решении задач.

5. Информация, на основе которой можно определить участок работы, где руководитель нуждается в помощи, и ее возможные формы.

6. Направления и способы **повышения квалификации**.

7. Недостатки организационной и управленческой структуры.

8. Недостатки в основной, вспомогательной деятельности и управлении.

9. Направления улучшения работы.

Типы результатов деятельности руководителя (фирмы):

- ◆ коммерческие (оборот, издержки, рентабельность);
- ◆ функциональные (количество и качество продукции, использование мощностей и проч.);
- ◆ атмосфера в организации, использование времени и проч.

Любой руководитель несет ответственность не только за настоящие, но и за будущие результаты. Поэтому, например, председатель правления должен обладать видением будущего и способностью ставить ключевые задачи на срок более 20 лет, члены правления — на срок 15–20 лет, руководители самостоятельных подразделений — на срок до 10 лет, несамостоятельных подразделений — на срок до 5 лет, руководители групп — на срок до полугода. Рядовые сотрудники определяют задачи на один месяц.

Помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители несут обязанности *неофициальные*. Они должны:

- ◆ придерживаться заведенного в организации порядка (если он не устраивает — его следует изменить);
- ◆ уважительно относиться к подчиненным и коллегам, их работе, не попрекать недостатками, не высказывать в присутствии других сомнения в их способностях и проч.;
- ◆ не подчеркивать во всем свою ведущую роль;
- ◆ не перекладывать на других свои обязанности и не выполнять чужие;
- ◆ не замалчивать достижения подчиненных и не приписывать себе их успехи;
- ◆ самокритично относиться к себе, интересоваться мнением других о своей работе и поведении; время от времени задаваться вопросом, хотелось бы работать у себя в подчинении;
- ◆ заботиться о личных интересах и проблемах подчиненных и коллег, об их здоровье, успехах; оказывать им при необходимости всестороннюю помощь;
- ◆ не отдавать без особой надобности распоряжения «через голову»;
- ◆ не допускать фаворитизма;
- ◆ не относиться высокомерно к менее опытным коллегам;
- ◆ не решать вопросы за других;
- ◆ не высказывать категоричные оценки, язвительные замечания.

Выполнение неофициальных обязанностей очень важно, поскольку на практике не только подчиненные зависят от руководителя, но сам он во многом зависит от них, от их

знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы.

Считается, что руководитель входит в курс дела примерно год. 2,5–3 года продолжается стадия оптимальной продуктивности. Снижение эффективности начинается через 6–7 лет, а после 20 лет наступает консерватизм.

После 10–15 лет работы в фирме у большинства руководителей возникают следующие синдромы:

- ◆ перегорание в результате переутомления и стрессовых нагрузок;
- ◆ профессиональное самоубийство (безразличное отношение к срывам);
- ◆ приобретенная беспомощность (преувеличение трудностей, оправдание инертности, отказ от решения проблем);
- ◆ карьерный кризис (ощущение разочарования, жизненного сбоя).

Подлинный критерий оценки руководителя — результат действия **коллектива**, его удовлетворенность, мотивированность, авторитет.

Согласно исследованиям наиболее эффективными являются руководители со средним уровнем **интеллекта** (статистически больше половины из них имеют интеллект ниже среднего).

Приведем факторы, снижающие эффективность работы менеджера:

- ◆ отсутствие плана рабочего дня;
- ◆ выполнение только знакомой и приятной работы;
- ◆ неумение использовать подчиненных, недоверие к ним и выполнение их обязанностей;
- ◆ указания вместо постановки задач;
- ◆ плохое знание подчиненных, нежелание с ними откровенно разговаривать;
- ◆ неумение определять приоритетность дел.

Качества, необходимые руководителю

Некоторые исследователи называют более 200 необходимых руководителю качеств. Эти качества большинство специалистов разделяют на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

К *профессиональным* относят те, которые характеризуют любого грамотного **специалиста** и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. Ими являются:

- ◆ высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- ◆ широта взглядов, **эрудиция**, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности;
- ◆ стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- ◆ поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;
- ◆ умение планировать свою работу и т. п.

Выделяют три группы навыков, составляющие основу профессиональной деятельности руководителя: концептуальную (на высшем уровне ее доля доходит до 50%), межличностную и специальную (техническую). На низших уровнях управления ее доля также составляет около 50%.

Личностные качества руководителя также мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались. Здесь можно упомянуть:

- ◆ высокие моральные стандарты;

- ◆ физическое и психологическое здоровье;
- ◆ внутреннюю и внешнюю культуру;
- ◆ справедливость, честность;
- ◆ отзывчивость, заботливость, доброжелательность к людям;
- ◆ оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личностные, а *деловые качества*, к которым необходимо отнести:

- ◆ знание организации, способность обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду;
- ◆ энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;
- ◆ контактность, **коммуникабельность**, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;
- ◆ целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;
- ◆ ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их;
- ◆ стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных и т. п.

Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления.

На низовых, например, ценятся решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на средних — в большей степени умение общаться, отчасти концептуальные навыки; на высших уровнях на первое место выдвигаются способности стратегически мыслить, оценивать ситуацию, ставить новые цели, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

Как считают специалисты по управлению, самое редкое качество руководителя на всех уровнях — объективность.

Поскольку руководитель любого уровня не только организует и направляет работу сотрудников, но при необходимости оказывает влияние на их поведение, в том числе внеслужебное, он должен быть хорошо подготовлен педагогически.

Наиболее ценные черты, которые хотели бы видеть работники российских предприятий у своих руководителей (по опросам 700 человек):

- ◆ забота о подчиненных (58%);
- ◆ честность, порядочность (33%);
- ◆ организаторские способности (27%);
- ◆ социальные знания (18%).

Существует ряд национальных особенностей, осложняющих развитие лидерских качеств у российских менеджеров. Одни из них объясняются культурной спецификой страны, другие обусловлены недавним прошлым российских организаций и предприятий, третьи связаны с молодостью российского бизнеса. Среди ключевых особенностей можно выделить следующие:

- ◆ доминирование личных отношений над профессиональными. Такое положение можно считать нормальным лишь на этапе, когда компании только формируются и преданность важнее профессионализма. Но в сложившихся фирмах они служат помехой принятию оптимальных решений. Во многих российских организациях фактически сложилась альтернативная

- иерархия, построенная на личных связях и зачастую противоречащая требованиям дела;
- ◆ неумение работать в команде, которое сегодня становится препоной особенно в таких организациях, как юридические и консалтинговые фирмы, научно-производственные компании;
- ◆ чрезмерный контроль и нечеткое распределение обязанностей, порождающие хищения и коррупцию на разных уровнях;
- ◆ отсутствие опыта и культуры персонала, упор на финансовые способы стимулирования сотрудников и недостаточное внимание к другим, не менее действенным факторам мотивации — причастности к общему делу, эмоциональной привязанности к работе или команде и т. д.

Исследовать личные и деловые качества руководителя позволяет методика графического профиля, которая состоит в том, что **эксперты** (вышестоящие руководители, **коллеги**, подчиненные) по 5-балльной шкале оценивают частоту проявления качеств, приведенных в списке или сформулированных самостоятельно.

Затем строят график, на котором по горизонтали откладывают факторы оценки, а по вертикали — верхние и нижние ее границы. В их рамках выделяют: суперзону, перспективную, потенциальную и номинальную зоны.

Для определения верхней и нижней границ могут использоваться максимальные и минимальные для данной совокупности изучаемых руководителей оценки качеств, а для внутренних границ зон — усредненные (расчеты ведут с точностью до 0,1 балла). На общий график накладывают индивидуальные профили оцениваемых руководителей, что облегчает их сопоставление.

Приведем список возможных факторов оценки

Ответственность

Чуткость и внимательность к людям

Самокритичность, умение прислушиваться к критике

Личная дисциплина

Умение планомерно вести работу

Умение воздействовать на окружающих

Знание техники, технологии, экономики

Умение создавать сплоченный коллектив

Умение управлять в сложных ситуациях

Умение коротко и ясно говорить

Умение быстро принимать решения

Честность и добросовестность

Чувство нового

Умение наводить и поддерживать дисциплину в коллективе

Трудолюбие

Способность видеть перспективу

Умение учить и воспитывать

Умение подбирать кадры

Умение контролировать

Целеустремленность

Умение писать деловые письма

Умение слушать

Данные обследований дают следующие характеристики идеальных руководителей (в порядке убывания значения):

Развитые страны	Россия
Лидерство	Личные достоинства
Эффективность руководства	Личные связи
Видение перспектив	Лояльность
Достижение согласия	Предприимчивость
Предприимчивость	Лидерство

Необходимо отдельно сказать о специфике проявления деловых качеств у женщин. Они, как правило, хуже мужчин **адаптируются** на руководящих должностях ввиду

необходимости сочетать сложные условия деятельности, ненормированный рабочий день и домашние заботы.

Кроме того, женщины в целом менее психически устойчивы, независимы, инициативны, смелы, способны контролировать себя, преодолевать трудности, раньше уходят на пенсию.

Часто хорошо подготовленная в профессиональном отношении женщина не может приспособиться к стереотипу управления, скроенному по мужской модели и предполагающему в качестве позитивного образца наличие сугубо мужских качеств — жесткости, напористости, авторитарности, склонности к обезличенному управлению, нравственному аскетизму. В этой ситуации женщина должна сломать себя и принять противоречащую ее природе модель поведения (это и делали первые женщины-руководители), что сказывается на привычном для нее образе жизни, или предпринимать огромные усилия для утверждения женского стиля управления. Современное поколение женщин-руководителей уже вырабатывает собственные подходы на базе своего опыта.

Поэтому женщины чаще довольствуются средними постами или руководят небольшими организациями (подразделениями) с простой структурой.

Но в любом случае женщины, занимающие руководящие должности, существенно отличаются от женщин в целом (мужчины-менеджеры более типичные, чем женщины, представители своего пола). Они должны иметь больше достоинств и меньше недостатков, уметь управлять подчиненными, быть более требовательными, чем мужчины, чтобы быть успешными.

Основные характеристики сильных менеджеров российских фирм:

- ◆ сознательный поиск контактов с сотрудниками на рабочих местах;
- ◆ стремление повысить свой авторитет;
- ◆ сохранение независимости в суждениях и действиях;
- ◆ стремление создать работоспособный коллектив и опереться на него в работе;
- ◆ умение блокировать вмешательство высшего руководства;
- ◆ неумолимость требований о выполнении собственных рекомендаций;
- ◆ стремление выработать собственную позицию;
- ◆ умение правильно распределять обязанности;
- ◆ стремление иметь ясные цели работы и развития;
- ◆ отсутствие попыток уклоняться от принятия решений;
- ◆ умение добиться единого образа мышления и действий.

К признакам слабого руководителя относят:

- ◆ неспособность оценить проблемы и предугадать развитие ситуации; поставить цели;
- ◆ использование стереотипных подходов;
- ◆ завышенная самооценка, стремление к самоутверждению любой ценой;
- ◆ попытка все делать самому: участвовать во всем, делать одновременно несколько дел, из-за чего вечно не имеет времени;
- ◆ работа допоздна, по 10–14 ч, часто без выходных;
- ◆ заваленность бумагами, многие из которых не прочитаны и бессистемно разбросаны на столе;
- ◆ откладывание решений на завтра или принятие скоропалительных решений;
- ◆ бесконечный поиск лучших решений вместо правильных;
- ◆ представление действительности в черно-белом цвете; склонность делать из мухи слона, много внимания уделять второстепенным вопросам;
- ◆ стремление избавиться от ответственности и свалить вину на других; поиск козла отпущения;
- ◆ проявление излишних эмоциональных реакций и проч.

Основами успеха руководителя считаются:

- ◆ заинтересованность и творческая позиция;

- ◆ умение сотрудничать, мотивировать подчиненных;
- ◆ умение видеть главное;
- ◆ готовность к изменениям и управлению ими;
- ◆ широкий кругозор;
- ◆ способность управлять собой и своим временем;
- ◆ готовность поддерживать контакты с подчиненными;
- ◆ независимость в суждениях и действиях;
- ◆ требовательность;
- ◆ наличие собственной позиции в отношении цели работы и развития;
- ◆ умение правильно распределять обязанности;
- ◆ готовность брать на себя ответственность за принятие решений, риск;
- ◆ умение создать **команду** и проч.

И. В. Головнева приводит следующие факторы, влияющие на успех женщин-руководителей.

Факторы успеха:

- помощь начальника;
- послужной список;
- желание добиться успеха;
- способность управлять подчиненными;
- готовность к риску;
- принятие организацией;
- поддержка и одобрение;
- обучение и развитие;
- стремление к сложной работе и карьерному росту;
- способность быть жесткой, решительной, требовательной.

Факторы неудач:

- неспособность адаптироваться;
- завышенные требования к себе (и другим женщинам);
- проблемы с эффективностью работы.

В заключение надо сказать об **имидже** руководителя. Его формируют обстановка кабинета, одежда, внешность, поведение, аккуратность, вкус и т. п. Все они в определенном роде представляют собой символы, которые должны соответствовать делам и положению фирмы.

В служебных помещениях лучше подчеркивать равенство: например, в приемной стулья располагать в ряд, а не друг напротив друга, не увешивать кабинет фотографиями начальства и наградами, ибо это создает представление об **иерархичности** организации и идеологизированности ее внутренней жизни.

Подчиненным импонирует руководитель, признающий ошибки, не пытающийся уходить от ответственности, смело принимающий решения.

Типы руководителей

Рассмотрим некоторые типы руководителей, о которых **менеджерам по персоналу** необходимо знать и учитывать их в работе.

В зависимости от *использования* того или иного *способа достижения цели* выделяют руководителей, ориентированных на организационные меры, и руководителей, ориентированных на подчиненных.

По отношению к *использованию власти* выделяются:

- ◆ **унитарист**, стремящийся к полной концентрации ее в своих руках (это позволяет ему при опоре на преданных людей единолично решать проблемы и подавлять

сопротивление подчиненных;

- ◆ *плюралист*, который признает чужие мнения и потребности, стремится их увязывать с интересами организации и своими собственными, на чем и основывает свою власть. Он признает позитивную сторону конфликтов; управляет ими на пользу организации и укрепления своего положения.

Типология руководителей по их *отношению к окружающим* дал М. Эйхбергер.

1. *Деспот*. Авторитарист, постоянно компрометирует своих подчиненных в глазах окружающих, причиной чего могут быть одиночество, неуверенность в себе или излишняя требовательность. С таким руководителем нельзя спорить без «железных» аргументов — лучше ему «подыгрывать», на словах подчеркивая его значимость, но делать по-своему или, не показывая обиды, уйти.

2. *Патриарх*. Профессионал, твердо уверен в том, что только он один знает все, поэтому от подчиненных ожидает беспрекословного повиновения. Свои идеи подчиненный должен представлять как разумное развитие его мыслей, как можно чаще просить его помощи и совета. Привлечь внимание можно активностью и более высоким профессионализмом, чем того требует работа. Патриарх пользуется признанием и даже любовью в коллективе, поскольку знает проблемы сотрудников и помогает их решать.

3. *Борец-одиночка*. Неохотно делится информацией, даже нужной для дела, избегает контактов (отгораживается секретаршей и непроходимыми дверями). Не любит длинных разговоров, особенно по поводу мелочей (поэтому деловые предложения лучше представлять в письменном виде), обсуждения своих решений и критики в собственный адрес. Его внимание можно привлечь усердной работой, просьбой оценить ее результаты и спокойным отношением к успеху.

4. *Железная леди*. Холодна, авторитарна, самоуверенна, чувствует свою силу, отвергает обсуждение проблем как неэффективный способ их решения. Не допускает неподчинения, не скупится на наказания плохо работающих. Привлечь внимание можно, дав почувствовать наглядно деловые и профессиональные успехи, честолюбие, решительность, уверенность в своих силах.

5. *Старшая сестра*. Практикует женский **стиль руководства**, дискуссии и коллективное творчество, ценит у сотрудников наличие командного духа, оказывает им покровительство и помощь, ожидая в ответ эффективной работы. Как сильная личность, предпочитает таких же **коллег**, не терпит лени, **интриг**, перекладывания ответственности. Таким образом, придает значение как деловой, так и социальной компетентности. Привлечь внимание можно новыми идеями и предложениями, рассказом о своем опыте.

6. *Дилетант*. Занимает место благодаря не знаниям и опыту, а связям. Его слабость как руководителя может вызвать появление **неформального лидера**, легко завоевывающего влияние, для подавления которого будут использованы любые возможности. Жаловаться на него бессмысленно, ибо его поддерживают наверху, а привлекать его внимание бесполезно, так как он ни в чем не разбирается.

По своей *ориентированности на определенный характер действий* руководители делятся на пассивных и активных.

Пассивные руководители (руководители исполнительского типа) боятся риска, несамостоятельны, нерешительны, действуют по шаблону. Их основная цель состоит в сохранении любой ценой своих позиций в организации.

Выделяют несколько разновидностей пассивных руководителей.

Специалистам свойственны высокий профессионализм, любовь к дисциплине и порядку, миролюбие, погруженность с головой в работу, отсутствие инициативы. Они не уделяют внимания руководству, сами склонны к подчинению и приспособлению, не препятствуют свободному общению подчиненных.

К ним близки *интеграторы*, которые ценят хороший морально-психологический климат, а поэтому заботятся о порядке, не допускают внутренней конкуренции, сглаживают противоречия. У них есть тенденция к приспособленчеству и действиям на поводу у других.

Мастера осуществляют тотальный контроль исполнителей, требуют безраздельного подчинения, действий по схеме, пресекают критику в свой адрес, препятствуют общению, обмену информацией, боятся нововведений и риска — словом, всего того, что может это положение поколебать и вскрыть их некомпетентность.

Люди компании создают впечатление бурной деятельности, занятости проблемами организации и стараются убедить окружающих в своей незаменимости. На самом деле они лишь «скользят по поверхности», дают советы общего плана, не вмешиваясь в реальные процессы.

В целом пассивные руководители безразличны к нуждам организации и подчиненных и являются ориентированными на себя, собственные интересы.

Активные руководители (руководители инициативного типа) стремятся к расширению сферы своего влияния ради получения еще большей личной **власти** и достижения общего блага.

На себя ориентированы активные руководители двух типов.

Первый тип — *борцы с джунглями*. Эти люди стремятся к безраздельной власти, делят мир на сообщников и врагов, уничтожают конкурентов и воюют против всех, используя для этого подчиненных. В зависимости от применяемых при этом методов делятся на *львов*, действующих открыто, и *лис*, занимающихся в основном интригами.

Второй тип ориентированных на себя активных руководителей — *игроки*. Для них основной интерес представляет не столько сама **должность**, сколько процесс ее достижения. Они бросают вызов всем подряд, привлекают нужных людей, стремясь с их помощью обойти конкурентов. Но игроки лишь довольствуются сиюминутными победами любой ценой и, не умея справиться с реальными делами, в большей степени разрушают, чем создают.

К третьему, ориентированному на интересы организации, типу активных руководителей относятся так называемые *открытые*, стремящиеся к власти ради преобразований в интересах общего блага. Обычно это зрелые профессионалы, имеющие собственное видение будущего, знающие реальные потребности организации и людей.

Как правило, эти руководители имеют заранее разработанный план действий и умеют, вопреки всем препятствиям, его реализовывать. Они стремятся к изменениям, быстро откликаются на новое, поощряют в подчиненных самостоятельность, творческий подход к делу, широкое общение, учитывают критику, применяют нетрадиционные методы работы, разумно рискуют. Они жестки, властны, бескомпромиссны, целеустремленны, энергичны, реалистичны, решительны, гибки.

С точки зрения *подходов к руководству* выделяют так называемых руководителей вчерашнего дня и современных.

Различия между ними можно увидеть из таблицы:

Руководитель вчерашнего дня	Современный руководитель
1. Исходит из интересов фирмы	1. Исходит из интересов дела
2. Ставит цель, исходя из внутренних возможностей фирмы	2. Ставит цель, исходя из возможностей, появляющихся в окружении, и ищет необходимые для ее достижения ресурсы внутри фирмы и за ее пределами
3. Принимает условия и нормы деятельности как неизменные, внешне заданные ограничения	3. Рассматривает условия и нормы деятельности как нечто, что можно при необходимости менять
4. Относится к людям как к инструменту, с помощью которого он должен решать поставленные задачи	4. Относится к людям как команде единомышленников, которая должна с его помощью решать поставленные задачи
5. Связан с окружением опосредованно – через организацию и должность	5. Связан с окружением непосредственно через собственную активную деятельность
6. Рассматривает организацию как средство решения задач	6. Ощущает себя частью организации

С точки зрения *результатов деятельности* руководители делятся на преуспевающих и эффективных. Первые, как показывает анализ, больше внимания уделяют социальной и политической деятельности, обмену информацией и работе с документами и меньше всего — управлению **персоналом**; эффективные — работе с документами и информацией и прежде всего управлению персоналом.

Выделяют руководителей, с которыми трудно общаться. Перечислим эти категории менеджеров.

1. *Задира* борется за власть и стремится контролировать других, но боится, что раскусят его слабые стороны, поэтому избегает близких контактов, а для этого всех запугивает. С ним надо спокойно разговаривать, не обращая внимания на колкости, контролировать себя, избегать столкновений и пытаться брать инициативу в свои руки.

2. *Медлительный*, демонстрируя дружелюбие и доброжелательность, любой ценой пытается уклониться или оттянуть принятие конкретного решения, отделяется действиями общего характера. Ему надо показать важность его функций, подбодрить, вселить уверенность, взять на себя часть ответственности.

3. *Боец* может неожиданно взорваться и накричать на всех, считая, что этим восстанавливает справедливость (реальную или мнимую), что и является его целью. Ему нужно конструктивно противостоять, не допуская срывов, и направлять энергию на решение реальных проблем.

4. *Лыстец* постоянно улыбается, дружелюбен, юмористичен, говорит людям то, что они хотят услышать, но избегает прямых разговоров и действий. Нуждается в поддержке и одобрении со стороны.

5. *Пессимист* стремится скрыть свои недочеты, не верит в других, их возможности. С ним нельзя спорить и поддерживать его негативные высказывания, а действовать самостоятельно, но при необходимости помочь в решении проблем.

6. *Всезнайка* действительно много знает, но действует так, как будто знает все, в ошибках винит других, не способен слушать советы, боясь уронить себя в глазах окружающих, поэтому не любит коллективную работу. С ним не следует конфликтовать; лучше слушать и выражать признательность.

7. *Интроверт* скрытен, боится задеть чувства других.

8. *Некомпетентный* на многое претендует, но многого не понимает, поэтому крадет чужие идеи, представляя их как свои и боится показать свои недостатки. Надо помочь стать компетентным, а свой собственный вклад в дело подтверждать документально.

9. *Лентяй* (разгильдяй) не может определить приоритеты, неряшлив, беспорядочен в делах и в жизни, не хочет нести ответственность. Надо помочь достичь большего порядка.

10. *Аномальный*. Поведение отклоняется от нормы в любых отношениях. Боится ответственности и делает все, чтобы защитить себя.

Стратегия общения с трудными боссами:

- ◆ не переча, делать все своим чередом; в чем-то (но не в главном) пойти ему навстречу;
- ◆ постараться понять; может быть, он и не трудный, а просто другой;
- ◆ не пытаться изменить босса, а улучшить собственное поведение;
- ◆ поговорить откровенно и выяснить отношения: возможно, ему просто нужна поддержка;
- ◆ уйти на другое место работы;
- ◆ пожаловаться руководителю босса (если они не один клан), но быть объективным.

По уровню компетентности различают следующие типы руководителей:

- ◆ выполняющие стандартные операции и предписанные процедуры, реагирующие на события в соответствии с опытом и правилами;
- ◆ профессионально заинтересованные в развитии собственных способностей, располагающие системными знаниями, задатками творчества, умением работать с противоречивыми идеями, контролирующие себя;
- ◆ творческие **личности**, обладающие индивидуальными нормами и ценностями, в том числе противоречащими общепринятым.

Администраторы и лидеры

Зачастую руководителям приходится сталкиваться с неприятной ситуацией, когда у **коллектива** подчиненных появляется **неформальный лидер**, который осложняет процесс управления.

«Лидерство — это искусство заставлять других делать то, что ты хочешь, так, чтобы они думали, будто сами хотят делать это», — говорил Дуайт Эйзенхауэр, известный военачальник и американский президент, имея в виду способность лидера оказывать влияние на своих последователей.

«Менеджмент — это искусство добиваться необходимого, а лидерство — искусство определять, чего необходимо добиться», — утверждал Питер Друкер, классик менеджмента, подразумевая различие между управлением в рамках заданной системы и способностью изменять саму систему.

Эту же мысль подчеркивал предприниматель Росс Перо, который считал, что «людьми нельзя управлять. Управлять можно запасами, а людей необходимо вести за собой».

Лидерство как социально-психологическое влияние личности на группу возникает из психологии человека, его стремления к превосходству там, где есть потребность в интегрированных действиях (обычно — неформальных, стихийных), направляющих активность людей и групп в интересах фирмы.

Лидерство — компонент эффективного **руководства**. Оно не существует вне управления, не заменяет администрирование, а дополняет его; более того, они могут переходить друг в друга. Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера-администратора.

В целом администраторы руководят в пределах заданной сферы ответственности и в рамках установленных процедур и не создают нового. Лидеры же, напротив, сами формируют контекст и задачи, занимаются творчеством.

Администраторы предпочитают поддерживать порядок, стабильность и контроль, быстрее

решить проблему, часто не до конца усвоив преподносимый ею урок. Лидеры, напротив, готовы терпеть хаос и отсутствие упорядоченности и могут оттягивать решение того или иного вопроса до тех пор, пока как следует не разберутся в нем.

Цели администраторов обусловлены скорее необходимостью, чем их желаниями; они отлично умеют сглаживать конфликты между сотрудниками и даже целыми подразделениями; для них важно, чтобы обе стороны остались довольны и организация продолжала успешно выполнять свои повседневные функции. Лидеры работают на долгосрочную перспективу, своей энергией вдохновляя подчиненных и стимулируя творческое начало в работе. Их отношения с подчиненными и коллегами часто бывают очень эмоциональными, а их рабочая среда — хаотичной. Для успеха компаниям необходимы и лидеры, и администраторы.

Различия лидеров и администраторов (хозяйственных руководителей) (США)

Администраторы	Лидеры
Исполнительны, пассивны, безынициативны, внутренне несвободны, строго придерживаются регламентов	Самостоятельны, активны, инициативны, готовы рисковать
Осуществляют преимущественно технические, диспетчерские, «пожарные» функции	Иницируют изменения
Главная цель — выполнение любой ценой плана, борьба за прибыль, минимизация риска	Главная цель — создание команды единомышленников, осуществляющих преобразования
Иррациональность, вера во всемогущество системы	Рациональность, критичность
Исповедуют двойные стандарты, псевдологичны	Лишены двойных стандартов, логичны
Не демократичны, не способны к диалогу как в сознании, так и в жизни, не видят в подчиненных личностей	Культивируют диалог, дискуссии, плюрализм мнений; ориентированы на личность последователей
Плохо обучаемы, негибки, слабо информированы	Открыты для информации, постоянно учатся и обучают других
Не умеют работать в условиях необходимости выбора альтернатив	Сориентированы на конкуренцию
Некомпетентны в вопросах человеческих отношений, психологии, не имеют необходимого кругозора, эрудиции	Имеют все это

Власть лидера является неформальной, покоится на его **авторитете**, который детерминирует добровольное, основанное на уважении, сознательное подчинение ему. Благодаря этому носитель авторитета способен без оглядки принимать управленческие решения в любой ситуации.

Авторитет произведен от профессиональных качеств, политической и нравственной зрелости руководителя и может быть научным, деловым, статусным, общественным, религиозным и проч.

Лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность и функции, чем предписано должностью, становится **лидером**, который не утверждается приказом, а психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из безвыходных ситуаций.

Добровольное (неформальное) лидерство возникает там, где есть потребность в инициативных действиях, а официальный руководитель-администратор не оправдывает ожиданий подчиненных.

Приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации усиливает его позиции в других. Лидерство закрепляется, и человек начинает восприниматься как лидер вообще.

Лидер по сути является руководителем, но характер его действий иной: он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, что снимает проблему сопротивления персонала. Для этого он должен обладать четким видением будущего и путей его достижения. Если такое видение исходит не из реальных возможностей, а ничем не подкрепленных благих пожеланий, он может, осознанно или неосознанно выводя своих последователей из одного тупика, завести в другой, еще более глубокий. Таким образом, лидерство бывает не только конструктивным, но и деструктивным.

Должность формально создает для человека необходимые предпосылки для того, чтобы быть лидером, но автоматически таковым его не делает (тем не менее лидерами чаще становятся лица с высоким **статусом**, хотя не обязательно руководители).

Приведем признаки лидеров (по мнению западных специалистов).

- ◆ Чувство перспективы или, иначе говоря, видение того, к чему надо стремиться, в каком направлении двигаться и как — хотя бы в принципе — достичь цели.
- ◆ Страстность — одержимость этой целью, эмоциональная вовлеченность, эмпатия. Лидеры убеждены в правильности собственных действий и способны заражать этой убежденностью не только своих сотрудников, но и окружающих. Нередко лидеры ощущают себя миссионерами.
- ◆ Убедительность — умение добиться своего, воздействовать на людей и, руководя ими, находить единственно верное соотношение между приказом и убеждением.
- ◆ Настойчивость — никогда не сдаваться, в случае неудачи предпринимать новые попытки.
- ◆ Терпение — умение ждать подходящего момента, не спеша продумывать все последующие шаги. Опыт показывает, что не всегда удается добиться цели с помощью масштабных одновременных действий и наилучшей стратегией для предприятия может оказаться тщательная подготовка.

Способность человека быть руководителем не может быть определена заранее; ее надо выявлять шаг за шагом. Некоторые самые успешные международные компании славятся не только своими великими руководителями, но и умением развивать людей на всех уровнях организации и превращать их в лидеров. Джек Уэлч, глава «Дженерал электрик», понимал, что только так можно обеспечить эффективное руководство огромной компанией. В результате в ней сформировалась особая культура лидерства, нацеленная на развитие и продвижение талантливых сотрудников. Лидерские качества у них проявляются на любом уровне организации.

Воспитание лидера способствует развитию организации. Лидеры могут привлекать потенциальных лидеров, так как те думают так же, как сами лидеры, и не боятся сильных соперников.

Проблема развития лидерства в корпорации не сводится к взращиванию отдельных избранных личностей. Выдающиеся лидеры, способные вести за собой всю организацию, появляются редко. Опыт показывает, что успех определяется широтой и глубиной распространения лидерских качеств в организации и ее лидерским потенциалом в целом.

Поэтому западные компании уже десятилетиями успешно выявляют и воспитывают лидеров, развивая их потенциал, специальные знания и навыки (в России многие руководители в советское время прошли определенную школу лидерства на комсомольской или партийной работе).

Лидеры бывают двух типов: *инструментальные* в деловой сфере (в коллективе с высоким уровнем развития они являются интеллектуальными центрами, источниками идей, экспертами, консультантами по самым сложным проблемам) и *экспрессивные* в межличностных отношениях (обычно наиболее уважаемые люди).

Эмоциональный лидер воспитывает, формирует среду организации, психологический климат, атмосферу подъема, в которой люди выглядят лучше, чем они есть на самом деле. Он часто является носителем групповой ответственности, арбитром, источником ценностей и норм, контролером, сглаживает **конфликты**, может подбодрить, посочувствовать, снять эмоциональное напряжение. Эмоциональный лидер может также быть символом или оказаться носителем общей вины («козлом отпущения»).

Жесткий администратор нуждается в эмоциональной подпитке, смягчении своей резкости с помощью человека другого типа поведения, каковым является мягкий эмоциональный лидер.

Мягкому администратору, наоборот, в качестве опоры требуется жесткий теневой лидер, часто даже принимающий за него важные решения. Инструментальный и эмоциональный лидеры, как правило, больше других склонны к сотрудничеству и взаимной поддержке.

Лидерство бывает конструктивным, нейтральным (не влияет на результаты деятельности) и деструктивным (лидер может стать зачинщиком асоциального поведения, вступить в конфликт с администрацией, санкционируя (даже в сфере производственной деятельности) только те ее решения, которые не противоречат интересам представляемого им коллектива).

Напрямую бороться с лидером практически невозможно, ибо давление на него вызывает лишь еще большее сплочение коллектива в противостоянии **администрации**.

Действия по устранению деструктивного лидерства могут быть следующими:

- ◆ применение способностей лидера на пользу организации, переключение поведения с негативных функций на позитивные;

Считается, что в конфликтной ситуации при наличии возможности с лидером лучше идти на компромисс, предложив ему официальную должность, которой он обычно не имеет, но вполне заслуживает. В этих условиях лидеру, получившему должностные полномочия, будет гораздо проще управлять коллективом. До определенной степени он сможет пренебрегать его интересами ради организации, на что люди, доверяя ему, согласятся. Однако при этом официальные решения приходится все же корректировать с учетом интересов людей, ибо злоупотреблять их доверием опасно.

- ◆ ослабление связи лидера с последователями с помощью организационных или административных мер;
- ◆ перехват функций лидера формальным руководителем;
- ◆ подрыв репутации, развенчание конкретных поступков и разговоров;
- ◆ официальное или неофициальное требование прекратить негативное поведение;
- ◆ создание условий, предотвращающих злоупотребление властью, перевод в другой коллектив с устойчивым поведением.

Человек становится лидером в условиях того или иного конкретного сочетания его личностных качеств (выше, чем у остальных), характера работы, особенности внешней среды, стимулирующей активность, и т. п. Разные модели поведения лидера бывают эффективны в разных ситуациях, и одна — во многих.

Основы власти руководителя

Власть есть социальное отношение между субъектами, находящимися, с той или иной точки зрения, в неравном положении, в результате чего один из них может навязывать свою волю другому (другим), направлять его (их) действия в русло интересов организации.

Власть бывает формальной и реальной. *Формальная власть* — это власть **должности**. Она обусловлена не личными качествами обладателя, а его официальным местом в структуре управления организацией. Она измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или

косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом **материальных ресурсов**, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

Реальная власть основывается не только на должности, но и на **авторитете**. Она зависит от места человека в официальной и в неофициальной системе отношений и измеряется числом людей, которые *готовы* подчиняться данному лицу *добровольно*, либо степени зависимости его самого от окружающих.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к ее **монополизации**. Это положительный момент, ибо чем больше власти сосредоточено в руках отдельного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений.

Если формальная власть реализуется в принятии официальных решений, то реальная — в практическом управлении и в манипулировании людьми, когда их доверие используется для достижения собственных корыстных целей, причем с гораздо большим успехом, чем с помощью официальной власти.

Для обеспечения прочности своей власти руководители должны хорошо понимать ее источники, способы приобретения и удержания, особенности распределения в рамках организации между группами и отдельными субъектами.

Рассмотрим основы власти.

1. *Принуждение* или его потенциальная возможность. Подчинение возникает в результате страха, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет разного рода неблагоприятные последствия, например физическое насилие или основанные на законе *санкции*.

Для рядовых исполнителей санкции носят в основном материальный характер (штраф, лишение премии и проч.); для руководителей большее значение имеет угроза их служебному положению, статусу, авторитету.

Власть, основанная на законном принуждении (его возможности), называется *административной*. Ее предпосылкой является юридическое неравенство руководителей и исполнителей. Административная власть предполагает во многом бездумное подчинение, деперсонификацию отношений, отчуждение человека от результатов его деятельности. Ее укреплению способствует официальное дистанцирование должностей, ношение униформы, знаков отличия и проч.

Характеристики типов дистанции власти

Показатели	Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
Политика по отношению к работникам	Минимальное неравенство, доступность руководства	Привилегии, требование чинопочитания, недоступность
Ожидания подчиненных	Советы	Указания
Основа отношений	Доверие, поддержка	Недоверие, зависть
Результаты ошибок	Меняют систему	Меняют людей
Цели	Слабо формализованы, разделяются всеми	Формализованы, навязаны, разделены по уровням
Стимулы	Разрыв в оплате минимален, социальные выплаты	Дифференциация оплаты за счет прямых выплат и привилегий
Организация работы	Групповая, горизонтальные связи, центральная фигура — работник	Индивидуальные задания, вертикальные связи, центральная фигура — менеджер
Проблемы	Неструктурированные, рациональные решения	Структурированные, политические решения
Внутренние отношения	Сотрудничество, взаимопомощь	Конкуренция, конфликт
Основа власти	Закон и компетентность	Сила, харизма

На практике административная власть малоэффективна, поскольку страх:

- ◆ заставляет подчиняться только в границах зоны контроля, где человека можно поймать на «неуставном» поведении и наказать;
- ◆ не создает действенных стимулов к труду (позволяет добиться лишь минимальной его производительности), к творчеству;
- ◆ как основа власти, непопулярен в эпоху демократии;
- ◆ провоцирует сопротивление и ухудшает **морально-психологический климат**.

2. *Собственность на ресурсы* в самом широком смысле слова, которыми одно лицо располагает, а другое —нет, но в них нуждается. К ним относятся:

- ◆ *материальные*, в том числе денежные, средства. Однако они могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями или не восприниматься как достаточно ценные, а поэтому их роль ограничена;
- ◆ *связь с влиятельными лицами* (административным ресурсом), в руках которых требуемые блага находятся. Огромной реальной властью в свете этого обладают помощники и секретари крупных руководителей, к мнению которых последние прислушиваются в наибольшей степени вследствие личного доверия;
- ◆ *информация*, за обладание которой в организации может идти яростная борьба, а сама она в целях защиты может утаиваться или искажаться;
- ◆ *знания и компетентность*; лица, обладающие ими, способны указать окружающим пути решения тех или иных проблем, достижения поставленных целей и т. п.

Здесь владение информацией носит уже активный характер, предполагает возможность не только сообщить кому-то те или иные сведения, но и дать конкретные рекомендации по их применению с наибольшей пользой.

Такая экспертная власть долго формируется, медленно действует. Кроме того, сегодня знания быстро стареют или могут оказаться необъективными.

3. *Добровольное подчинение* одних лиц другим. Его причинами являются:

- ◆ *традиция*, передаваемая из поколения в поколение. Ориентация на должность, независимо от личности человека, который ее занимает, придает такой власти дополнительную прочность, поскольку недостатки, присущие конкретному лицу, в данном случае не принимаются во внимание;

Традиционная власть основывается на удовлетворении потребностей работников в принадлежности и защищенности, которые особо остро ощущаются в крупных организациях. Готовность подчиненных признавать власть руководителя подкрепляется его правом поощрять (в первую очередь за многолетнюю безупречную работу и слепое повиновение), а также наказывать. Сегодня традиция часто входит в противоречие с трудовыми ценностями, поощряя посредственных людей, наиболее восприимчивых к ней, генерирует презрение к человеческой индивидуальности, консерватизм и т. п.

- ◆ *личная харизма* (негативная и позитивная) — это привлекательность для окружающих тех или иных личных качеств и способностей руководителя или его в целом. Ради возможности получить одобрение, поддержку и уверенность, быть похожим на него, находиться с ним рядом и т. п. слабохарактерные, лишенные своего «Я» люди готовы безоговорочно выполнять все его требования. Подражая руководителю, исполнитель подсознательно пытается походить на него, считая, что это принесет дополнительное уважение. В обычной ситуации **харизма** требуется редко. Соответствующая власть непрочна, поскольку основывается в первую очередь на эмоциях, которые, как известно, весьма переменчивы.

4. *Убежденность* в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица, передавшего другому свою точку зрения. Главным условием уважения к руководителю выступает его собственное уважение к работнику. Если руководитель лишен уважения, он вынужден действовать авторитарными методами.

Такая убежденность делает ненужными внешний контроль и стимулирование, поскольку подчиненный понимает, что поступать так, как то предписывает руководитель, наиболее разумно и целесообразно. В то же время убежденность очень медленно формируется и зависит от многих субъективных обстоятельств: морально-психологического климата в организации, степени взаимного доверия подчиненных и руководителей, их культурного и образовательного уровня, общности их целей и т. п.

5. *Сотрудничество и участие в делах организации*. По мере того как способности исполнителя сближаются со способностями руководителя, у того возрастает необходимость искать с ним сотрудничества. Человек, начинающий сотрудничать с другими, фактически берет на себя обязательство подчиняться существующим нормам. В рамках сотрудничества подчиненным обеспечивается удовлетворение их потребностей в самореализации.

Руководителям надо иметь в виду, что прочность власти и преобладание той или иной ее конкретной формы зависят от многих обстоятельств, но в целом имеют тенденцию к ослаблению. Обусловлено это следующими основными факторами:

1. Сокращение разрыва между руководителями и подчиненными в уровне образования и **квалификации**. Более того, сегодня подчиненные зачастую превосходят их во многих отношениях, оставляя руководителям формальное преимущество в занимаемой должности, организаторские способности или личный авторитет.

2. Увеличение доли специалистов, обладающих уникальной квалификацией, уход которых может обернуться катастрофой. Понятно, что безоговорочно властвовать над такими людьми невозможно.

3. Ослабление традиции послушания, формировавшейся прежде у большей части,

особенно мужского, населения.

4. Облегчение в условиях информационного общества поиска нового места приложения своих способностей, что делает работников менее зависимым от администрации.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 6.4. ПОДЧИНЕННЫЕ

Подчиненные и их основные типы

Все работники организации, кроме руководителя (его заместители, руководители низшего уровня, рядовые исполнители) являются *подчиненными*, т. е. лицами, находящимися в подчинении старшего по должности. Работники одного уровня, не зависящие друг от друга, называются *коллегами*.

Подчиненные могут быть:

- ◆ *непосредственными*, с которыми руководитель контактирует без посредников;
- ◆ *прямыми*, которые хотя и находятся в сфере его юрисдикции, но непосредственно ему не подчиняются. Так, первому лицу непосредственно подчиняются лишь его заместители и руководители основных подразделений.

Руководитель и подчиненные формально одинаково включены в организацию как средство ее деятельности. В то же время первый имеет право устанавливать вторым нормы поведения, отдавать распоряжения, добиваться их реализации, контролировать результаты.

Фигура подчиненного характеризуется:

- ◆ служебной зависимостью от руководителя;
- ◆ функциональной узостью сферы деятельности;
- ◆ тесной связью с первичным коллективом;
- ◆ преобладанием межличностных форм отношений при выполнении служебных обязанностей;
- ◆ подверженностью влиянию со стороны более авторитетных коллег;
- ◆ необходимостью следования готовым нормам.

По мнению американских предпринимателей, работникам современного типа должны быть свойственны следующие качества:

- ◆ внутренняя расположенность к труду;
- ◆ высокий уровень интеллектуального развития и скорость овладения знаниями;
- ◆ профессиональная компетентность, соответствующая существующим требованиям;
- ◆ творческий подход к делу;
- ◆ стремление к рационализации процесса труда, приобретению нового опыта;
- ◆ любознательность, склонность к самообразованию и саморазвитию;
- ◆ высокое чувство долга;
- ◆ энергичность, готовность к преодолению препятствий;
- ◆ ориентация на стандарты;
- ◆ последовательность при реализации нововведений;
- ◆ знание своих сильных и слабых сторон;
- ◆ наличие здоровых амбиций;
- ◆ готовность обмениваться информацией и проч.

Хорошие исполнители обеспечивают 80% успеха. Плохие работники мешают

организации достигать своих целей, поэтому их надо переводить на другие должности.

Основными видами подчиненных являются заместители руководителя, исполнители, сотрудники личного аппарата.

Существует несколько типов *заместителей руководителя*. В небольших организациях (подразделениях), когда руководитель болен или в отъезде, эти обязанности в дополнение к основным выполняют без образования специальной должности рядовые работники. В крупных структурах, где велик объем работы общего характера, с которым первое лицо, даже с помощью подчиненных ему руководителей низового уровня, справиться не в состоянии, появляется *штатный* заместитель — человек, близкий по рангу и свободный от текущих дел.

Такая необходимость возникает и в том случае, когда первый руководитель часто и подолгу отсутствует. Заместитель вынужден фактически выполнять руководящие функции, если ему надо стажироваться для занятия в ближайшее время руководящей должности и заранее осваивать все тонкости предстоящей самостоятельной работы.

К замещительству могут также привлекаться лица, возглавляющие нижестоящие подразделения, что полезно во всех отношениях:

- ◆ повышается **престиж** первого лица в глазах коллег и подчиненных;
- ◆ ослабевают позиции штатного заместителя, который всегда вольно или невольно составляет ему конкуренцию, а следовательно, вносит элементы дестабилизации в систему управления;
- ◆ выполнение обязанностей заместителей поднимает авторитет низовых руководителей в их собственных подразделениях.

Между руководителем и заместителями существует следующее разделение обязанностей.

Руководитель должен концентрироваться на стратегических проблемах, определении основных направлений работы, а заместители — на ее методах и текущих делах. Обычно между ними распределяется весь круг вопросов, кроме кадровых, а также обязанности по курированию отдельных подразделений, так что при четкой организации работы постоянное присутствие руководителя не обязательно.

Иногда в курирование включается и руководитель, однако это нежелательно, так как он оказывается ответственным не только за организацию в целом, но и за ее часть, поскольку может возникнуть проблема «своих» и «чужих».

В отношениях с заместителем руководитель должен придерживаться следующих правил:

- ◆ знакомить со своей работой и текущей обстановкой;
- ◆ оказывать всестороннюю помощь и поддержку;
- ◆ не перегружать текушкой;
- ◆ не отстранять полностью от решения кадровых вопросов;
- ◆ не отменять без крайней нужды (тем более демонстративно) распоряжений;
- ◆ не обсуждать личностные и деловые качества с **подчиненными**;
- ◆ защищать, в том числе перед высшими инстанциями;
- ◆ поддерживать вежливый, корректный тон в общении.

Надо иметь в виду, что заместитель — не только подчиненный, но и советник руководителя. Поэтому, наряду с подчинением, между ними имеют место отношения коллегиальности. Желательно, чтобы заместитель обладал иным типом мышления, позволяющим видеть ошибки и промахи шефа; необходимой твердостью, чтобы суметь его поправить, и вместе с тем лояльностью по отношению к нему. Эти положения иллюстрирует следующая таблица.

Взаимодействие руководителей и заместителей разных типов

Тип руководителя	Характеристика	Дополняет	Отрицает
Стремящийся к совершенству	Добросовестный рационалист, критически мыслящий, строгий	Эпикурец	Романтик
Дающий	Желающий быть у всех на виду, навязывающий свою волю	Романтик	Эпикурец
Исполнитель	Высокая эффективность труда, настроен на соперничество, заботится об имидже	Вопрошающий	Посредник
Романтик	Творческая личность, склонен к меланхолии, стремится к недостижимому	Стремящийся к совершенству	Дающий
Наблюдатель	Эмоционален, замкнут, умен	Босс	Эпикурец
Вопрошающий	Сомневающийся, жесткий	Посредник	Исполнитель
Эпикурец	Веселый, впадающий в ребячество, не желающий брать ответственность	Чувственный	Дающий
Босс	Диктатор, борец, защитник	Дающий	Наблюдатель
Посредник	Терпимый, постоянный, может убежать от реальности	Исполнитель	Вопрошающий

Заместитель действует в основном от имени руководителя, но несет за это персональную ответственность. Но полностью выполнять обязанности первого лица он может лишь при его длительном отсутствии. Эффективность его работы можно повысить, предоставив ему право принятия самостоятельных решений.

Такое положение обычно узаконивается документально путем издания соответствующего приказа и назначения заместителя временно исполняющим обязанности (ВРИО) руководителя.

Подобная ситуация ставит множество вопросов:

- ◆ о величине полномочий, которыми он должен обладать (в частности, о праве подписи);
- ◆ лице, которое должно замещать его самого;
- ◆ ответственности за принимаемые им решения;
- ◆ взаимоотношениях с другими заместителями;
- ◆ методах его стимулирования;
- ◆ о том, как ему получить необходимые знания и опыт.

ВРИО должен действовать в духе руководителя, сохранять лояльность по отношению к нему, не разглашать конфиденциальную информацию, обладателем которой он становится, исполняя обязанности, и не использовать в корыстных целях и во вред ему возможности своего положения.

По возвращении руководителя он должен сделать обстоятельный доклад, содержащий сведения:

- ◆ о наличии подчиненных, их занятости на настоящий момент;
- ◆ происшествиях, поступивших сверху распоряжениях, инструкциях и принятых мерах;
- ◆ ходе выполнения запланированных мероприятий;
- ◆ дополнительно возникших делах, характере действий подчиненных, их оценке.

После доклада руководителю необходимо поблагодарить заместителя за проделанную

работу.

«Чистые» *исполнители* с точки зрения осуществляемых функций делятся:

- ◆ на занимающихся основной деятельностью, профильной для данной организации (сборщик на конвейере);

В сфере управления, образования, науки и научного обслуживания исполнителями являются специалисты.

- ◆ занимающихся вспомогательной деятельностью, которая обеспечивает осуществление основной (ремонтный рабочий);
- ◆ занимающихся обслуживанием всего персонала в целом (сотрудники библиотеки, медицинского пункта, буфета и проч.) или руководителей (личный аппарат).

Личный аппарат руководителя:

1. *Референты* (имеются только у руководителей самого высокого уровня) постоянно знакомятся с научными и иными сведениями, составляют доклады, пишут статьи, а иногда и книги.

2. *Консультанты* квалифицированно оценивают качество документов, участвуют в выработке решений с правом совещательного голоса.

3. *Помощники* подбирают информацию (общую и специальную), необходимую для принятия текущих решений, представляют в удобном для ознакомления виде, составляют отчеты, решают определенные оперативные задачи (распределяют задания подчиненным, проводят совещания, участвуют в разработке планов и проч.).

4. *Заведующий канцелярией* (офис-менеджер) организует канцелярскую работу, осуществляет техническую подготовку мероприятий, составляет индивидуальные планы работы руководителя и согласовывает их с заинтересованными лицами.

5. *Секретари* (в крупных организациях их имеют менеджеры высшего и среднего уровня) экономят до 40% времени руководителя, а также время сотрудников, посетителей.

Секретари:

- ◆ собирают, хранят и выдают необходимую руководителю информацию, обеспечивают средствами оргтехники, обрабатывают корреспонденцию, готовят повестку дня и ведут протоколы заседаний, осуществляют контроль над документами, хранящимися в кабинете руководителя и в памяти компьютера, их корректировку, обобщение;
- ◆ помогают руководителю планировать рабочий день, составляют расписание встреч, график приема посетителей;
- ◆ организуют **командировки**;
- ◆ находятся в курсе местопребывания руководителя и его заместителей в каждый данный момент;
- ◆ выполняют другие функции в зависимости от особенностей организации.

Важной функцией секретаря является организация приема посетителей и ответы на телефонные звонки. Он должен знать лиц, допускаемых к руководителю в любое время, и тех, с кем его можно немедленно соединить по телефону, согласовывать время неурочного приема, уметь определить, какие вопросы могут решать другие работники, переадресовывать к ним, сообщить их номер телефона; определять, когда можно перезвонить.

Поскольку телефонные разговоры отвлекают 10% времени руководителя и нарушают запланированный ход работы, секретарь помогает «фильтровать» звонки, оценивать их с точки зрения важности и срочности.

У сторонних посетителей секретарь должен выяснить, по какому поводу человек ищет встречи, согласовано ли посещение заранее; если нет, то записать на прием, подумать, кто еще может решить эти проблемы; зафиксировать в специальной книге дату и час приема, фамилию и должность

посетителя, название организации, где он работает, номер телефона, по которому его можно найти, сообщить свою фамилию и телефон для справок.

В отсутствие руководителя секретарь должен фиксировать телефонные переговоры в блокноте с отрывными листами и передавать руководителю соответствующую информацию.

Основные психологические типы подчиненных

Существуют разные классификации психологических типов работников организации, которые менеджеру по персоналу в общих чертах желательно знать.

С точки зрения *отношения к окружающей действительности*, А. Харрисон и Р. Брэмсон выделяют:

- ◆ *аналитиков*. Они логичны, методичны, продумывают детали, не любят ошибок, спешки и риска, неопределенности; предпочитают работать в одиночку, опираясь на цифры, документы и инструкции. Общение с ними требует деловитости, глубоких знаний, профессионализма, логической аргументации;

Аналитиков целесообразно использовать для составления особо важных и ответственных проектов, а также для обработки больших массивов информации.

- ◆ *прагматиков* — самостоятельных, умеющих рисковать, предпочитающих решать реальные проблемы и получать конкретные результаты. Они легко осваивают новые методы работы, успешно действуют в нестандартных условиях, цейтноте или кризисной ситуации, когда отсутствуют готовые рецепты; в то же время тяготеют к деталям, монотонной, кропотливой деятельностью;
- ◆ *реалистов* — активных, работоспособных, дисциплинированных, стремящихся к контролю над ситуацией и людьми, методично вникающих в мелочи, точно выражающих свои мысли, всегда имеющих свое мнение;

Сочетая качества прагматиков и аналитиков, реалисты умеют организовать и увлечь окружающих, улаживать конфликты, давать советы, поэтому незаменимы при организации нового дела.

- ◆ *критиков*, не признающих **авторитетов**, никому не подчиняющихся, любящих экспериментировать, анализировать, выявлять ошибки, недостатки и предсказывать будущие проблемы;

Критики полезны при прогнозировании, разработке планов и стратегий, однако они не могут работать в конфликтных ситуациях и на переговорах.

- ◆ *идеалистов* — демократичных, требовательных к себе и другим, стремящихся помочь людям, повлиять на них личным примером.

Из-за мягкости характера они не в состоянии принимать ответственные решения, действовать в критических ситуациях, но эффективны как эмоциональные лидеры, особенно на этапе становления коллектива и в переломные периоды его жизни, когда надо консолидировать участников, а также при улаживании конфликтов.

В соответствии с *вкладом в результаты деятельности организации* выделяют следующие категории подчиненных:

- ◆ решающие все плановые задачи и достигающие результатов;
- ◆ выполняющие добросовестно большую часть обязанностей;
- ◆ не способные выполнить большую часть обязанностей;

- ◆ ненужные работники.

Предприимчивость исполнителя не выходит за пределы задания, ориентирована на запланированный результат, но предполагает наличие и обоснование своего мнения.

С точки зрения *отношения к делу* выделяются:

- ◆ *самостоятельные* независимо мыслят и стремятся к поиску новых творческих решений, смело отстаивают свои взгляды и при выполнении распоряжений проявляют инициативу, нередко выходя за предписанные рамки и вступая в конфликт; способны решать задачи повышенной сложности, отстаивать свои позиции и полностью отвечать за порученную работу;
- ◆ *застенчивые* ориентированы на широкий подход к делу, глубокий анализ обстановки, но не способны открыто изложить свое понимание ситуации. При получении ошибочных указаний не противодействуют, но снижают активность;
- ◆ *осторожные* нацелены на запланированный результат и не выходят за пределы заданий, хотя иногда высказывают собственное мнение и отстаивают свою позицию;
- ◆ *добросовестные* ориентированы на широкий подход к делу, глубокий анализ обстановки, но из-за робости не всегда способны изложить свое понимание ситуации и представление о необходимых действиях; при несогласии не настаивают на своем, а снижают трудовую активность, что нередко порождает у них внутриличностный конфликт и вражду с руководителем;
- ◆ *терпеливые* — безропотно воспринимающие любые задания и пунктуально их выполняющие; во всем доверяют руководителям, считая, что те все знают лучше.

Исходя из таких параметров, как *ориентация на работу или на безделье, безопасность или риск*, выделяются предприниматели, труженики, авантюристы и безразличные. (Приведенные в таблице процентные значения определены на основе социологических исследований.)

		Ориентированность на работу			
		Предприниматели, 10%	Труженики, 35%		
Ориентированность на риск				Ориентированность на безопасность	
		Авантюристы, 5%	Безразличные, 50%.		
		Ориентированность на безделье			

По *роли*, которую люди играют в организации, различаются:

1. «*Опорные*» *сотрудники* (органически сочетают интересы организации со своими):

- ◆ испытывают интерес к общему делу;
- ◆ делают все от них зависящее, чтобы добиться хороших результатов и поставленных целей;
- ◆ инициативно действуют в интересах компании;
- ◆ чувствуют личную ответственность за **репутацию** фирмы;
- ◆ творчески подходят к делу;
- ◆ эффективно сотрудничают со всеми.

2. «*Фоновые*» *сотрудники* («наемники», по В. Коппек):

- ◆ не интересуются ничем, кроме порученного участка работы;

- ◆ выполняют свои функции формально, «от и до»;
- ◆ преследуют исключительно личные цели;
- ◆ перекалывают ответственность за неудачи на обстоятельства (клиентов, рынок, государство и т. п.);
- ◆ плохо контактируют с окружающими.

Коэффициент полезного действия «опорного» сотрудника всегда будет выше, чем «наемника».

По *характеру поведения* среди них выделяют:

1) *романтиков*. Это люди долга; создают атмосферу в коллективе, оказывают поддержку окружающим, активно участвуют в общих мероприятиях, эффективны в условиях командной работы и демократического стиля руководства, особенно на первых этапах развития фирмы, когда ставятся долгосрочные цели. Для романтика важно ощущать чувство принадлежности чему-либо или кому-либо, понимание со стороны коллег, их поддержку. Такие люди уходят, если в коллективе процветают **интриги**, сплетни, вражда;

2) *профессионалов*. В отличие от романтиков они не придают большого значения межличностным отношениям. Для них приоритетами являются компетентность, признание окружающих, успешная **карьера**, ощущение собственной значимости, престижность работы, известность фирмы, деловые отношения с непосредственным руководителем, эффективная организация труда. Они энергичны, не боятся конфронтации и стремятся отстаивать свои позиции. Предпочитают четкое руководство, в том числе авторитарный стиль, умных и опытных руководителей. Профессионалы эффективны в ситуациях, когда перед компанией стоит задача стабилизации (этап зрелости);

3) *новаторов*. Инициативны и предприимчивы, редко упускают возможность что-то усовершенствовать или предложить что-то новое, реализовать свою идею (для них это лучшее вознаграждение) стремлением к успеху, самовыражению, личностному росту. Такие люди любят ситуации, в которых могут взять на себя ответственность за решение проблемы. Они эффективны, когда у компании есть потребность в модернизации. Наиболее полно реализуют себя под руководством человека, поддерживающего инициативу и предоставляющего им определенную свободу;

4) *добытчиков*. В основном проявляют себя с позиции наемников. Характерной является повышенная забота о своем материальном достатке (чаще это временная доминанта, под которую может попасть и профессионал, и новатор, и романтик). Если у компании есть возможности, чтобы позволить работнику удовлетворить материальные потребности, тогда приоритетными для добытчика могут стать **мотивы**, важные для компании. Среди добытчиков можно выделить *ориентированных на семью* (их невозможно привлечь к работе в выходные дни). Для такого типа работников очень важен социальный пакет, льготы на летний отдых, лечение, обучение, являющиеся якорем, который накрепко держит их в фирме. Подобная позиция не исключает хорошего профессионального уровня;

5) *летунов*. Часто меняющие место работы, причины чего не всегда отрицательны:

- ◆ отсутствие системы мотивов и профессиональных интересов, внутренних приоритетов;
- ◆ ориентированность на приобретение нового опыта, **повышение квалификации**. Полученные знания они обычно не в состоянии применить творчески;
- ◆ стремление к интересной содержательной работе и нежелание выполнять рутинную;
- ◆ личные проблемы: конфликтность, неуживчивый характер, необязательность и т. п. Чаще в конфликтных ситуациях используют стратегию «убегания» с театральными жестами (хлопанье дверью, периодическая подача заявления об уходе и т. п.);

◆ отсутствие силы воли, стержня;

б) *собственников*. Как правило, это хорошие сотрудники: толковые и целеустремленные, самостоятельные и энергичные. К любому делу относятся как к собственному, самостоятельны в достижении поставленных целей, как правило, используют для этого весь свой **потенциал**. Приоритетными для собственников являются независимость, получение удовлетворения от работы, возможность активно влиять на нее, высокий уровень ответственности. В некоторых ситуациях они нацелены на приобретение нового опыта, связей, знаний, на возможность сделать карьеру. Собственников следует отличать от лжесобственников — категории людей, которые везде видят только возможность получения высокого дохода. «Крючком» для работников с позицией собственника является перспектива получить долю в бизнесе работодателя;

7) *попутчиков*. Могут быть хорошими **специалистами**, но из-за отсутствия возможности найти идеальную компанию или работу соглашаются на уже имеющееся предложение, поэтому воспринимают данную работу как временную и, получив нужное предложение, могут уйти не задумываясь.

Основные права и обязанности подчиненных

Основные права и обязанности любых работников зафиксированы в трудовом законодательстве.

Работник имеет право:

- ◆ на заключение, изменение и расторжение **трудового договора** в порядке и на условиях, соответствующих действующему законодательству;
- ◆ предоставление работы, обусловленной трудовым договором, и **рабочего места**, соответствующего условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- ◆ своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии с **квалификацией**, сложностью, количеством и качеством труда;
- ◆ отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных **профессий** и **категорий работников**, предоставлением еженедельных выходных, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- ◆ полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях его охраны на рабочем месте;
- ◆ профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации в порядке, установленном федеральным трудовым законодательством, иными федеральными законами;
- ◆ создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- ◆ участие в управлении организацией;
- ◆ ведение через представителей переговоров и заключение **коллективных договоров** и соглашений, на информацию об их выполнении;
- ◆ защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- ◆ разрешение индивидуальных и **коллективных трудовых споров** (включая право на забастовку) в порядке, установленном федеральными законами;
- ◆ возмещение вреда, причиненного в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию **морального вреда** в порядке, установленном законодательно;
- ◆ обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными

законами.

Подчиненные имеют право критиковать руководителя и при необходимости обжаловать его действия в установленном порядке.

Одновременно законодательство требует от работника:

- ◆ добросовестно исполнять свои обязанности, возложенные трудовым договором;
- ◆ соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации, трудовую дисциплину;
- ◆ выполнять установленные нормы труда;
- ◆ соблюдать требования по охране труда и обеспечению его безопасности;
- ◆ бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- ◆ незамедлительно сообщать работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества.

Круг обязанностей, который несет работник государственного (муниципального) предприятия (в том числе представитель администрации) по своей специальности, квалификации или должности, определяется Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, техническими правилами, должностными инструкциями и положениями, трудовыми договорами (контрактами), правилами внутреннего трудового распорядка, уставами, положениями о дисциплине, коллективными договорами.

В любом случае официальные обязанности подчиненных сводятся к следующему:

- ◆ быть компетентными в вопросах, которые они должны знать;
- ◆ добросовестно выполнять поручения, в пределах своей компетенции принимать самостоятельные решения по проблемам, которыми они занимаются;
- ◆ не давать пустых обещаний и не перекладывать на руководителя и коллег собственные обязанности;
- ◆ самокритично относиться к себе, честно признавать ошибки и промахи, не выгораживать себя;
- ◆ искать пути совершенствования своей деятельности, стремиться к повышению квалификации, к саморазвитию;
- ◆ всегда и везде соблюдать интересы организации, отстаивать ее честь;
- ◆ уважительно относиться к своим руководителям в соответствии с их возрастом и занимаемой должностью, независимо от личных симпатий и антипатий.

Теперь познакомимся с *неофициальными* обязанностями подчиненных, которые они должны исполнять, чтобы обеспечить нормальные отношения с руководителем при условии, конечно, что тот также будет действовать надлежащим образом:

- ◆ строго (по крайней мере в рамках служебных отношений) соблюдать установившуюся границу между собой и руководителем, не подчеркивая и не нарушая ее, не пытаться им командовать;
- ◆ не принимать серьезных решений без предварительной консультации с руководителем, даже если эти решения полностью входят в их компетенцию, поскольку тот лучше знает общую ситуацию и в ее контексте более правильно сможет оценить предполагаемые шаги; это поможет избежать неблагоприятных последствий, которые подчиненные предвидеть не могут вследствие естественной ограниченности своих возможностей;
- ◆ не вмешиваться в дела руководителя, за исключением крайних случаев, когда тот

допускает явные промахи, ибо у него могут быть причины на проведение особой политики, о которых подчиненным не всегда известно;

- ◆ всегда рассматривать свою деятельность и ее результаты с точки зрения интересов руководителя, не выставлять на всеобщее обозрение собственные амбиции, привлекать внимание не к своей персоне, а к работе, довольствуясь ролью «первой скрипки во втором ряду»;
- ◆ ценить время руководителя, не отвлекать его по пустякам, а при необходимости без особой на то просьбы по собственной инициативе оказывать ему помощь и содействие (в том числе в обретении популярности, известности, уважения) даже на первый взгляд в ущерб собственной карьере; не допускать в любой ситуации дискредитации руководителя;
- ◆ не стараться выгородить себя;
- ◆ не подчеркивать некомпетентность руководителя.

Такое поведение служит для руководителя основанием предоставлять им большую самостоятельность, содействовать продвижению по службе, широко информировать об их успехах **администрацию** и **коллег**, дополнительно вознаграждать.

На отношение подчиненных к своим обязанностям влияют:

- ◆ содержание и условия труда;
- ◆ характер задания;
- ◆ организация работы;
- ◆ необходимость проявлять инициативу, творческий подход.

Нарушения трудовой дисциплины и их основные причины

Подчинение, т. е. готовность сотрудника выполнять требования руководителя, бывает нескольких видов.

1. *Осознанное* подчинение предполагает, что работник понимает свою роль, функции, необходимость действий, о которых говорит руководитель. Это обеспечивает высокую производительность.

2. *Пассивное* означает, что исполнитель безразлично относится к поступившим распоряжениям и выполняет их формально, в результате чего имеет место низкая производительность.

3. *Вынужденное* связано с тем, что работник не понимает, что от него требуется, тяготеет своим положением, противится распоряжениям, снижает производительность. От вынужденного подчинения недалеко до *неподчинения*, отказа от работы и других нарушений **трудовой дисциплины**.

Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда, которая предполагает обязательное подчинение единой воле руководителя, установившемуся порядку, правилам, инструкциям. Это средство достижения единства действий в рамках совместной деятельности.

Нарушением трудовой дисциплины является неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей, действие или бездействие, противоречащие требованиям законодательства, когда за ними стоит неосторожность или умысел.

Считается, что 20% нарушений дисциплины происходит из корыстных побуждений и 75% — вследствие разочарования работниками разными сторонами деятельности организации.

Если причины происходящего не зависят от работника (недостаточная квалификация, отсутствие надлежащих условий труда и т. п.), о нарушении трудовой дисциплины речи быть

не может.

Примерный перечень проступков и нарушений трудовой дисциплины приведен в постановлении Пленума Верховного Суда РСФСР от 16 декабря 1986 г. с последующими изменениями и дополнениями. Так, в соответствии с постановлением Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 22 декабря 1992 г. к нарушениям трудовой дисциплины относятся:

- ◆ отсутствие работника без уважительной причины на работе в пределах 3 ч в течение рабочего дня, а также нахождение без уважительной причины не на своем рабочем месте, а в помещении другого или того же цеха, отдела, либо на территории предприятия, учреждения, организации или объекта, где он должен выполнять свои трудовые функции, в том числе и более 3 ч в течение рабочего дня;
- ◆ отказ работника без уважительной причины от выполнения трудовых обязанностей в связи с изменением в установленном порядке норм труда (в соответствии с трудовым договором это нарушение правил внутреннего распорядка);
- ◆ отказ или уклонение без уважительной причины от медицинского обследования работниками некоторых профессий, а также отказ от прохождения в рабочее время специального обучения, сдачи экзаменов по технике безопасности и правилам эксплуатации, если это обязательное условие для допуска к работе.

Формой нарушения трудовой дисциплины является неподчинение, которое включает:

- ◆ прямое игнорирование указаний руководителя;
- ◆ участие в мероприятиях, направленных на подрыв его авторитета и власти;
- ◆ нарушение **субординации**;
- ◆ открытая критика непосредственного руководителя и распоряжений администрации вне собраний, совещаний, встреч с вышестоящими начальниками;
- ◆ отказ (в том числе демонстративный) подчиняться;
- ◆ преднамеренное неповиновение требованиям инструкций, правилам;
- ◆ затягивание и невыполнение задания в срок, попытка переложить его на других.

Разновидностями негативных действий работников также являются:

- ◆ оформление в разгар работы больничного или **командировки**;
- ◆ оказание на руководителя психологического давления;
- ◆ пассивное ожидание указаний и инструкций;
- ◆ принятие обязательств без указания срока исполнения, чтобы потом не обвинили в срыве и была возможность требовать отсрочек;
- ◆ взятие на себя множества дел, чтобы имелась возможность ссылаться на занятость, объясняя их невыполнение или отказ от новых поручений;
- ◆ затягивание дела, чтобы в нужный момент воспользоваться помощью руководителя;
- ◆ доказывание, что вопрос не входит в круг обязанностей и его надо передать другому;
- ◆ попытка вызвать к себе сочувствие, постоянные просьбы о помощи, совете, обучении, что означает перекладывание на других части дела;
- ◆ выполнение в рабочее время общественной работы;
- ◆ жалобы во всех инстанциях на отсутствие помощи, прав, демонстрация обид;
- ◆ требование снять полностью или частично ответственность;
- ◆ утаивание информации о положении дел, ошибках, просчетах для последующего обвинения руководителя в неправильных заданиях, невозможности понять требования, в предвзятости;
- ◆ создание видимости работы только для руководителя;
- ◆ вступление в неформальные отношения с руководителем, использование его слабостей и проч.

Едва ли не самой распространенной формой нарушения трудовой дисциплины является несоблюдение требований техники безопасности, что имеет своим последствием травматизм.

Рассмотрим причины негативного поведения исполнителей и нарушений трудовой дисциплины.

1. Производственно-технологические:

- ◆ плохие социально-гигиенические, организационные и социальные **условия труда**, его чрезмерная тяжесть;
- ◆ нарушение режима труда и отдыха, неудобный график работы;
- ◆ необоснованность задания, невозможность его выполнить;
- ◆ необходимость исправлять ошибки других;
- ◆ низкое вознаграждение.

2. Социальные причины:

- ◆ неблагоприятная структура коллектива;
- ◆ неприемлемые традиции;
- ◆ недостатки социального обслуживания;
- ◆ неприемлемость **стиля руководства**;
- ◆ неучет дополнительных обстоятельств (например, влияния результатов выполнения задания на положение работника в коллективе);
- ◆ наличие собственного взгляда на проблему;
- ◆ следование мнению коллектива.

3. Личностные причины:

- ◆ несоответствие свойств характера профессиональным и должностным требованиям;
- ◆ семейно-бытовые проблемы;
- ◆ неподготовленность, низкий уровень знаний и **квалификации**;
- ◆ боязнь самостоятельных действий;

В этом случае целесообразно изменить сферу обязанностей, дать более сильного напарника, перевести в другое подразделение, подвергнуть воздействию коллектива.

- ◆ трудность переключения на другие виды работы;
- ◆ неумение мобилизовать свои резервы и возможности;
- ◆ **антипатия** к руководителю из-за его низких моральных и профессиональных качеств, недобросовестного, непредсказуемого поведения; создания препятствий в работе, утаивания необходимой информации и проч.

Таким образом, проблемы могут быть в исполнителе, руководителе, организации труда, коллективе. Это надо обязательно учитывать при оценке ситуации.

Можно рассчитывать коэффициент трудовой дисциплины ($K_{т.д.}$):

$$K_{т.д.} = \frac{\text{Число человеко-часов, потерянных вследствие нарушения трудовой дисциплины}}{\text{Общее число потерянных человеко-часов}}$$

Трудовая дисциплина обеспечивается созданием необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду, методами **убеждения**, воспитания, поощрения за добросовестное выполнение обязанностей.

По отношению к недобросовестным работникам применяются меры дисциплинарного и общественного воздействия:

- ◆ мелкое нарушение (например, опоздание) влечет неофициальную беседу;

- ◆ среднее нарушение (например, постоянные прогулы) — дисциплинарные взыскания;
- ◆ грубое нарушение (преступление) — **увольнение**.

За совершение дисциплинарного проступка, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям. Правомерность, обоснованность и целесообразность их применения обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований:

- ◆ применение только по факту совершения проступка согласно действующему перечню взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;
- ◆ наложение только должностными лицами, наделенными этим правом по закону;
- ◆ предварительное получение письменного объяснения провинившегося, а в случае отказа от него — составление соответствующего акта;
- ◆ применение непосредственно после обнаружения проступка, но не позднее одного месяца с этого момента, не считая времени болезни или пребывания провинившегося в отпуске, а также не позднее 6 мес. со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки — не позднее двух лет;
- ◆ объявление в приказе и доведение до сведения сотрудника (в необходимых случаях до сведения всего персонала организации) под расписку в трехдневный срок;
- ◆ прекращение действия по истечении года со дня наложения, если работник не был подвергнут за это время новому взысканию, или снятие досрочно при положительном его поведении.

Условия наложения дисциплинарного взыскания должны предусматривать:

- ◆ порядок доведения до работника соответствующей информации;
- ◆ возможность быть сопровождаемым представителем профсоюза;
- ◆ право апелляции;
- ◆ количество предупреждений, необходимых для увольнения, и продолжительность их действия;
- ◆ процедуру проведения слушаний по факту;
- ◆ список нарушений, за которыми следует увольнение.

Материальная ответственность работника

Помимо дисциплинарной, работники несут ответственность материальную, которая наступает в случае невыполнения ими обязанностей по бережному отношению к имуществу работодателя и причинения ему **ущерба** в процессе выполнения работы по своей вине (умышленно или по неосторожности).

Обычно речь идет о порче или уничтожении оборудования, транспортных средств, материалов, полуфабрикатов, продукции, инструментов, измерительных приборов, спецодежды и проч., выданных работнику, а также недоборе денежных сумм, утрате важных невозстановимых документов, разглашении конфиденциальной информации, вызвавшей ущерб.

Ответственность работника за ущерб наступает в том случае, если он не исполнял (бездействие) или неправильно исполнял свои обязанности, установленные законом, правилами внутреннего распорядка, инструкциями, приказами и распоряжениями **администрации**, а также в связи с необходимостью для работодателя возмещать ущерб

третьим лицам.

Ответственность за ущерб не наступает, если он возник в результате выполнения общественных обязанностей или был связан с действиями, направленными на предотвращение еще больших убытков; поступки работника соответствовали имеющимся знаниям и опыту, поставленная цель не могла быть достигнута каким-то иным способом и были приняты все возможные меры для предотвращения потерь.

При определении ущерба учитывается только прямой ущерб, непосредственно связанный с действиями или бездействием в виде уменьшения наличного имущества организации вследствие его утраты, ухудшения, понижения ценности (в пределах норм естественной убыли и износа) и необходимости произвести затраты на его восстановление, приобретение или осуществление дополнительных выплат (штрафы, компенсации и проч.). Неполученные доходы при этом во внимание не принимаются.

По общему правилу право требовать возмещения ущерба наступает лишь после отражения его в бухгалтерском учете, за исключением случаев **хищения**. Обязанность доказать факт ущерба и условия его возникновения возлагается на администрацию.

В соответствии с **трудовым законодательством** Российской Федерации за ущерб, причиненный организации при исполнении служебных обязанностей, работники несут ответственность в размере его фактической величины, но не более среднего месячного заработка.

Работники несут материальную ответственность в полном размере ущерба, причиненного организации, если:

- ◆ их соответствующие действия при этом были установлены в судебном порядке;
- ◆ это предусмотрено действующим законодательством или письменным договором;
- ◆ ущерб был причинен не при исполнении служебных обязанностей или в нетрезвом состоянии;
- ◆ имущество было получено под отчет по разовым документам;
- ◆ ущерб был вызван умышленными действиями.

При совместном выполнении работниками отдельных видов работ, когда невозможно разграничить материальную ответственность каждого, может вводиться групповая материальная ответственность. Она устанавливается администрацией и закрепляется в письменном договоре со всеми членами **коллектива**.

Ущерб, нанесенный организации по вине руководителей или их заместителей, возмещается по распоряжению вышестоящего органа или в судебном порядке на основании **иска**.

Ответственность лиц, не состоящих в трудовых отношениях с организацией, осуществляется в соответствии с нормами **гражданского права**.

Для предотвращения ущерба администрация должна создавать работникам все условия, необходимые для нормальной работы и сохранности имущества.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

РАЗДЕЛ VII. КОММУНИКАЦИИ

Перед изучением данного раздела внимательно прослушайте введение к разделу. Затем изучите последовательно материалы глав разделов, обращаясь по мере необходимости к объектам «Видеоматериалы», «Глоссарий», «Персоналии», «Правовые акты», «Документы по

учету кадров», «Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда». После изучения каждой главы рекомендуется выполнить тренировочные задания.

Особое внимание при изучении раздела обратите на содержание видеолекции «Условия переговоров». После изучения всех глав прослушайте основные выводы по разделу. Затем проверьте свои знания по разделу, выполнив контрольные задания и ответив на вопросы и задания, приведенные ниже.

Вопросы и задания

1. Объясните, что такое организационная культура и как она возникает.
2. Приведите в соответствие столбцы таблицы.

Организационные ценности	Форма, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений
Обряд	Приукрашенная совокупность черт характера основателя организации
Философия организации	Совокупность мероприятий, оказывающих психологическое воздействие на членов организации
Ритуалы	Отражение в закодированном виде истории организации
Образ	Свойство предмета, процесса, явления, позволяющее ему служить образцом поведения людей
Обычаи	Стандартное повторяющееся мероприятие, проводимое по специальному поводу
Легенды и мифы	Совокупность основных принципов деятельности организации, отражающих ее предназначение
Менталитет	Характер взаимоотношений членов организации
Традиции	Образ мышления членов организации
Стиль поведения	Ценности, обычаи, ритуалы, перенесенные из прошлого

3. Покажите, какую роль каждый элемент культуры играет в управлении персоналом.
4. Раскройте механизм взаимодействия культуры и персонала.
5. Обсудите в группе правильность идентификации национальной культуры России.
6. Проанализируйте ситуацию в своем учебном заведении или группе:
 - ◆ Сформировалась ли здесь культура?
 - ◆ Какие характерные признаки она имеет?
 - ◆ Можно ли ее идентифицировать с одной из описанных?
7. Объясните, что понимать под следующими терминами: уровень притязаний, социальная установка, позиция, принцип. Попробуйте оценить особенности их проявления у себя.
8. Сформулируйте свой уровень притязаний и перечислите факторы, на которых он основывается, а затем постарайтесь объективно оценить, насколько он реален.
9. Обсудите с товарищами проблему ценностей в учебной группе.
10. Сравните понятия «социальная роль» и «социальный статус» и объясните, в чем они сходны, а в чем различаются. Определите свою социальную роль и социальную роль своих товарищей в учебной группе.
11. Раскройте суть концепции «Я-состояний» Э. Бёрна. Попробуйте проанализировать под ее углом зрения диалог известных литературных героев (например, из «Мертвых

- душ» или «Ревизора»).
12. Покажите, в чем различия методов руководства персоналом. Какие методы должны применяться при руководстве учащимися.
 13. Обсудите приведенные принципы работы с подчиненными, дополните их своими.
 14. Раскройте суть делегирования полномочий и ответственности. Возможно ли делегирование в учебном заведении?
 15. Проведите обсуждение какой-либо проблемы методом мозговой атаки.
 16. Опишите модели руководства Ф. Фидлера; Т. Митчелла и Р. Хауса; П. Херсли и К. Бланшара; В. Врума и Ф. Йеттона. Почему они называются многомерными?
 17. Покажите принципиальное различие между авторитарным, демократическим и либеральным стилями руководства.
 18. Обоснуйте, какой из перечисленных стилей руководства в большей мере подходит для следующих организаций:
 - ◆ совет директоров акционерного общества;
 - ◆ конструкторское бюро;
 - ◆ банк;
 - ◆ транспортное предприятие;
 - ◆ рекламное агентство.
 19. Выскажите свое мнение по вопросу о том, какие стили руководства должны применяться в учебном заведении:
 - ◆ со стороны ректората и деканата;
 - ◆ со стороны преподавателей.
 20. Проследите на собственном примере механизм превращения потребностей в мотивы поведения.
 21. Выберите наиболее подходящий способ стимулирования для следующих категорий работников: землекоп, страховой агент, капитан корабля, генеральный директор фирмы, ремонтник на предприятии, врач, преподаватель, сотрудник правоохранительных органов, деятель искусства, дворник.
 22. Выскажите свое мнение по вопросу о том, можно ли с помощью доплат и компенсаций стимулировать повышение эффективности и качества труда.
 23. Подумайте, на основе каких критериев можно премировать преподавателей.
 24. Выскажите свое мнение по вопросу о том, какие методы стимулирования можно эффективно использовать в учебном процессе. Проранжируйте их.
 25. Сопоставьте экономические и неэкономические методы стимулирования и обсудите в группе вопрос, какие из них эффективнее.
 26. Проанализируйте и обсудите в группе, с точки зрения изложенного материала, ход последнего собрания.
 27. Проведите ролевую игру «Прием посетителей» (варианты обусловлены разным типом посетителей).
 28. Объясните, чем диалог отличается от дискуссии.
 29. Проиллюстрируйте изученный материал фрагментами из поэмы Н.В. Гоголя «Мертвые души».
 30. Попробуйте оценить известных людей на предмет свойственных им «Я-состояний» и обсудите эти выводы в группе.

31. Расскажите, что такое конфликт. В чем состоят его основные причины? Проанализируйте их применительно к примерам из жизни и из художественной литературы.
32. Перечислите уровни конфликтов и приведите соответствующие примеры.
33. Вспомните конфликт между гоголевскими героями Иваном Ивановичем и Иваном Никифоровичем, который произошел из-за старого ружья. Чем оно в данном случае было — предметом конфликта или его объектом?
34. Приведите пример инцидента и объясните, что это такое.
35. Перечислите позитивные стороны конструктивных конфликтов. Покажите разницу между конструктивными и деструктивными конфликтами.
36. Раскройте содержание основных стратегий преодоления конфликтов: ухода от конфликта, приспособления к конфликту, решения конфликта силой, примирения сторон, окончательного разрешения конфликта, предотвращения конфликта.
37. Перечислите существующие виды забастовки и кратко их охарактеризуйте.
38. Сравните между собой такие формы производственного конфликта, как забастовка и саботаж.
39. Проанализируйте с точки зрения материала главы произведения Н.В. Гоголя «Мертвые души» (встреча Чичикова с Маниловым, Ноздревым и Собакевичем), «Как поссорился Иван Иванович с Иваном Никифоровичем» (спор из-за ружья), «Ревизор» (Бобчинский и Добчинский). Обсудите результаты в группе.
40. Попробуйте провести ролевую игру, в результате которой переговоры героев Гоголя завершились бы успешно, а Иван Иванович с Иваном Никифоровичем остались бы довольны друг другом.
41. Проведите, разбившись на группы, изучение какой-либо организации, где могут проводиться переговоры. Составьте рекомендации участникам и обсудите их.
42. Составьте варианты текста итогового документа и обсудите их.
43. Перечислите проблемы, существование которых обуславливает необходимость обновления организации.
44. Назовите этапы процесса организационных преобразований. Охарактеризуйте их содержание.
45. Перечислите причины, по которым люди сопротивляются преобразованиям. Попробуйте их проранжировать.
46. Сформулируйте предпосылки обновления организации, обеспечивающие его успех.
47. Нарисуйте портрет лидера преобразований.
48. Объясните, по какой причине сегодня в преобразованиях возрастает роль рядовых исполнителей.
49. Проведите деловую игру по управлению процессом преобразований.

ГЛАВА 7.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Сущность и функции организационной культуры

Под организационной культурой понимается система общих ценностей, традиций,

убеждений, символов, формальных и неформальных норм и правил поведения членов организации, их взаимодействия друг с другом и окружением, передающихся из поколения в поколение.

Культура представляет собой осознанно или неосознанно воспринимающийся людьми образ их жизни и деятельности, стабилизирующий и цементирующий ее фактор, тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы. Она непосредственно или опосредованно воздействует на людей параллельно с формальными организационными механизмами.

Впервые о роли *организационной культуры* в управлении высказался в 1938 г. один из крупнейших теоретиков менеджмента Ч. Барнард, однако вплотную ею занялись лишь в 1980-е гг. в США под влиянием исследований в области теории организации, стратегического управления и индивидуального поведения.

Сегодня **культура фирмы** считается главным фактором ее конкурентоспособности, особенно если она согласована со стратегией, и именно поэтому становится важнейшим элементом системы управления персоналом.

Культура обычно формируется как в процессе повседневного взаимодействия членов организации и целенаправленной деятельности администрации, так и под влиянием социального и делового окружения, национально-государственного и этнического факторов, менталитета.

С одной стороны, она довольно устойчива, традиционна, но с другой — находится в постоянном развитии, эволюционируя естественным путем. Неспособность культуры изменяться, как и попытки сделать это резко, насильственно, угрожают стабильности организации.

Изменение культуры может изменять и не изменять поведение людей. Поведение может изменяться и без изменения культуры, или то и другое меняться одновременно.

Культура организации обладает сложной структурой. Во-первых, она **иерархична**, имеет несколько уровней. Поверхностный уровень образуют правила и нормы поведения людей, а также вещественные атрибуты — эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и проч.; промежуточный составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией.

Во-вторых, культура состоит из относительно самостоятельных локальных субкультур:

- ◆ отдельных сфер деятельности (производство, сбыт);
- ◆ видов деятельности (управление, труд);
- ◆ материально-вещественных факторов (**условия труда**);
- ◆ межличностных отношений;
- ◆ социальных групп (**руководители, специалисты, рабочие**).

Субкультуры могут конкретизировать и развивать общую культуру, могут мирно сосуществовать с ней, а могут ей противоречить (так называемые контркультуры, чьи носители отличаются специфическими предпочтениями, моделями поведения).

Руководители должны поощрять субкультуры, терпимость к ним, ибо субкультуры могут сыграть позитивную роль в организационных изменениях (фактор разнообразия).

Культуры и субкультуры разных организаций описываются определенными *параметрами*, т. е. общими признаками, позволяющими их сопоставлять друг с другом. По тем или иным из них (обычно наиболее ярким, доминирующим) культуры можно объединять в отдельные группы.

Основными параметрами организационной культуры являются следующие:

- ◆ отношение членов организации к новому, к переменам;
- ◆ степень притяжения **делового риска**;
- ◆ ориентированность на решение личных проблем или инструментальных задач;
- ◆ степень централизации принятия решений;
- ◆ социально допустимая дистанция между руководителями и подчиненными;
- ◆ степень формализации и регламентированности деятельности, подчинения ее планам, правилам и процедурам;
- ◆ соотношение коллективизма и индивидуализма;
- ◆ отношение к женщинам и слабым;
- ◆ характер взаимодействия между работниками и организацией (ориентация на самостоятельность, независимость —или **конформизм, лояльность**);
- ◆ стиль руководства;
- ◆ ориентация людей на сотрудничество или соперничество;
- ◆ источник власти;
- ◆ принципы оценки и вознаграждения работников и проч.

У. Харрис и Р. Морен (1991) предлагают следующие параметры организационной культуры:

1. Осознание себя и своего места в организации (ориентация на сотрудничество или индивидуализм; открытость или скрытность).
2. Способы коммуникации (устная, письменная, невербальная, жаргон, телефонное право).
3. Внешний вид сотрудников (униформа, знаки различия, опрятность).
4. Привычки и традиции в области питания (блюда, кухня, организация, распорядок).
5. Взаимоотношения между людьми (в зависимости от возраста, статуса, власти).
6. Ценности (набор ориентиров и ожиданий).
7. Верования (во что-либо или в кого-либо), отношение к окружающим, религиозность и проч.
8. Трудовая этика и мотивация (отношение к работе и своим обязанностям; оценка и вознаграждение персонала, основы карьеры).
9. Процесс развития и обучения (степень концептуальности, религиозность).
10. Отношение к использованию времени.

Модель организационной культуры *Квинна-Рорбаха* содержит три основные группы параметров:

- ◆ интеграция — дифференциация;
- ◆ направленность интересов (организационный фокус) — вовне или вовнутрь;
- ◆ направленность на средства / инструменты или на результаты / показатели.

Модель организационной культуры *Лэйн и Дистефано* содержит следующие переменные:

1. Отношение человека к природе.
2. Ориентация во времени.
3. Представления о сути человека (что собой представляют люди: хорошие они или плохие; можно ли их изменить и т. п., что обуславливает методы контроля, стили руководства и проч.).
4. Отношения между людьми.
5. Ориентация на деятельность.
6. Ориентация в пространстве.

Модель культуры *Клукхольма –Стродбека* образует следующие параметры:

- ◆ взаимоотношение субъекта (в данном случае — организации) с внешней средой (порабощенность, гармония, доминирование);
- ◆ ориентация во времени (на прошлое, настоящее, будущее);
- ◆ оценка природы человека (добро, зло, среднее);
- ◆ ориентация жизнедеятельности (на активные действия; на пассивное существование, на контроль);
- ◆ ответственность (персональная, коллективная, иерархическая);
- ◆ рабочее пространство (открытое, закрытое, смешанное).

Культура выполняет ряд важных функций в управлении организацией и ее **персоналом**.

1. *Охранная* функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы, формирующие специфическую логику мышления (в том числе единомыслие).

2. *Интегрирующая* объединяет персонал, поддерживает необходимый социально-психологический климат и формирует чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с нею, что привлекает других лиц и облегчает решение кадровых проблем.

3. *Регулирующая* обеспечивает соблюдение работниками правил и норм поведения, взаимодействия с внешним миром; облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность **конфликтов**. Она считается основной.

4. *Коммуникационная* облегчает установление контактов между сотрудниками, понимание ими друг друга, ускоряющие обмен информацией и экономящие управленческие затраты.

5. *Адаптивная* облегчает приспособление людей к организации, друг к другу на основе общих норм поведения.

6. *Ориентирующая* способствует осмыслению человеком событий и связи между ними, направляет деятельность участников организации в нужное русло, придает общий смысл их поведению.

7. *Мотивационная* создает необходимые стимулы для действий, например за счет включения в культурный контекст высоких целей.

Разные культуры отдают предпочтение разным способам мотивации (целям, деньгам, лидерству, стремлению к самостоятельности, созданию и защите своего мира, уравнительности, повышению качества жизни). Например, новые русские стремятся к стабильности и защите своего положения.

8. *Воспитательная* основывается на формировании образцов поведения, необходимых организации.

9. *Ассимиляционная* облегчает привлечение и использование всего лучшего, полезного организации.

10. Функция *формирования имиджа*, т. е. образа организации в глазах окружающих в результате непроизвольного синтеза ими отдельных элементов культуры в некое неуловимое целое, оказывающее воздействие на их эмоции.

Имидж есть репутация организации, доброе имя, психологический образ, складывающийся у персонала, клиентов, партнеров, общественности в результате длительной безупречной работы. Его задача — обеспечить не столько известность, сколько доверие фирме и продукту ее деятельности, символизировать стандарты совершенства, а следовательно, служить условием ее процветания. Причем он не обязательно должен быть элитным.

Функции имиджа:

- ◆ адаптивная, облегчающая фирме вхождение в ту или иную среду;
- ◆ демонстративная, обеспечивающая показ достоинств;
- ◆ рекламная, связанная с привлечением внимания окружающих.

Имидж бывает внешним и внутренним.

Внешний отражает восприятие организации со стороны. На него влияют качество продукта, политика цен, реклама, демонстрация социальной ответственности, стиль отношений с партнерами и клиентами; официальная атрибутика (название, эмблема, товарный знак, бренд), оформление офисов, место их расположения, планировка, внешний вид и поведение сотрудников (в целом — не более 2-3 элементов).

Внутренний имидж формируют ощущения, впечатления, которые остаются у клиентов и партнеров организации от непосредственного общения с персоналом, администрацией, наблюдений за их действиями, взаимоотношениями, общей атмосферой.

Имидж динамичен, может меняться под воздействием обстоятельств, любой новой информации

о фирме и в итоге зависит от каждого работника. К нему надо относиться бережно и внимательно, никогда не жертвовать им ради сиюминутной выгоды, ибо успех организации зависит от того, что думают о ней окружающие. Поэтому экономически и политически невыгодно строить имидж на лжи и обмане.

По степени влияния на организацию выделяют несколько типов культур.

Беспорная характеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм, которые при необходимости сознательно корректируются. Такая культура является закрытой, не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, игнорирует или маскирует недостатки, насаждает показное единство, видимость благополучия. Хотя формально она объединяет персонал, но одновременно его подавляет, поэтому и не сплачивает людей, не становится фактором **мотивации**.

Слабая культура практически не содержит общих ценностей и норм (у каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие друг другу), а те, что имеются, легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет людей, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления.

Сильная культура содержит множество норм и ценностей, открыта любому влиянию, активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами.

Но соотношение между открытостью и закрытостью культуры все же должно быть оптимальным.

Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения, шириной распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых приоритетов.

Надо иметь в виду, что как сильная культура, так и слабая могут быть эффективны в одном и неэффективны в другом отношении. Пока однозначных связей между силой культуры и успехом не выявлено, но замечено, что преуспевающие фирмы обладают сильной культурой.

Каждая из культур, в свою очередь, может быть прогрессивной или регрессивной.

Элементы культуры

Культура организации состоит из отдельных элементов. Эти элементы бывают субъективными и объективными, отражающими материальную сторону ее деятельности.

Рассмотрим субъективные элементы культуры:

1. *Организационные ценности* — эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, что позволяет им служить образцами, ориентирами поведения персонала, осуществления в жизненно значимых ситуациях социально одобряемого выбора. Система ценностей образует внутренний стержень культуры. Изменение в ней, наряду с изменениями в технике, часто лежит в основе экономических трансформаций.

Выделяют следующие виды ценностей:

- ◆ ценности как общественный идеал (например, справедливость);
- ◆ личные ценности, отражающие конечные цели людей (например, деньги);
- ◆ инструментальные ценности (инициативность, высокое качество работы, являющиеся орудием достижения этих целей).

Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как послушание, конформизм, и все большее — коллективизм, самостоятельность, творческий подход.

Хотя ценности нелогичны, иррациональны, на них можно целенаправленно влиять; правда, преимущественно на ранних стадиях жизни организации, когда они не вполне устойчивы.

Вероятность признать ту или иную ценность (позицию) зависит:

- ◆ от возраста субъекта;
- ◆ его целевой ориентации;
- ◆ доверия к носителям ценности (позиции);
- ◆ соответствия ценности (позиции) взглядам окружающих;
- ◆ уверенности в себе, твердости убеждений и проч.

2. *Философия* — это система ключевых ценностей организации, которая отражает восприятие ею своего предназначения, выражающегося в совокупности важнейших принципов деятельности и качественных целей. Она задает главные направления функционирования и развития, определяет стиль руководства, основы мотивации, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала, создает основу **имиджа**.

3. *Обряд* — есть стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу с целью подчеркнуть торжественность события (например, проводы на пенсию).

4. *Ритуал* — это совокупность действий, предназначенных для оказания психологического воздействия на персонал с целью укрепления преданности фирме, усиления сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений. (Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.)

5. *Легенды и мифы* представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, портреты ее известных деятелей.

Они информируют, каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и проч., снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, об их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

6. *Обычаи* — форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятая из прошлого и передающаяся членами организации из поколения в поколение без каких бы то ни было изменений.

7. *Нормы* (признанные социальные стандарты) и *стиль поведения* субъектов (отношения друг с другом, внешним окружением, осуществления управленческих действий и проч.).

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название *традиций*, бывающих как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную дедовщину.

8. *Лозунги* — призывы, в краткой форме отражающие основные задачи организации.

9. *Менталитет* — образ мышления членов организации, определяемый их сознанием, традициями, ценностями и имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

К объективным элементам культуры относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и проч.

Управление организационной культурой

Управляемость организационной культурой во многом зависит от ее источника. Если таковым является **администрация**, культура полностью управляема и обновляется в результате смены лидеров или стратегии руководства, причем изменения более вероятны в молодой культуре при малом количестве субкультур.

Если культура формируется как результат взаимодействия индивидуальных культур субъектов, их установок, форм поведения и спонтанно приспосабливается к изменениям, непосредственно управлять ею нельзя.

На культуру можно влиять:

- ◆ изменяя самих людей, например путем воспитания, **пропаганды** (с использованием символики, обрядов, ритуалов);
- ◆ применяя инструменты поощрения, а порой насильственные меры;
- ◆ подбирая персонал в соответствии с требуемой культурой (увольняя одних и нанимая на их место более подходящих);
- ◆ изменяя должностную структуру, трудовые и **социальные роли** работающих.

Каждый из этих подходов сам по себе является ограниченным, поэтому в управлении организационной культурой надо использовать все имеющиеся возможности.

Осуществляя его, **менеджеры** могут:

во-первых, действовать строго в рамках культуры. В этих условиях ее прогрессивность обеспечит успех, но отсталость приведет к падению эффективности работы, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы;

во-вторых, идти напролом, игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление персонала и вряд ли будут успешными;

в-третьих, принимать решения частично в рамках культуры, но в необходимых случаях — наперекор ей. Здесь надо учитывать совместимость проводимых изменений и культуры и по возможности не «перегибать палку»;

в-четвертых, предпринимать при необходимости шаги, полностью с культурой несовместимые, что требует преобразования самой культуры. Возможны следующие варианты действий в этом направлении:

- ◆ изменение содержания культуры без изменения ее внешних форм;
- ◆ изменение внешних форм без изменения содержания культуры;
- ◆ одновременные изменения того и другого.

К неудачным действиям в деле преобразования культуры относят:

- ◆ подмену реальных процессов изменения рекламной кампанией;
- ◆ поверхностные, «косметические» преобразования, когда все остается прежним, особенно в **высшем руководстве**;
- ◆ попытки изменить всю культуру за один присест;
- ◆ действия ради самих действий, т.е. не приводящие к определенному результату.

Изменение культуры влечет изменение поведения персонала и может вывести организацию на новую качественную ступень. Однако для этого преобразования должны быть системными.

Типы организационных культур

Каждой организации присущ уникальный тип культуры, обусловленный особенностями выполняемой ею деятельности, традициями, собственностью и проч. Рассмотрим эти типы подробно, с тем чтобы менеджеры по персоналу и руководство могли выбрать для себя наиболее подходящий, скорректировать и в дальнейшем совершенствовать существующий.

Р. Люис разделяет организационные культуры на следующие классы.

1. *Моноактивные*, опирающиеся на логику и формализованные информационные системы. Они официальные, разграничивают личное и профессиональное. Их представители пунктуально и последовательно организуют свою деятельность, делая одно дело.

2. *Полиактивные*, опирающиеся на эмоциональность персонала и привлекательных **лидеров**, ориентир на которых служит отправной точкой деятельности для подвижных и активных народов (латиноамериканцы, арабы, итальянцы). В таких культурах люди живут сегодняшним днем, смешивают личные и профессиональные отношения, придают большое значение получению от них удовлетворения, не сдержанны.

3. *Реактивные*, опирающиеся на честность, вежливость, уважение, спокойствие, осторожное обобщение формализованной информации и личных впечатлений, избегание конфронтации, соединение профессионального и личного (Япония, Китай, Турция, Финляндия).

С. Хонди рассмотрел управленческие культуры с точки зрения такого параметра, как *источник власти* и выделил типы, каждому из которых присвоил имя олимпийского бога.

1. *Культура личной власти (Зевса)* характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях острой конкуренции. Источником власти в них является собственность на **ресурсы**. Такие организации имеют простую структуру, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, жестко контролируют работников, подавляют их инициативу. Успех предопределяет руководитель, чья высокая **квалификация** позволяет быстро принимать и реализовывать решения.

2. *Ролевая культура (Аполлона)* характеризуется властью бюрократического типа, основанной на должностных полномочиях (без учета личных качеств руководителя), четкой системе норм и инструкций, распределении прав, обязанностей и ответственности участников, что обеспечивает ее эффективное осуществление. Но такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям, не гибка, препятствует **инновациям**.

3. *Культура задачи (Афины)* связана с властью, которая имеет в основе знания, профессионализм и обладание информацией. Такая культура свойственна проектным или венчурным организациям, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся условиях, поскольку обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества, коллективного творчества. Она относится к переходной и может перерасти в один из предыдущих типов.

4. *Культура личности (Диониса)* связана с эмоциональным началом. Власть в ней основывается на творческих ценностях и объединяет и координирует усилия людей, направленные для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе всеобщего согласия.

На стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стабильного развития — культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

С точки зрения *отношения к персоналу* выделяют:

1. *Бюрократическую культуру*, гарантирующую работникам стабильность,

безопасность, избавляющую от конфликтов с помощью регулирования всех сторон деятельности организации, на основе документов, четких правил, процедур, оценки персонала по формальным показателям и критериям. Источником власти здесь являются собственность или должность.

2. *Опекунскую культуру*, обеспечивающую стабильность, развитие, участие в делах организации на основе благоприятного морально-психологического климата, сплоченности людей, групповых норм поведения, неформального статуса сотрудников, их личной активности, взаимопонимания, гармонии отношений.

3. *Праксиологическую* (от греч. *praktikos* — деятельный) *культуру*, допускающую в определенных границах работников к управлению, нацеленную на обеспечение наивысшей эффективности работы. Она основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле их выполнения, оценке деятельности людей по результатам. Главной фигурой здесь является руководитель, власть которого покоится на должностных полномочиях и глубоких знаниях.

4. *Предпринимательскую культуру*, которая обеспечивает привлечение персонала к творчеству, ориентирована вовне организации и на перспективу, поддерживает новаторство и творческую активность персонала. Оценка последнего происходит по затраченным усилиям. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знания и опыт.

С точки зрения *особенностей реализации* персоналом *стратегии* фирмы выделяют:

1. *Стабильную культуру*, ориентирующую людей на действия в рамках организации по аналогии с прошлым, размеренность в работе, избежание риска и допущение перемен лишь в кризисных ситуациях. В рамках фирмы она свойственна бухгалтерии, плановому отделу.

2. *Реактивную культуру*, использующую современный опыт для решения текущих внутренних проблем («рука на пульсе»). Она также минимизирует риск и допускает преобразования лишь при низком уровне эффективности (культура производственного отдела).

3. *Опциционную культуру*, которая нацелена на решение проблем ближайшего будущего на основе экстраполяции возможностей. Она ориентирована уже не только вовнутрь, но и вовне организации, допускает риск и частичные изменения при снижении эффективности (свойственна плановому и маркетинговому подразделениям).

4. *Исследовательскую культуру*, в центре которой находятся ориентация на отдаленное будущее, поиск вариантов решений на основе вновь открывающихся глобальных возможностей, оптимизация соотношения **риска** и **выгоды** (служба стратегического планирования).

5. *Креативную культуру*, обеспечивающую условия создания и внедрения новшеств. Ей присущи постоянный поиск, неопределенность и риск (действующие в рамках современных фирм венчурные подразделения).

Американец японского происхождения У. Оучи, известный как автор теории Z, также предложил классификацию организационных культур, исходящую из основ власти. Он выделил:

- ◆ *рыночную культуру*, характеризующуюся господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль, где источником власти является собственность на ресурсы;
- ◆ *бюрократическую культуру*, основанную на господстве регламентов, правил и процедур, источником власти в рамках которой служит **должность**;
- ◆ *клановую культуру* (дополняющую предыдущие), базирующуюся на внутренних ценностях организации и направляющую ее деятельность, где источником власти являются традиции.

С точки зрения мотивов, которым следуют лица, принимающие решения, и характера

внутренних отношений, американские исследователи Дил и Кеннеди выделили следующие типы таких культур:

1. *Культура торговли*, свойственная в первую очередь коммерческим фирмам, которые нацелены на получение быстрых результатов с малым риском, обусловленных не столько величиной, сколько числом сделок, надежностью партнеров, пониманием нужд рынка. Для такого рода культуры характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма, но, несмотря на это, безразличие по отношению к организации и высокая **текучесть кадров**.

2. *Культура выгодных сделок*, присущая организациям типа бирж, ориентирует работников на быстрое получение денег в условиях **спекуляции** и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетное, а сотрудничество относительное, происходит в основном на почве погони за деньгами, что требует молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами, твердостью характера.

3. *Административная культура*, характерная для крупнейших фирм и государственных учреждений, ставит во главу угла не столько прибыль или громкий публичный успех, сколько минимизацию риска, стабильность, безопасность. Ее отличает **иерархия**, **бюрократичность**, формальный подход к делу, неспешность принятия решений, пиетет по отношению к должностям. Сотрудники — аккуратные, основательные, придирчивые люди, умеющие приспосабливаться, основное внимание уделяющие тому, как, а не что сделать.

4. *Инвестиционная культура*, отличающая крупные корпорации и банки, связана с рискованным бизнесом и принятием на основе тщательной проверки централизованных решений о крупных капитальных вложениях на длительный срок в условиях неопределенности, от точности которых зависит судьба фирмы. Это требует от сотрудников знаний, опыта, осмотрительности, настойчивости, совместного обсуждения вариантов действий.

Основываясь на *специфике поведения и его мотивации*, Д. Кроул говорит о следующих типах организационных культур:

1. *Бюрократическая культура* базируется на идее сильной формальной власти и рациональности, выраженной в четко расписанных формальных коммуникациях, функциях, правилах об ответственности, о подчинении личности интересам организации. Исходит из того, что рядовые работники ленивы, пассивны, не способны к самоконтролю и самодисциплине. (Лишь немногие целеустремленные и честолюбивые лица могут быть руководителями.) Поэтому для достижения поставленных целей людей необходимо контролировать, нейтрализовать или смягчать негативные последствия непредсказуемых действий, стимулировать, предоставлять возможность заработать. Этой культуре соответствует концепция **тейлоризма**.

2. *Органическая культура* базируется на согласии всех с общей идеей, целями, нормами, игнорировании хронических проблем, обособленности от внешнего мира. Деятельность персонала узко специализирована, основывается на организационном порядке с высокой степенью регламентации и минимальным текущим вмешательством администрации, которая задает лишь основные цели и параметры работы. В этих условиях для работников главное не выполнение заданий, а общение с товарищами, чье мнение значит больше, чем требования руководства, на которое реагируют только тогда, когда учитываются социальные потребности (прежде всего в признании). Данная культура отражена в доктрине человеческих отношений.

3. *Предпринимательская культура* основана на свободной инициативе, индивидуальном творчестве, **авторитете** и ориентирует всех на достижение личных целей. Интересы индивидов ставятся выше интересов организации (если речь не идет о получении **прибыли**). Руководство не вмешивается в деятельность способных и инициативных исполнителей, а лишь направляет и контролирует ее (пока делаются правильные вещи), способствует их самореализации на основе поиска новых подходов в условиях меняющихся функций и взаимосвязей. Это заставляет людей работать с полной отдачей и добровольно

брать на себя ответственность. Данной культуре соответствует доктрина контрактации и индивидуальной ответственности.

4. *Партисипативная культура* характеризуется тем, что большинство работников активно взаимодействуют в **команде**, органически сочетая личные и общие цели, совместно анализируют проблемы и вырабатывают решения. Их функции и ответственность меняются в зависимости от ситуации и стоящих задач, а интересы организации и личности согласуются на основе договора. Взаимодополняемость обеспечивает максимально эффективное использование знаний и **навыков** людей. Конфликты поддерживаются, коммуникации свободны, информация открытая. Поскольку каждый человек уникален, стандартные управленческие подходы здесь не срабатывают, а конкретизированы применительно к индивиду и ситуации. Данной культуре соответствует концепция командного управления.

В 1972 г. Роджер Харрисон предложил модель культуры в координатах «интересы выживания организации — стремление сотрудников к надежности положения и самовыражению» и выделил следующие ее типы.

1. *Культура, ориентированная на власть*. Организация с такой культурой (как правило, международная корпорация) стремится к доминированию в своей сфере, подчинению слабых конкурентов, контролю над ресурсами и персоналом. Она сопротивляется внешнему влиянию, не гибка и не может эффективно работать из-за **иерархичности** и плохих коммуникаций, однако устойчива в критических ситуациях.

2. *Ролевая культура*. Организации с подобной культурой (банк, страховое общество) свойственны:

- ◆ рациональность и упорядоченность;
- ◆ иерархичность;
- ◆ договорный тип отношений;
- ◆ тщательное распределение и неукоснительное соблюдение обязанностей, прав и **привилегий**;
- ◆ предсказуемость и стабильность.

Ролевые организации плохо приспособляются к изменениям из-за жесткости процедур, правил, регламентации.

3. *Проблемная культура*. У организаций, которым она присуща, на первом месте стоит успех, и ему подчинено все. Поэтому любые препятствия устраняются, а личные потребности и социальные соображения игнорируются, если не вписываются в организацию. Здесь все находится в движении, а потому велика роль знаний, способностей, творчества. Организации с такой культурой хорошо приспособляются, особенно к ближайшему окружению, за счет надежных коммуникаций и консультантов.

4. *Культура, ориентирующаяся на сотрудников*, нацеливает организации на удовлетворение их потребностей, согласование с ними своих целей. Здесь сильны коллективность, взаимная поддержка, а роли распределяются на основе личных предпочтений и индивидуальных особенностей людей, но внутренняя интеграция минимальна. Такая культура свойственна научно-исследовательским структурам.

Культура отношения к женщинам (занимающим руководящие должности и к рядовым), а также к слабым вообще имеет следующие разновидности.

1. *Культура джентльменского клуба* (вежливых, гуманных, цивилизованных людей), в рамках которой мужчины, основываясь на **патерналистских** позициях, удерживают женщин на работе, которую они выполняют, однако не позволяют им подниматься выше и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению отношения к ним.

2. *Культура казармы* деспотична и свойственна организации с множеством уровней

управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно (как и всем, кто не обладает реальной властью).

3. *Культура спортивной раздевалки*, в рамках которой отношения строятся на базе специфических мужских интересов и представлений. К женщинам даже высокого положения (например, принадлежащим к **высшему руководству** организации) демонстрируется открытое пренебрежение. Мужчины не допускают их в свой круг общения.

4. *Культура отрицания различий между полами* отвергает **дискриминацию**, но одновременно не видит реальных различий между женщинами и мужчинами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а потому требует от них тех же достижений, что от мужчин.

5. *Культура ложной защиты женщин*. Идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке.

6. *Культура смысленных мачо* внешне не принимает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Несправляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины-руководители бывают более жестокими и беспощадными, чем мужчины.

М. Кета де Вире и Д. Миллер рассмотрели организационные культуры с точки зрения *психологических особенностей*.

1. *Параноидная культура* характеризуется недоверчивостью и страхом, а отсюда — чрезмерным контролем, широким применением систем слежения и централизацией **власти**.

2. *Принудительная культура* поощряет стремление любой ценой к совершенству, избеганию ошибок и неопределенности. Решающая роль принадлежит здесь иерархии, формальным отношениям, детальному планированию, действиям по схеме, тотальному контролю, **статусам**. Такая культура не способствует видению перспективы и быстрым изменениям.

3. *Драматическая культура* отличается тем, что члены организации стремятся к внешнему успеху, сверхактивны, навязчивы, импульсивны, что приводит к нестабильности отношений, хаосу и **банкротству**.

4. *Депрессивная культура* демонстрирует внутреннюю ориентированность персонала, неуверенность в будущем, отсутствие стратегии, общую пассивность, стремление удержаться за счет прежних достижений, неспособность принимать серьезные решения, запрограммированность и бессистемность в текущих действиях. Организации, функционируя как простейшие машины, выживают в стабильных, регулируемых условиях, вне конкуренции.

5. *Шизоидная культура* характеризуется беспомощностью **топ-менеджмента**, а потому переходом власти в руки управленцев среднего звена, преследующих личные цели и не обращающих внимания на сотрудников.

Французские специалисты выделяют следующие типы организационной культуры:

1. *Культура оранжереи* характерна для государственных структур, не подверженных влиянию рынка, а потому не интересующихся внешним окружением. Персонал в них отличается безразличием к делу, **бюрократизмом**, **конформизмом**, стремлением сохранить достигнутое.

2. *Культура собирателей кокосов* присуща мелким и средним предприятиям, где основа системы ценностей — уважение к руководителю, ибо слабые экономические возможности не

позволяют по-иному мотивировать персонал.

3. *Культура огорода* распространена на крупных бюрократизированных предприятиях (типа IBM) и характеризуется патернализмом по отношению к своим сотрудникам, основанным на экономическом могуществе фирмы.

4. *Культура французского сада* является вариантом предыдущей. К людям здесь относятся, как к винтикам, необходимым для функционирования системы, и меньше с ними считаются.

5. *Культура крупных плантаций* предполагает постоянное приспособление к среде, поэтому поощряет гибкость и высокую степень мотивированности персонала. Присуща концерну «Филлипс».

6. *Культура лианы* характеризуется минимальным аппаратом управления, ориентацией каждого работника на рынок, высоким уровнем **мотивации** и развитым чувством ответственности. Такая культура свойственна фирме «Эппл».

7. *Культура кочующей орхидеи* присуща рекламным агентствам и консалтинговым фирмам. Она характеризуется гибкостью и изменчивостью, позволяющими работать с разными типами крупных клиентов, быстро приспосабливаться к новым направлениям деятельности.

8. *Культура косяка рыбок* отличает предприятия с высокой маневренностью и гибкостью, меняющих стратегию и поведение в зависимости от конъюнктуры.

Исходя из особенностей *коллективной (командной) работы персонала* можно выделить следующие типы организационных культур.

1. *Комбинат* предполагает беспрекословное подчинение под воздействием угроз сильному лидеру, которому принадлежат решающее слово, власть и контроль в условиях традиционной иерархии, жестких границ и структуры организации. Однако имеет место преобладание групповых ценностей по сравнению с индивидуальными.

2. *Клика* основывается на том, что группа, стремящаяся к собственным целям, достаточно неопределенная по составу и структуре, нестабильная, абсолютно доверяет лидеру, обладающему видением будущего. Ценностями являются энергичность, индивидуализм,

3. *Кружок* основывается на идентификации каждым себя с группой, строгое распределение полномочий и сфер деятельности внутри **коллектива**, высокой формализации, стандартах, нормах и процедурах, которые редко меняются, поэтому каждый знает, что и как делать. Для такого коллектива руководство задает только цели. Лидер выступает в роли наставника или посредника во взаимоотношениях с **администрацией**; источником его влияния служит высокий статус.

4. *Команда* ориентирована на эффективное достижение конечного результата, характеризуется полной информированностью всех (каждый знает, что делать, и делает, что надо), открытым обсуждением проблем, изменением по мере необходимости целей. Лидер гибок, содействует контактам и сотрудничеству, соединению личных и организационных целей.

Для руководства людьми также важно учитывать подход к индивидуальной культуре, разработанный в 1960 г. Оллипортом, Верноном и Линдзи. В его основе ориентация на главные ценности, исповедуемые человеком:

- ◆ истина, знания, система (теоретический человек);
- ◆ порядок, полезность, дело (экономический человек);
- ◆ красота, гармония, социальная польза, всеобщее благо, взаимопомощь (эстетический человек);
- ◆ лидерство, карьера, власть, конкуренция (политический человек);

- ◆ вера (религиозный человек).

Национальные аспекты культуры

Сегодня руководителям все чаще приходится сталкиваться с национальными культурами. Это происходит как в процессе деловых переговоров, визитов за рубеж, так и в работе с персоналом, который во многих организациях частично состоит из гастарбайтеров, или натурализованных иностранцев. Люди с разной национальной культурой рассматривают окружающее сквозь ее призму, поэтому неодинаково воспринимают реальность.

Поскольку любая национальная культура уникальна, ибо складывается под влиянием огромного количества исторических, социальных, этнических, географических и иных факторов, методы управления не могут автоматически переноситься из страны в страну.

В то же время в эру глобализации произошла экспансия западной (прежде всего американской) культуры. На почве этого имеет место сближение культур, появление в них многих общих элементов. Вместе с тем усилилась и дивергенция (особенно в исламском мире).

Национальные культуры во многом различаются по тому, в какую группу отнесены их основополагающие ценности.

Приведем примеры моделей организационной культуры ряда основных стран мира с учетом этого обстоятельства.

Национальными *американскими ценностями* считаются:

- ◆ семья;
- ◆ уважение к властям, законам, работодателям;
- ◆ вера в бизнес;
- ◆ интересная работа и осознание полезности вклада;
- ◆ справедливость оценки труда руководителем;
- ◆ возможность участия в принятии решений;
- ◆ стабильность занятости;
- ◆ размер оплаты труда;
- ◆ уважение к личности, образованию и профессионализму;
- ◆ активность и проч.

Американской модели организационной культуры свойственны:

- ◆ жесткий прагматизм, требование реального полезного дела;
- ◆ ориентация на деньги;
- ◆ деловитость;
- ◆ динамизм, стремление к обновлению;
- ◆ уважительное отношение ко времени как к важнейшему ресурсу;
- ◆ индивидуализм, самостоятельность, ответственность;
- ◆ дружелюбие, откровенность, искренность;
- ◆ разделение делового и личного;
- ◆ патриотизм.

Для деловой *западной культуры в целом*, где выделяются англоязычный, германский, романский, скандинавский кластеры, характерны:

- ◆ предприимчивость, инициатива;
- ◆ научное и рациональное обоснование и демократичность процесса принятия решений;
- ◆ индивидуализм;
- ◆ участие работников в управлении, принятие ими на себя ответственности;
- ◆ серьезное отношение сотрудников к будущим возможностям;

- ◆ эмоциональная вовлеченность в дело;
- ◆ широкое использование норм, правил, предписаний;
- ◆ творчество, саморазвитие.

Английскую модель деловой культуры характеризуют:

- ◆ прагматизм, ориентация на дело, на здравый смысл;
- ◆ нелюбовь к умозрительным проектам;
- ◆ обтекаемость, гибкость;
- ◆ чувство собственного достоинства;
- ◆ терпимость к чужим взглядам и убеждениям;
- ◆ уважение к традициям;
- ◆ **эгоцентризм**.

Французская модель деловой культуры предполагает:

- ◆ **интеллект**, любовь к искусству, гармонии, красоте;
- ◆ нерешительность в деловой сфере;
- ◆ конфликтность, нелюбовь к компромиссам (отсюда попытки все втиснуть в рамки регламентов и законов);
- ◆ раскованность людей, свобода их от условностей.

Восточной культуре в целом свойственны покорность власти, авторитаризм, значительное влияние национальных и этических факторов, устойчивость, разрыв между элитой и массами.

Китайская модель деловой культуры подразумевает:

- ◆ повиновение, терпение и упорство;
- ◆ допустимость обмана;
- ◆ невнимание к качеству;
- ◆ приверженность ритуалам и чиновничеству;
- ◆ чувствительность к шутке и юмору;
- ◆ клановость.

Культурный стереотип *исламских стран* отличает:

- ◆ создание обстановки неторопливости, дружелюбности, доверия;
- ◆ ориентация на работу, а не на результат;
- ◆ избегание конфронтации и критики других;
- ◆ уважение к скрытому проявлению силы;
- ◆ гордость, боязнь потерять лицо;
- ◆ повышенная эмоциональность;
- ◆ предельная чувствительность к интонациям, смене направления разговора.

Основанная на ней *модель управления персоналом* предполагает:

- ◆ мотивирование не столько стремлением к достижению поставленных целей, сколько дружескими отношениями и проявлением власти;
- ◆ большую роль социальных условностей;
- ◆ приоритет роли личных отношений;
- ◆ семейственность;
- ◆ игнорирование затрат времени;
- ◆ чиновничество.

Для *японского культурного стереотипа* характерно:

- ◆ безграничное трудолюбие и терпение;
- ◆ стремление к красоте и совершенству;

- ◆ сохранение традиций наряду с умелым заимствованием всего лучшего у других;
- ◆ **КОЛЛЕКТИВИЗМ**;
- ◆ честность;
- ◆ самообладание, дисциплинированность;
- ◆ вежливость, аккуратность;
- ◆ опрятность, чистота;
- ◆ организованность;
- ◆ добросовестность, исполнительность.

Основанная на нем *модель управления персоналом* предполагает:

- ◆ коллективную ответственность;
- ◆ **ротацию** кадров;
- ◆ доверие подчиненным;
- ◆ защиту всех работников;
- ◆ планирование **карьеры**;
- ◆ гибкость, адаптивность, рационализм;
- ◆ лояльность организации.

Особенности *российского менталитета и культуры*:

- ◆ приоритет духовных ценностей и неприязнь к материальным, особенно стоимостным;
- ◆ предпочтение неформальных регуляторов деятельности формальным;
- ◆ понимание равенства как одинаковости всех людей и негативное отношение к социальной дифференциации;
- ◆ отношение к работе как смыслу жизни и как средству заработка;
- ◆ нравственность;
- ◆ инициативность, предприимчивость, способность выручить себя в критической ситуации;
- ◆ уважение к традициям;
- ◆ независимость, способность не потерять себя в условиях кризиса;
- ◆ самопожертвование, готовность помогать другим в ущерб себе;
- ◆ настойчивость, умение оказывать влияние, достигать успеха;
- ◆ соблюдение равноправия;
- ◆ игнорирование правовых ограничений, вседозволенность;
- ◆ отказ от индивидуализма и стремление идентифицироваться с общностью (государством, **КОЛЛЕКТИВОМ**);
- ◆ крайняя противоречивость, выступающая как сочетание противоположных черт (коллективизма и индивидуализма; трудолюбия и лени; целеустремленности и расхлябанности; стремления к новому и догматизма; практицизма и мечтательности; бунтарства и покорности);
- ◆ сложность возложения ответственности на конкретных лиц.

Например, в России, в отличие от Запада, совместная работа проходит в условиях нечеткого распределения обязанностей и функций (общее задание «бросается» в группу).

Исполнители пассивно ожидают, когда их заставят участвовать в принятии решений (что освобождает от ответственности за их результаты). Этому во многом способствует проводимая администрацией политика закрытых дверей, обращение руководства к людям только в безвыходных ситуациях.

В России не стала еще столь очевидной зависимость между успехами предприятия и культурой, которая заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу (как правило, низкого уровня), оформление офисов, новые названия должностей.

В то же время стиль работы большинства российских руководителей и предпринимателей остался таким же, как при административно-командной системе (деловой эгоизм, игнорирование интересов потребителей и партнеров, стремление в первую очередь к личному обогащению и уж затем к заботам об общей пользе).

В 2003 г. компания ВКГ провела опрос топ-менеджеров 110 российских производственных предприятий с численностью персонала свыше 1000 человек. Этот опрос дал следующие результаты:

- ◆ 83% руководителей считают основной проблемой несовершенство системы управления и организационной структуры;
- ◆ 77% отмечают недостатки в квалификации и в системе мотивации персонала, а также отсутствие его ориентации на стратегические цели компании.

Таким образом, главные организационные проблемы заключаются в качестве персонала, организации труда, управлении, планировании, т. е. в комплексе вопросов, тесно связанных с корпоративной культурой.

Американский ученый голландского происхождения Г. Хофштеде (Хофстид), проводивший исследования на предприятиях фирмы IBM, разбросанных по всему миру, предложил следующие параметры, по которым можно идентифицировать национальные особенности культуры:

- ◆ *индивидуализм* (ИН), характеризующийся степенью независимости индивида от общества, готовностью людей действовать в одиночку;
- ◆ *дистанция власти* (ДВ), определяемая отношением людей к проблеме неравенства, его допустимой степенью (на Западе психологически допустимым сегодня считается 10-кратный разрыв в средних доходах самых богатых и самых бедных групп населения; в России этот разрыв фактически 20–25-кратный, а в Москве — более чем 50-кратный);
- ◆ *неприятие неопределенности* (НН), характеризуемая порогом ощущения опасности. Ее стремятся избежать с помощью правил, традиций, законов, религии (любая религия способствует выработке терпимости к неопределенности) и проч.;
- ◆ *ориентированность на будущее* (ОБ), выживаемость в перспективе, обеспечиваемая сбережениями, накоплением богатств и проч.;
- ◆ *мужественность* (МУ), выражающаяся в типе распределения социальных ролей между полами.

Культура с жестким закреплением ролей — мужественная; со слабым — женственная. В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин, определяя даже образ мышления (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, помощи слабым.

Приведем пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявления перечисленных параметров (В — высокая; С — средняя; Н — низкая).

Страна	ДВ	ИН	МУ	НН	ОБ
США	Н	В	В	Н	Н
Германия	Н	В	В	С	С
Япония	С	С	В	В	В
Франция	В	В	С	В	С
Россия	В	С	Н	В	Н

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.2. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

Поведение человека в организации: общие понятия

Под *поведением* понимается совокупность взаимосвязанных действий и поступков человека, находящихся под воздействием личностных и ситуационных факторов для приспособления к окружающей среде. Иными словами, оно является результатом взаимодействия между происходящим в его голове и событиями окружающего мира, между социальным окружением и ощущением. Распространенной ошибкой многих **менеджеров** является учет влияния только чего-то одного.

Объясняя поведение людей, часто в такой степени приписывают его особенности их внутренним чертам и установкам, что пренебрегают ситуационными воздействиями, даже когда они очевидны. Происходит так потому, что личность находится в центре внимания, а ситуация относительно незаметна.

Рассмотрим основные типы поведения работников, которые менеджеры должны хорошо представлять себе для успешного **руководства** ими.

По *сфере осуществления* поведение может быть деловым (официальным и неофициальным) и межличностным. Первое определяет результативность деятельности организации; второе — **морально-психологический климат** в коллективе.

По *субъектам* оно может рассматриваться как индивидуальное (когда люди действуют разрозненно) или коллективное (все заодно).

С точки зрения *преднамеренности*, поведение бывает заранее спланированным и спонтанным, выражающим стихийную реакцию на те или иные события. Спланированным поведением управлять гораздо труднее, ибо людей приходится переубеждать.

По *функциям* поведение может быть управленческим и исполнительским. Первое ориентировано на руководство, второе — на подчинение.

С точки зрения *предопределенности*, можно говорить о поведении, детерминированном обстоятельствами, и недетерминированном, зависящем от внутренних импульсов.

Исходя из типа *мотивации*, говорят о ценностном (ориентированном на определенные устоявшиеся нормы) и ситуативном (зависящем от складывающихся обстоятельств) поведении. В последнем случае человека можно сравнить с флюгером.

По *характеру* поведение бывает пассивным и активным. Последнее в свою очередь можно рассматривать как агрессивное и асертивное.

Пассивное поведение характеризуется робостью, неуверенностью, нежеланием брать на себя инициативу и ответственность, уступчивостью внешним требованиям, забвением своей выгоды, а поэтому редко помогает достигать целей. Поскольку за человека выбор делают другие, он ощущает себя жертвой. Тем не менее многие выбирают этот тип поведения, поскольку он малорискован, позволяет избежать попадания в сложные ситуации.

Агрессивное поведение (агрессивность — посягательство на права других) связано, наоборот, с навязыванием субъектом своего мнения окружающим, требованием от них уступок в свою пользу, принятием за них решений и проч. Его враждебность, непредсказуемость вызывает у тех, на кого оно направлено, неуверенность в себе, страх, потребность защищаться. Такое поведение до определенных пределов помогает достичь целей, но отбивает у окружающих желание сотрудничать.

Ассертивное поведение исходит из собственных потребностей субъекта, но учитывает интересы и права окружающих, которые информируются о его желаниях и представлениях, приглашаются к конструктивному диалогу и сотрудничеству. Восприимчивость к убедительным аргументам позволяет избегать **конфликтов**, экономить силы и время, эффективно взаимодействовать, добиваться реализации собственных целей, сохраняя хорошие отношения.

Приемами ассертивного поведения являются:

- ◆ многократное повторение просьбы;
- ◆ сдержанность при критике;
- ◆ признание негативных чувств других без обвинений;
- ◆ указание на непоследовательность чье-то поведения без предъявления обвинений.

С учетом задачи *приближения к запланированному результату* поведение рассматривается как рациональное и иррациональное (на деле оно нерационально даже в первом приближении, например, вследствие эмоций, особенностей **темперамента** и проч.).

Согласно теории организационной рациональности Г. Саймона поведение человека нельзя считать рациональным, поскольку он не может обладать исчерпывающей информацией о последствиях своих действий и способен оценить лишь немногие из альтернатив.

В зависимости от *степени осознания* человеком *факторов*, обуславливающих его поступки, и контроля над ними говорят о следующих типах поведения:

- ◆ *реактивном*, предполагающем автоматические, неосознанные действия в ответ на изменение внешней ситуации. Такой тип поведения имеет место при решении простых повторяющихся задач;
- ◆ *инстинктивном*, когда ситуация осознается, но действия не контролируются волей (паническое бегство при опасности);
- ◆ *эмоциональном*, характеризующимся тем, что ситуация осознается и в принципе доступна волевому контролю, но таковой не следует из-за отсутствия желания субъекта;
- ◆ *свободном целенаправленном*, при котором человеком полностью осознается ситуация и контролируется поведение.

Понятно, что с первыми тремя типами поведения руководителю следует бороться.

Основные формы поведения человека в социальной среде:

- ◆ *«ангельское»*, в форме полного отрицания зла и насилия;
- ◆ *высокоморальное*, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т. п.);
- ◆ *нормальное*, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки;
- ◆ *аморальное*, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;
- ◆ *«дьявольское»*, т. е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам.

В целом у человека могут иметь место *три типа трудового поведения*. Каждый из них характеризуется мотивами, пониманием его необходимости и волей к нему:

1. Для одних людей поведение является вынужденным, внешне навязанным, что обусловлено непониманием его важности и необходимости, отсутствием требуемых навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинения воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает

внутренний протест, а порой и озлобление.

2. Для других определенное трудовое поведение внутренне желаемо, приносит определенное удовольствие. У руководителей это связано с возможностью проявить себя, продемонстрировать власть, получить наслаждение от этого ощущения. Подчиненные же освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, что также облегчает жизнь.

Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение не принесут большого эффекта, ибо на первое место ставится задача достижения комфортного состояния.

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

С точки зрения *последствий для выполняемой работы* (окружающих), поведение может быть позитивным и негативным (правда, люди очень редко делают намеренно предосудительные вещи). Негатив надо решительно подавлять в зародыше, но при этом помогать исправляться и использовать сильные стороны —там, где это дает хорошие результаты.

С точки зрения *особенностей поведения*, выделяются следующие типы людей: лидеры, индивидуалисты, коллективисты, приспособленцы.

Поведение людей в организации подчиняется следующим законам, которые менеджеру необходимо учитывать:

- ◆ закон неоднозначной реакции вследствие разного восприятия разными людьми одних и тех же событий и воздействий;
- ◆ закон самосохранения;
- ◆ закон компенсации недостатков в одном отношении достоинствами в других и проч.

Перечислим основные факторы, влияющие на поведение людей, а в следующих разделах рассмотрим важнейшие из них подробно.

1. *Социальная роль.*

2. *Особенности восприятия* окружения и представления о своем месте в ней.

3. *Социальная установка* —предрасположенность субъекта к заранее определенному способу восприятия другого лица или события, исходя из собственного жизненного опыта.

Установка (благоприятная или неблагоприятная) представляет собой связь, создаваемую человеком между объектом и его оценкой. Она выражается во мнениях, чувствах и часто предопределяет поступки, но и сама во многом определяется прошлым поведением (мы верим в то, что отстаиваем, и отстаиваем то, во что верим).

Позитивное поведение по отношению к какому-либо человеку вызывает в конце концов расположение к нему. Таким образом, установки и даже чувства можно формировать. Однако со временем при приобретении нового опыта они корректируются и даже затухают.

4. *«Я-состояния».*

5. *Желание произвести благоприятное впечатление.* Люди, особенно контролирующие свое поведение в надежде произвести хорошее впечатление, подгоняют его к тому, что от них ожидают.

6. *Уверенность* в себе, своих силах.

7. *Ценностная ориентация* —разделяемые **личностью** социальные ценности и ценности, являющиеся средством и целью жизни.

8. *Уровень притязаний* человека, характеризуемый трудностью целей, к которым тот стремится. Для разных людей он неодинаков и определяется такими факторами, как стандарты успеха, принятые в определенной социальной группе, степень самооценки и самоуважения данного лица, образование, профессиональный и жизненный опыт. Чем более развиты у человека перечисленные факторы, тем выше у него уровень притязаний.

Определяют уровень притязаний также пол и возраст. Например, у мужчин и молодежи он значительно выше, чем у женщин и пожилых людей. Безусловно, речь здесь идет о неких условных, среднестатистических личностях, поскольку в реальной жизни все значительно сложнее.

Несоответствие между реальными возможностями и уровнем притязаний является мобилизирующим фактором.

9. *Принципы* — основополагающие правила, которым человек следует в жизни, например, справедливость, честность и т. п.

10. *Позиция* — постоянное и однозначное внутренне отношение к одним и тем же людям или одинаковым ситуациям, основанное на опыте и ценностях. Позиция служит защитой в момент опасности; в ней личность выражает себя. Поэтому позицию всеми силами защищают и укрепляют.

11. *Настроение* и настрой (отношение к происходящему в данный момент).

12. *Внешние воздействия*. Модели поведения человека, связанные с реакцией на них, называются *биотипами*, среди которых выделяют три разновидности:

А — адреналовый. Характеризуется высокой требовательностью человека к себе и окружающим, ответственностью, ревностным отношением к работе, трудолюбием и трудолюбием;

НА — норадреналовый. Его обладатели замкнуты, скрытны, немногословны, властны, остро переживают неудачи;

А + НА — смешанный. Предполагает изменчивость настроения, повышенную эмоциональность, яркое воображение, чувственность владельцев, сопереживание окружающим.

13. *Внутреннее состояние* человека:

		Внутреннее состояние	
		Напряженность	Расслабленность
Поведение	Пассивное	Накопление внутри себя эмоций без их внешнего проявления, волнение по поводу того, что еще не произошло; склонность к «взрыву»	Спокойное, беззаботное поведение
	Активное	Вечная гонка с жизнью на выживание и постоянное подстегивание себя	Разумно мотивированное поведение с низким уровнем тревожности. Играючи выполняется большой объем работы

14. *Потребности, интересы*, степень их остроты.

15. *Психологические особенности субъекта* — направленность, темперамент, склонность к **риску**.

16. *Жизненный опыт*, уровень образования, знание и понимание ситуации.

17. *Привычки* — укоренившиеся в сознании индивида способы действия в определенных

обстоятельствах.

18. *Особенности ситуации.*

19. *Воздействие со стороны руководителя*, четкость постановки им задач.

20. *Отношения с окружением.*

Управление **поведением** людей в организации представляет собой систему мер по формированию его принципов и норм, стимулированию желательных поступков, предотвращению или пресечению нежелательных.

Понятие социальной роли

Под *социальной ролью* понимается модель поведения человека (обладателя определенного статуса) в системе служебных и личных отношений, соответствующая его месту в организации, официальным задачам, индивидуальным психологическим особенностям, личным ценностям (разные люди, имея разные ценности и представления об одной и той же роли, не одинаково ведут в ней себя), а также ожиданиям окружающих. В исполнении социальных ролей некоторые аспекты обязательны, а некоторыми можно варьировать.

Действия, предписанные социальными ролями, формируют соответствующие установки.

Принятие и осознание человеком его роли приводит к соответствующему изменению поведения. Поэтому искусственная роль может превратиться в реальную, стать привычкой. Нельзя полностью замыкаться в своей роли. Этим человек ограничивает свои возможности и возможности тех, с кем общается.

Роли сотрудников могут время от времени меняться, как и само их значение (например, в соответствии со стадией развития коллектива). Некоторые из них требуют одного исполнителя; но отдельные работники могут исполнять несколько ключевых ролей, каждая из которых уникальна. Поэтому исполнителей для них трудно подобрать, а в случае ухода — найти достойную замену. Отсутствие исполнителя в период потребности в нем — серьезная проблема для организации, могущая парализовать ее работу.

Если роль понятна и приемлема для человека и окружающих, соответствует его возможности и желаниям, не ограничивает и не унижает, то она исполняется с удовольствием. В противном случае человек не может полностью реализовать свои возможности и принести пользу себе и организации, что часто порождает внутренние и внешние конфликты. Индивид, не оправдывающий ожиданий, подвергается со стороны окружающих санкциям, а оправдывающий — поощрению.

Американский психолог Беблин выделяет несколько типов **социальных ролей**, которые люди могут играть в процессе служебного и личного взаимодействия. Эти роли во многом определяют поведение сотрудников.

К рабочим ролям относятся:

1. *Координатор*, обладая наибольшими организаторскими способностями, независимо от своих знаний и опыта осуществляет руководство остальными, направляя их активность на достижение поставленных целей.
2. *Генератор идей* (как правило, самый талантливый член коллектива) разрабатывает варианты решения стоящих перед ним проблем. Но из-за пассивности, несобранности и т. п. не способен реализовать их на практике.
3. *Контролер* в силу глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, наметить пути дальнейшей работы.
4. *Шлифовальщик* обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет увязать ее решение с другими задачами.
5. *Энтузиаст* — самый активный член коллектива; увлекает своим примером окружающих на

- действия по реализации поставленной цели.
6. *Искатель выгод* — посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива.
 7. *Исполнитель* добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.
 8. *Помощник* — человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Считается, что совместный трудовой процесс будет нормально осуществляться при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если же кому-то придется одновременно взять на себя две и более роли (или какая-то роль останется без исполнителя), как правило, возникают **конфликты**.

Роли, связанные с межличностными отношениями, обычно делятся на *ведущих* и *ведомых*. Первые играют так называемые предпочитаемые лица («звезды», авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих); вторые — все остальные, включая не предпочитаемых, с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их носителями коллективной вины.

Что такое восприятие?

Восприятие есть активная полусознательная деятельность по приему из окружения, отбору и переработке значимой для человека информации, ее организации, сопоставлению с тем, к чему человек привык и что считает нормальным, осмыслению и интерпретации. В результате у него возникают субъективные реакции в виде принятия, отторжения, игнорирования соответствующего субъекта, объекта или явления, вырабатывается и корректируется линия поведения по отношению к нему.

На восприятие оказывают влияние обстоятельства как объективного, так и субъективного характера.

Во-первых, *ситуация*. Если она позитивна, то **восприятие**, как правило, оказывается более благожелательным, чем воспринимаемый объект (субъект) этого на самом деле заслуживает. И наоборот, в негативной ситуации все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле (это не распространяется на неординарные случаи, которые оцениваются скорее по принципу контраста).

Во-вторых, на восприятие влияет *глубина видения действительности*. Много знающие и понимающие люди обычно спокойнее относятся к окружающим и происходящим событиям, точнее их оценивают, чем те, чей кругозор ограничен.

В-третьих, восприятие во многом зависит от *характеристик воспринимаемого объекта* (субъекта, явления), например внешних данных, личностных и социальных качеств.

К внешним характеристикам людей относятся рост, облик, манера поведения и проч. Респектабельный человек воспринимается более благожелательно.

Личностными характеристиками являются доброжелательность, ум, вежливость, отсутствие комплексов (по отношению к закомплексованным, а также ярким, необычным, непохожим на других людям наблюдается значительная неадекватность восприятия).

Социальными характеристиками считаются возраст, национальность, вероисповедание, образование, служебное положение, уровень дохода и проч.

Для действий и явлений это повторяемость, интенсивность; для материальных образований — размеры, цвет, форма.

Лучше воспринимаются значимые сигналы (светлое, громкое, подвижное, большое), к которым у человека есть свое позитивное или негативное отношение, соответствующие данному состоянию и потребностям.

В-четвертых, на восприятие влияют *стереотипы*, т. е. основанные на чужом мнении

наборы упрощенных представлений и суждений о том, с чем человеку еще сталкиваться не приходилось. Они чаще всего формируются у лиц, восприимчивых ко всему яркому и необычному, везде находящих несуществующие взаимосвязи.

Стереотипы могут быть точными и неточными, чрезмерно обобщенными, содержать лишь малую долю истины.

Они облегчают первоначальную ориентацию в ситуации, снимают ее неопределенность, но зачастую вследствие чрезмерного обобщения искажают реальность (если стереотипы, предшествующие событию, искажают наше восприятие, то следующие за ним искажают воспоминания). Особенно стереотипы помогают при дефиците времени, чрезмерной занятости, усталости, эмоциональном возбуждении, отсутствии жизненного опыта.

Проблемы, связанные со стереотипами, возникают тогда, когда те слишком обобщенные или явно неверные, основываются на односторонних представлениях.

В этом смысле особо выделяются *вредные* стереотипы, следование которым может нанести ущерб организации (например, что все пожилые работники сопротивляются новому, не желают рисковать, слабы здоровьем; все руководители не думают о подчиненных). С такими стереотипами необходимо вести борьбу. Но их гораздо труднее разрушить, чем позитивные.

Надо иметь в виду, что существующие стереотипы, влияя на усвоение поступающей информации, могут служить основой формирования новых.

В-пятых, *предрассудки*, т. е. заведомо негативные установки, почву для которых создает неравный статус субъектов. Они имеют массовый характер (например, расизм) и свойственны в основном малообразованным людям.

Сформировавшийся однажды предрассудок сохраняется преимущественно по инерции. Если он является до определенного момента социально приемлемым, многие, пойдя по пути наименьшего сопротивления, будут соотносить с ним свое поведение, чтобы не быть белой вороной.

Если **стереотипы** представляют собой не более чем предубеждения, то **предрассудки** являются основой практических действий (при этом установки действия взаимно поддерживают друг друга).

Человеку, отягощенному предрассудками, не нравятся те, кто не похож на него, и он допускает по отношению к ним **дискриминацию**, вступает в конфликты. Это ухудшает имидж организации, снижает эффективность работы, наносит экономический ущерб.

Однотипными со стереотипами и предрассудками по своему воздействию на восприятие и поведение человека являются *психологические эффекты*. Рассмотрим основные.

1. *Перенос* — не критическое распространение оценки одних явлений и людей на других.
2. *Обобщение* оценки одной характеристики объекта на весь объект в целом.
3. *Проекция* — приписывание собственных чувств и ощущений другим (если мне плохо, не может быть хорошо остальным, и наоборот).
4. *Первое впечатление*, которое обычно бывает более благоприятным и запоминающимся. Первое впечатление формируется в течение первых 10 с общения, а 90% мнения складывается в первые 90 с общения. Облик формируется на основе физической привлекательности, умения себя подать. Благоприятное впечатление производят люди, генерирующие положительные эмоции, для чего необходимо демонстрировать энергию, дружеское рукопожатие, приветливую интонацию, улыбку, доброжелательность. После этого замечается лишь то, что соответствует этому впечатлению.
5. *Идеализация* — гиперболизация положительных черт.
6. *Бумеранг* — укрепление уверенности при попытке ее поколебать (это имеет место при неприязненном отношении к партнеру или низком качестве самой информации).
7. *Избирательность* — восприятие только наиболее ярких и заметных свойств по сравнению с другими, отходящими на второй план (все, кроме главного, воспринимается как фон; похожее — как единое; выделяются и объединяются сходные объекты). Крайние случаи лучше

- запоминаются, потому что они не похожи на остальные.
8. *Ожидание*, способствующее принятию желаемого за действительное. Оно часто «подогревается» предварительной информацией, которую можно незаметно и целенаправленно подбрасывать.
 9. *Нимб* или *Гадкий утенок* — ориентация последующих положительных или отрицательных оценок на предыдущие. С этим чаще всего сталкиваются студенты, когда преподаватели, прежде чем выставить свою оценку, интересуются прежними.
 10. *Порядок* — придание при противоречивой информации большего веса сообщениям, полученным в первую очередь, но при общении со старыми знакомыми — наоборот (вообще, знакомые оцениваются правильнее, чем малознакомые люди).
 11. *Опережение* — более прочное усвоение сведений, получаемых непосредственно перед общением.
 12. *Средняя ошибка* — усреднение крайних оценок.
 13. *Глобальность* — восприятие объекта как единого целого, монолита, а не совокупности элементов.
 14. *Ретроспективность* — соотнесение всего со старым опытом.
 15. *Нахождение в поле зрения*. Большую расположенность и более позитивную оценку дают раздражителям, которые приходилось несколько раз наблюдать. Знакомых людей поэтому мы любим больше.

Восприятие осложняется неопределенностью ситуации, намерений и поступков других людей, искажением смысла получаемой информации, стремлением психологически защитить себя от внешнего влияния. Это часто приводит к неадекватности оценки субъектом происходящего, а следовательно, к его соответствующему поведению.

Концепция «Я-состояний» Э. Бёрна

Многие аспекты поведения субъектов объясняет концепция «Я-состояний» швейцарского психолога **Э. Бёрна**, разработанная в 1960-х гг.

«Я-состояние» — это система чувств, а также набор осмысленных поведенческих схем. Оно обусловлено общим психологическим настроением человека и сознательным выбором поведения, преследующим определенную цель.

Э. Бёрн утверждает, что человек постоянно пребывает в одном из трех психологических «Я-состояний»: *родителя*, *взрослого* и *ребенка* с разной степенью готовности перейти из одного состояния в другое.

Каждое из состояний имеет свою специфику.

Состояние *родителя* внешне выражается в ироничной манере держаться, поучениях, попытках все запретить и наказать, поисках виновных, претензиях на правоту, озабоченности всем и вся, стремлении поддержать, помочь, утешить, покровительствовать. *Родитель* может проявляться прямо (делай, что я говорю) или косвенно — применяться к требованиям.

Состояние *взрослого* характеризуется активностью, трезвым подходом к делу, учетом реального положения вещей, использованием опыта. Ему свойственны деловитость, поиск альтернатив, бесстрастность.

В состоянии *ребенка* люди действуют и чувствуют себя так, как в детстве, — непосредственно, игриво, капризно, своенравно, строптиво и т. п.

У незрелых людей поведение контролирует *ребенок*, у зрелых — *взрослый*.

Взаимодействие между людьми (трансакт, по Э. Бёрну), в какой бы форме оно ни происходило, всегда обусловлено теми состояниями, в которых они в данный момент находятся.

Существует три варианта трансактов, три стиля взаимодействия, которые в течение короткого времени каждый человек может использовать попеременно.

1. *Параллельный*, когда участники общения находятся в одинаковом «Я-состоянии». Он может продолжаться бесконечно, потому что они прекрасно понимают стиль друг друга и

сообразно отвечают и ведут себя.

2. *Перекрестный*. Предполагает, что собеседники находятся в неодинаковых «Я-состояниях» и играют разные роли. В результате они, пытаясь убедить в своей правоте, не понимают друг друга (или создают видимость этого), что приводит к нарушению коммуникаций.

3. *Скрытый*, встречающийся на каждом шагу и проявляющийся в недоговоренности, иносказании, критики с подтекстом, «двойным дном». Внешне он кажется обычным (параллельным или перекрестным) и закамуфлирован под ничего или совершенно иное означающий разговор.

Добившись в нем инерции, инициатор резко меняет «Я-состояние», ошеломляет соперника, сбивает с толку, что облегчает навязывание своего требования. Такие действия называются *игрой*, которая начинается с *уловки* (психологической приманки), задевающей уязвимое место другого человека, что тот должен остро почувствовать.

В рамках трансактов люди занимают определенные позиции:

- ◆ депрессивную: у меня плохо, у тебя — хорошо;
- ◆ высокомерную: у меня хорошо, у тебя — плохо;
- ◆ отчаянную: у меня и у тебя плохо;
- ◆ основную: у тебя и у меня хорошо (в ней коммуникации осуществляются лучше всего).

Поскольку играм присущ манипулятивный характер, они ведут к накалу страстей. Поэтому игр следует избегать, но если уж игра началась, вести себя твердо и последовательно. При этом рекомендуется:

- ◆ реагировать на ситуацию не из того «Я-состояния», которое навязывает другой, а из *взрослого*;
- ◆ игнорировать подтекст;
- ◆ специально обратиться к скрываемой части («нашим баранам») при уклонении другой стороны от прямых ответов.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА РАБОТЫ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Методы руководства подчиненными

Руководство представляет собой персонифицированное управленческое воздействие менеджера на исполнителей с помощью определенных методов. Он будет эффективным, если окажется выгодным той и другой стороне, поэтому неумелое **руководство** повышает текучесть кадров.

Различают *пассивное* руководство, не оказывающее прямого влияния на работников и регулирующее их действия на основе правил, и *активное* (мотивирующее их позитивное поведение; предупреждающее и ограничивающее негативное).

Можно говорить о следующих основных подходах к руководству:

1. *Индивидуально ориентированный* делает упор на четкую постановку целей, материальное **стимулирование**, регулярную оценку труда, создание условий служебного роста и профессионального развития.

2. *Социально (на группу) ориентированный* во главу угла ставит организацию

коллективного труда, групповые формы вознаграждения, стандарты и ответственность.

3. *Организационно ориентированный* акцентирует внимание на обеспечении идентификации работников с фирмой, участии в управлении, улучшении **условий труда**.

Руководство осуществляется с помощью определенных методов.

По содержанию методы бывают организационными, административными, правовыми, экономическими и социально-психологическими.

Посредством *организационных* методов создаются необходимые условия использования персонала (правила, инструкции, положения и проч.).

С помощью *административных* методов происходит либо прямое принуждение людей к определенному поведению в интересах организации, либо создание возможности такового. Они предполагают ограничение инициативы работников и возложение всей ответственности за результаты на руководителя. Такие методы применяются при решении простых стандартных задач, прежде всего в структурах военизированного типа (например, на транспорте).

Составным элементом административных методов является премирование исполнителей, однако осуществляется оно не за реальные успехи, а за многолетний стаж, лояльность, дисциплинированность и т. п.

Недостаток административных методов руководства состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост; поощряют исполнительность, а не инициативу. Сегодня, когда необходим творческий подход к делу, постоянное стремление к новому, эти методы себя изживают.

Экономические методы ориентируют работников на самостоятельный поиск оптимальных решений и принятие на себя ответственности за их результаты. Здесь своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной **прибыли**, полученных вследствие проявленных исполнителями усилий.

Однако экономические методы не всегда эффективны, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги — важный, но чаще всего не главный стимул работы.

Социально-психологические методы руководства включают следующие направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности:

1. Формирование благоприятного **морально-психологического климата** в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

2. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовом процессе.

В современном цивилизованном обществе все более широко применяются *правовые методы* руководства. Они предполагают, что **менеджеры** действуют в строгом соответствии не только с буквой, но духом законодательных и нормативных актов, регулирующих трудовые отношения.

Руководство персоналом осуществляется в соответствии с определенными принципами.

1. Понимание того, что происходит в организации или подразделении, контроль в целом над ситуацией, знание возможностей людей, умение оценить их действия и при необходимости помочь, не допуская мелочной опеки, вмешательства в детали, расхолаживающих работников и убивающих интерес к работе.

2. Осознание, что в руководстве людьми нет абсолютных истин, так как каждый человек уникален, обладает неповторимым характером, навыками, умениями, достоинствами

и недостатками, и потому все руководители ведут себя по-разному в одинаковых обстоятельствах.

Управлять людьми труднее всего, потому что они самый трудный объект для этого, и руководителю необходимо постоянно помнить, что «правильное» их поведение может быть вызвано только «правильным» его поведением. Поэтому он не может требовать от других, что не требует от себя сам.

3. Хорошее знание имен и должностей своих сотрудников, их достоинств и недостатков, личных проблем.

4. Умение ладить с людьми, одинаковое отношение ко всем, выдержанность, исключение фаворитизма, особенно в разнородном **коллективе**, создания группы «своих» людей (это подрывает **авторитет** руководства), отказ от демонстрации превосходства.

Руководитель должен быть спокойным и дружелюбным, вежливым и тактичным, не выходить из себя по любому (а тем более незначительному) поводу, ибо грубость подрывает авторитет; уверенным, естественным, последовательным, принципиальным, одинаковым в служебной и неслужебной обстановке (подчиненные уважают надежность, способность принимать трудные решения), рассматривать сотрудников как равных себе и не стремиться подавлять, уважать их право на личное мнение.

5. Способность управлять ситуацией, знать, когда предпринять те или иные действия, иметь четкую линию поведения и немедленно реагировать на серьезные отклонения в поведении подчиненных.

6. Соблюдение дистанции между собой и подчиненными, связанной с различием их положения, решаемыми задачами, и в то же время формирование по отношению к себе положительного настроения.

Такой настрой во многом создается мимолетными встречами, восприятием внешнего облика, рабочего места, случайно услышанными разговорами, предупредительным отношением. Именно по этим мелочам подчиненные судят о руководителях (причем здесь в ход идет не столько логика, сколько симпатия). В результате они будут видеть в руководителе только недостатки или же положительные стороны, а недостатки воспринимать как отдельные моменты.

7. Проявление уважения к подчиненным наряду с требовательностью к ним. Уважение без требовательности так же недопустимо, как требовательность без уважения.

8. Оказание доверия подчиненным, предоставление им **полномочий**, самостоятельности (руководителю надо всегда искать исполнителя, который справился бы с проблемой лучше его самого) и предоставление разумной свободы действий, терпимость к ошибкам (их надо анализировать и извлекать уроки на будущее), инакомыслию.

От подчиненных можно много добиться, дав им почувствовать себя не пешками, а нужными для организации сотрудниками. Для этого, с одной стороны, им надо дать понять, что их деятельность одобряется, а с другой — возложить на них ответственность. Выгоднее доверять подчиненным (например, попросить доработать свои идеи; люди любят, когда с ними консультируются, просят совета). Это позволяет добиваться от обычных сотрудников необычных результатов.

9. Проведение регулярных бесед с подчиненными на рабочем месте с целью выяснить их проблемы, настроения, мысли. Это помогает лучше использовать их возможности и улучшает психологическое состояние коллектива.

10. Демонстрация готовности к признанию собственных ошибок, к компромиссам, при необходимости — к извинениям, что только повышает авторитет. Из трех зол руководителя, которыми являются ошибка, перестраховка, безынициативность, самое безопасное — первое,

ибо его можно исправить.

11. Распределение среди подчиненных заданий с учетом верхней границы их возможностей (иначе будет иметь место либо перегрузка, либо потери, либо демотивация) и обеспечение в необходимых случаях помощи и поддержки.

12. Регулярная (раз в месяц), а также перед принятием важных решений консультация с коллективом по вопросам, затрагивающим его интересы, рассказ обо всех предстоящих изменениях.

13. Своевременное вознаграждение подчиненных за любые успехи, в том числе тех, кто по тем или иным причинам оказался незаслуженно забытым, постоянная психологическая и организационная поддержка.

14. Информирование подчиненных, которые хотят больше знать о делах в организации и ценят откровенность. Абсолютно все держать в секрете нельзя — только самое необходимое.

Нарушение этих принципов приводит к потере подчиненными интереса к работе. Выделяют следующие стадии этого процесса:

1. Растерянность, проявление симптомов стресса (продолжительность меньше недели).
2. Демонстративное, импульсивное поведение, выдача разноречивой информации, стремление показать себя, что-то доказать руководителю (продолжительность меньше недели).
3. Подсознательная надежда. Подчиненный пытается «подставить» руководителя, но еще не снижает производительность (продолжительность до 1 мес.).
4. Разочарование. Интерес к работе подавлен, производительность снижается до минимально допустимого уровня (продолжительность определяется личностными факторами).
5. Потеря готовности к сотрудничеству. Работа в границах своих обязанностей, подчеркнуто вызывающее поведение, ухудшение взаимоотношений с целью сохранить самоуважение.
6. Уход или открытый конфликт.

Стратегические подходы и методы руководства персоналом реализуются с помощью определенных технологий, к которым можно отнести следующие:

- ◆ прямое воздействие на подчиненных;
- ◆ делегирование полномочий и ответственности и управление по отклонениям;
- ◆ управление по целям;
- ◆ коллективное управление.

К их рассмотрению мы сейчас приступаем.

Прямое воздействие на подчиненных

Основным инструментом, с помощью которого происходит ориентация подчиненного руководителем на необходимые действия, является дача заданий относительно содержания и результатов его деятельности.

Задание содержит постановку обязательной для выполнения задачи (предписание); перечень ограничений или запрещений чего-либо, определяющих рамки действий и ответственности, и иногда ориентиры и инструкции о порядке работы (при этом оно не должно отражать личных пожеланий руководителя).

Задания должны:

- ◆ соответствовать стратегии организации, компетенции и возможностям исполнителя;
- ◆ быть обоснованными и четко сформулированными, обеспеченными необходимыми материальными и информационными ресурсами;
- ◆ позволять проверять и оценивать (непрерывно, периодически, выборочно, по итогам и проч.) результаты выполнения.

По способу доведения до исполнителя задания могут быть устными, письменными и

смешанными, что зависит от срочности и важности решаемой проблемы, взаимоотношений между руководителем и подчиненными.

Если задание большое, его всегда лучше отдавать в письменном виде, ибо человек плохо запоминает значительный объем информации; такая же форма распоряжения предпочтительна в крупных коллективах.

Устные, недокументированные задания даются при решении срочных задач малой и средней сложности и важности в небольших стабильных подразделениях. Их основным недостатком является возможность неоднозначного толкования смысла сторонами (на основе этого может возникнуть расхождение между тем, что руководитель хотел сказать, что сказал на самом деле, и что подчиненный понял и что принял к исполнению).

В целом считается, что сначала для оперативности можно отдать устное задание (в том числе по телефону), а затем сделать письменное подтверждение.

От того, как ставятся задания, во многом зависит качество исполнения, поэтому может быть использован ряд дополнительных мер воздействия на исполнителя, например **убеждение**, апелляция к логике (если он имеет одинаковые с руководителем взгляды), пожелание или просьба (если суть задания с моральной точки зрения выглядит сомнительной), обещание вознаграждения, угроза.

Для достижения внутреннего согласия подчиненного выполнить задание, желательно:

- ◆ чтобы позиция руководителя не противоречила его взглядам;
- ◆ имела внутренняя личная заинтересованность;
- ◆ начальник как личность воспринимался положительно.

В зависимости от целей, особенностей ситуации, личности и уровня развития сотрудников задания по форме могут быть *директивными* (приказ, распоряжение, указание, поручение и проч.) и *демократическими* (совет, рекомендация, просьба, вызов добровольцев).

Задание конкретному исполнителю, реализующее управленческое решение, или по поводу конкретного дела, может содержаться в приказе, резолюции, письме, устном высказывании.

Приказ (устный называется командой) обязывает подчиненных определенным способом, точно и в установленный срок выполнить задание. По содержанию бывает предписывающим, запрещающим или инструктирующим. Иногда приказы в качестве дополнительной информации могут содержать перечень санкций, следующих при нарушении сроков или порядка их выполнения. Но преувеличение роли приказа дает отрицательные результаты, сковывая инициативу, оскорбляя людей.

Распоряжение (оперативный, менее жесткий приказ) — предписание выполнить те или иные действия, исходя из ситуации.

Приказы и распоряжения не должны давить на работников сверх меры, но и не быть столь слабыми.

Поручение регламентирует только содержание задания, оставляя подчиненным выбор способа действий, а иногда и срока исполнения. Поручения даются в спокойной обстановке, особенно если они важные, и не должны звучать как приказы.

Смысл поручения — информация о конкретных целях и задачах, на основании которой подчиненные могут самостоятельно работать. Эта информация должна быть четкой и понятной, поэтому неясные вопросы оговариваются сразу. В срочных случаях поручения могут носить предварительный характер.

Указание касается путей и методов решения отдельных проблем.

Инструктирование — это объяснение правил выполнения требуемых действий, постановление — вариант инструктирования, содержащий более жесткие требования.

Совет (основан на убеждении) также не является приказом, оставляет определенную свободу и в отношении содержания, сохраняя незыблемой лишь его самую глубокую суть, но руководитель надеется, что он будет учтен.

Если задание обычное, а отношения доверительные, то задание лучше облекать в форму *просьбы* (для наиболее добросовестных и компетентных людей), однако категоричность мнения руководителя должна быть им понятна.

Когда обстоятельства препятствуют выполнению просьбы, подчиненному надо объяснить их и *попросить помощи*.

Когда человека надо активизировать, то обычно задают *вопрос* (но его могут воспринять либо буквально, либо как признак слабости).

Задачи, содержащиеся в задании, должны отвечать следующим требованиям.

1. Соответствовать реальным возможностям исполнителей (хотя на практике допустимы некоторые отклонения).

Соответствие задания возможностям исполнителя позволяет избежать пустой траты сил и средств, если работник не реализует полностью свои способности, или ограждает от появления неудовлетворенности, если он это задание не в состоянии выполнить. В то же время его возможности могут увеличиваться с развитием личности.

2. Быть понятно изложенными. Исполнителю необходимо объяснить, что и к какому сроку требуется сделать, какие средства при этом использовать, какова его собственная роль, с кем поддерживать контакты, каковы последствия в случае удачного или неудачного завершения работы.

Большинство людей слабо воспринимают отдаленную перспективу и всегда начинают с того, что ближе и понятнее, поэтому сроки выполнения должны быть четко определены. Это позволит правильно распределить время и силы, создать условия, позволяющие действовать в естественном ритме. В то же время не стоит без необходимости представлять работу как неотложную, ибо это приводит к нервозности, спешке, падению эффективности.

3. Логически вытекать из сложившейся ситуации, чтобы исполнитель хорошо понимал не только смысл задания, но его важность и обоснованность.

Это обеспечивается всесторонним информированием о положении дел в большем объеме, чем это минимально необходимо, что создает исполнителю дополнительную свободу ориентации, улучшает мотивацию, а поэтому облегчает выполнение задания и на 12–15% повышает результативность. Если даже при формулировке задания возникнут пробелы, подчиненный их сможет самостоятельно исправить.

4. Давать возможность проявлять инициативу и признавать право на ошибку.

Причины невыполнения заданий: невозможность в принципе, предпочтительность выполнения другими способами, не совпадающими с инструкцией, недостаточность стимулов.

Организация выполнения задания должна предполагать:

во-первых, четкую *регламентацию*, во многом обеспечивающую исполнительскую дисциплину. С учетом, однако, того, что есть предел количества норм и предписаний, которыми исполнитель в состоянии руководствоваться в своей работе (при его превышении они начинают игнорироваться независимо от степени важности).

Чрезмерное количество инструкций и норм вызывает путаницу, ошибки и, как следствие, появление новых инструкций, еще более дезорганизующих работу, а их противоречивость приводит к дополнительным затратам времени на поиск оптимального поведения, невозможности возложить на кого-то персональную ответственность, без чего нормальный управленческий процесс окажется затруднительным.

Считается, что противоречивые задания лучше давать одному лицу (что, правда, возможно далеко не всегда, в том числе по принципиальным соображениям), и оно само должно искать компромисс между ними.

Во-вторых, *обеспечение условий для мобилизации инициативы исполнителей* на основе положительного отношения к заданию. Это достигается:

- ◆ возможностью проявления личных **способностей**, самостоятельности;
- ◆ пониманием важности, ответственности задания;
- ◆ наличием сроков исполнения и формы отчетности;
- ◆ формированием у работников определенного психологического настроя на необходимые действия путем предварительной договоренности, обличения задания в форму вежливой просьбы вне зависимости от личных отношений, подчеркиванием способностей данного лица успешно его выполнить.

Давая задание, руководитель должен не только убедиться в хорошем понимании подчиненным смысла задания, но исключить возможность дополнительных несанкционированных поручений со стороны, осуществлять контроль его деятельности и результатов.

Надо иметь в виду, что своевременность выполнения задания могут нарушить многие обстоятельства:

- ◆ успокоенность работника, обусловленная тем, что впереди много времени;
- ◆ надежда на помощь руководителя и поиск путей снятия с себя ответственности;
- ◆ непонимание, незнание деталей;
- ◆ появление новых обстоятельств и проч.

Руководитель должен проследить, чтобы исполнитель приступил к работе не откладывая, придерживался намеченных сроков, не перекладывал работу на других, но советовался с коллегами и подчиненными, своим руководителем и не торопился с выводами.

Прямое воздействие на подчиненных имеет целью добиться от них необходимого поведения. Его инструментами являются убеждение, внушение, критика, похвала, порицание, просьба и проч. Рассмотрим некоторые из них.

Убеждение — это воздействие, предназначенное для того, чтобы доказать истинность того или иного положения, которое активизирует мышление, но одновременно задевает чувства, вызывает переживания, способствующие принятию сделанных предложений.

Оно представляет собой процесс активного взаимодействия убеждающего и убеждаемого при активной роли первого, происходящий в форме явной или скрытой **дискуссии**, не ограничивающийся рациональной сферой, эмоционально побуждающий к действиям.

Условиями эффективного убеждения считаются:

- ◆ соответствие его содержания и формы уровню развития и особенностям личности убеждаемого;
- ◆ всесторонность, последовательность и обоснованность доказательств;
- ◆ использование как общих принципов, так и конкретных фактов;
- ◆ опора на всем известные примеры и общепризнанные мнения.

Внушение рассчитано на некритическое восприятие слов, мыслей и волевых импульсов,

поэтому отличается от убеждения категоричностью, давлением воли и **авторитета**. В результате подчиненный не оценивает того, что от него требуют, а автоматически выполняет.

Внушение исходит из того, что рациональность и логика не играют главной роли в поведении людей (особенно нелогичны творческие процессы) и большинство поступков диктуются интуицией или эмоциями.

Степень внушаемости зависит от возраста, личностных свойств, типа и характера мышления, состояния психики внушаемого в данный момент (наиболее благоприятным для внушения считается расслабленное состояние), авторитета внушающего, знания им внушаемого и ситуации.

Похвала (положительная оценка работника и результатов его деятельности) должна следовать за любыми достойными действиями, способствующими достижению целей организации. Чем больше позитивного будет отмечать руководитель у сотрудников, тем более заинтересованно они будут работать.

Похвала — наиболее утонченная и эффективная форма **управления**. Отсутствие ее (особенно за хорошую работу) или незаслуженная, неискренняя похвала (которая может восприниматься как насмешка) демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии.

Похвала развивает. Позитивные ожидания толкают бороться с негативом, придают ощущение собственной значимости, **статуса**, повышают уверенность.

К похвале предъявляются следующие требования:

- ◆ четкое определение объекта (за что);
- ◆ дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется);
- ◆ заслуженность (неоправданная похвала годится лишь для людей с детским мышлением; для зрелого человека это оскорбление);
- ◆ расширение после похвалы сотрудника круга его обязанностей;
- ◆ недопустимость использования похвалы одного работника как стимула для другого;
- ◆ избегание двойного смысла и «ложки дегтя».

Похвала всегда воспринимается лучше критики, но последняя также бывает необходимой. Надо иметь в виду, что критика подчиненных лучше, чем полное отсутствие внимания к ним.

Критика, т. е. отрицательная оценка недостатков и упущений в работе, должна гасить сопротивление, быть прежде всего конструктивной, способствовать восприятию рекомендаций, стимулировать позитивные действия человека и указывать на их возможные варианты.

Формы конструктивной критики:

- ◆ критика-побуждение («Ничего, в следующий раз получится»);
- ◆ критика-упрек («А я так надеялся»);
- ◆ критика-аналогия («Я в свое время поступал также»);
- ◆ критика-похвала («Все хорошо, но в меру»);
- ◆ критика-озабоченность («Мне не нравится сложившееся положение дел»);
- ◆ критика-сопереживание («Я вхожу в ваши проблемы, но дело — есть дело»);
- ◆ критика-сожаление («Видите, что получилось...»);
- ◆ критика-удивление («Трудно было такого ожидать...»);
- ◆ критика-ирония («А ведь были обещаны золотые горы...»);
- ◆ критика-намек («А все ли правильно это поймут...»);

- ◆ критика-смягчение («Ничего, бывает...»);
- ◆ критика-предупреждение («В следующий раз так не поступайте»);
- ◆ критика-требование («Немедленно прекратите свои действия»);
- ◆ критика-вызов («Можно и нужно делать лучше»);
- ◆ критика-опасение («Как бы чего в итоге не вышло...»).

Критика бывает вертикальной (со стороны **руководства**), которую подчиненные обязаны учесть и изменить свое поведение в лучшую сторону, и горизонтальной (со стороны **коллег**), следовать которой не обязаны.

Критика может быть безличной; однако лучше, чтобы она имела эмоциональное сопровождение.

Правила критики

- ◆ Недопустимость критики без нужды.
- ◆ Конфиденциальность.
- ◆ Доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента; внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики).
- ◆ Высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме.
- ◆ Аргументированность, исключение общих выражений.
- ◆ Отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего.
- ◆ Подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.
- ◆ Недопустимость критики опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытаться скрыть промах).

Подчиненными любая критика, за исключением явного сведения счетов, должна восприниматься как форма помощи по устранению недостатков, поэтому критикуемые не могут обижаться на нее. Их задача в том, чтобы, внимательно выслушав и признав имеющиеся недочеты, постараться извлечь из нее пользу и исправить ошибки.

«Критика одной минуты»: немедленно объяснить, в чем состояло неправильное поведение, сообщить свои чувства, сделать паузу, спросить, как улучшить ситуацию, показать, что личность ценится, пожать руку.

Не следует сердиться, обвинять критикующих в нечестности, усложнении отношений; наоборот, надо искренне их поблагодарить, при необходимости попросить более подробно остановиться на недостатках и поделиться своими планами по их устранению.

В то же время наряду с конструктивной критикой может иметь место псевдокритика, которую руководителю необходимо избегать самому и пресекать, если она последует со стороны других.

Выделяют следующие разновидности псевдокритики:

1. Критика для сведения личных счетов (причины — месть, недоброжелательность, зависть, обида, плохое настроение, вымещение зла, желание оскорбить). Является самой тенденциозной и необъективной ее разновидностью, применяется как завуалированный способ опорочить неугодных лиц путем поиска и гиперболизации их недостатков.
2. Критика как средство сохранения или улучшения своего положения. Обычно она связана не с личной неприязнью, а лишь с желанием выделиться, но от этого не становится менее безнравственной и недопустимой.
3. Критика как стиль работы. Как правило, она обусловлена агрессивным характером критикующего или проявлением авторитарного стиля руководства. Критика ради критики вредна, ибо деморализует критикуемого и бьет бумерангом по автору.

4. Формальная, «протокольная», ни к чему не обязывающая критика, используемая в основном на собраниях и совещаниях.

5. Показная критика. Создает в воспитательных целях иллюзию принципиальности и нетерпимости к недостаткам (вызвана тщеславием, желанием обратить на себя внимание, отвлечь внимание от собственных проблем). Обычно применяется в присутствии вышестоящего руководителя в качестве ширмы, для подстраховки.

6. Организованная, дозволенная критика, как правило, инспирируется администрацией в свой адрес с целью укрепления собственных позиций и создания «демократической» атмосферы.

7. Критика-упреждение применяется в основном в спорах с целью «выбить из рук соперника оружие».

Критика эффективна только в том случае, если люди готовы ее воспринять, осознать и изменить свое поведение в лучшую сторону.

Причинами неудачной **критики** являются формальность, назидательность, нравоучительность, угрозы, оскорбления.

Делегирование прав и ответственности подчиненным

Руководитель сегодня часто не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным.

В итоге в рамках управленческой структуры происходит рациональное перераспределение функций отдельных субъектов, называемое на Западе *делегированием организационных полномочий и ответственности*. Но принципы его были разработаны в 1920-х гг. советским ученым П. М. Керженцевым.

Общий подход состоит в том, что делегировать надо *всегда, когда для этого есть возможность* (особенно в неопределенной ситуации), максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Одному лицу может быть делегировано несколько постоянных и разовых задач, в том числе по его выбору.

Передавать полномочия надо тем, кто обладает компетентностью, стремится к самостоятельности, имеет подходящий характер для выполнения соответствующей работы.

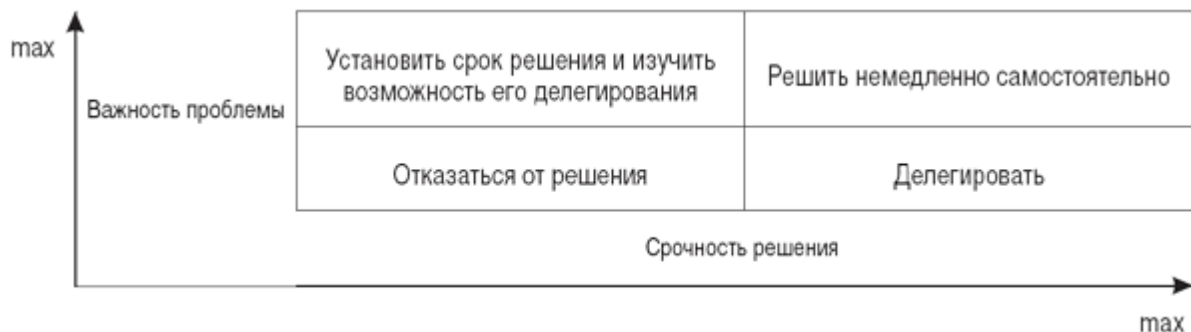
Прежде чем передавать полномочия, необходимо сделать следующее:

1. Составить полный перечень своих обязанностей:

- ◆ задачи, не требующие контроля и оцениваемые по конечным результатам;
- ◆ задачи, требующие обычного контроля и информации о результатах в установленное время;
- ◆ задачи, требующие специального контроля и доклада о трудностях и предпринятых шагах по их устранению;
- ◆ задачи, требующие полного контроля, при выполнении которых не должно быть отклонений.

2. Определить, какую часть этих задач подчиненным можно доверить, с какой целью, кому и как соответствующие полномочия передавать при перечисленных условиях.

Для решения вопроса о делегировании можно использовать так называемую *матрицу Эйзенхауэра*:



3. Изучить **выгоды** (для чего надо), препятствия и **риски**, связанные с характером и возможностями подчиненных (т.е. учесть стоимость решения).

4. Составить план **делегирования** (обычно отдельно по каждой задаче), график работы и методы контроля, инструкции, определяющие границы ответственности.

План делегирования полномочий

- ◆ Определение круга задач.
- ◆ Выбор и оценка возможностей и интересов работника.
- ◆ Инструктирование.

5. Заблаговременно ознакомить подчиненных с этими документами и дать возможность внести в них предложения и поправки.

При принятии **полномочий** подчиненные должны:

- ◆ повторить, как были поняты инструкции, и попросить подтвердить правильность;
- ◆ сформулировать круг обязанностей, принимаемых в соответствии с поставленными задачами, и требовать соответствующих полномочий;
- ◆ изложить руководителю в общих чертах характер намечаемых действий и убедиться, что они не противоречат его намерениям;
- ◆ узнать, есть ли какие-то специальные ограничения, с которыми придется столкнуться.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- ◆ решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя;
- ◆ осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, проектов);
- ◆ присутствовать на мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Черновую и малоинтересную работу рекомендуется чередовать с увлекательной, побуждающей работников совершенствовать свои знания, навыки. Игнорирование этого обстоятельства подрывает саму идею делегирования.

Если сотрудник действует в интересах организации, то в определенных рамках допустимо превышение полномочий.

В то же время не делегируется решение следующих задач:

- ◆ общих или связанных с выработкой политики и стратегии;
- ◆ особо важных и срочных;
- ◆ предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска;
- ◆ конфиденциальных;
- ◆ поощрения и наказания сотрудников (только выработка для этого нормативов).

Делегирование не освобождает руководителя от ответственности за выбор сотрудника, его **инструктаж**, **стимулирование**, наблюдение и предотвращение ошибок, помощь,

контроль, оценку хода реализации, результата, того, как подчиненные отвечают на доверие. В то же время оно позволяет раскрыть многие качества менеджеров, делает их работу интереснее.

Условиями эффективного делегирования полномочий являются:

- ◆ открытое объяснение цели, выгод и преимуществ, важности, новизны, границ самостоятельности, характера ответственности;
- ◆ обладание исполнителями достаточным опытом, квалификацией, знаниями, пониманием проблемы;
- ◆ их заинтересованность принять участие в управлении, добровольно выполнять дополнительные обязанности и нести ответственность;
- ◆ благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;
- ◆ делегирование преимущественно обязанностей, с которыми людям прежде сталкиваться не приходилось;
- ◆ равномерное распределение заданий во времени, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;
- ◆ обеспечение информацией;
- ◆ гарантия помощи и невмешательства со стороны руководителя;
- ◆ поощрение самостоятельности и инициативы;
- ◆ моральная поддержка, обеспечение необходимой информацией, инструктирование, консультирование;
- ◆ ориентация в первую очередь на молодежь;
- ◆ использование передачи полномочий как метод стимулирования;
- ◆ своевременный контроль.

Существующая на Западе практика выработала следующие модели делегирования полномочий.

1. *Традиционная модель* (делегирующие задачи, или ограниченное делегирование) предполагает, что исполнителям даются задания и предоставляется возможность проявлять инициативу в поиске решений. Те отвечают за результаты своей деятельности перед непосредственным начальником (а тот в свою очередь перед высшим руководством). Поэтому он сохраняет за собой ответственность за результаты, может вмешиваться в действия сотрудников и приписывать себе их успехи.

2. *Бад-Гарцбургская модель Р. Хена* (делегирующие ответственности, или полное делегирование) состоит в том, что подчиненным передается не только решение задач, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках соответствующих функций. Работник в этих условиях не может больше прятаться за спину руководителя, а тот — приписывать полученные результаты себе.

Выполнение работы без ответственности получило в связи с этим название нулевого делегирования, а перекладывание исполнителем работы и ответственности на руководителя — делегированием наоборот.

Полное делегирование полномочий требует:

- ◆ четкого разграничения ответственности исполнителя и руководителя;
- ◆ определения случаев, когда работники могут принимать решения сами, и лиц, с которыми надо контактировать. (Исполнители, например, могут представлять результаты своей работы заказчику лично, минуя непосредственного начальника.)

В этой модели меняется роль инструкций. Они не расписывают точно все действия, а лишь определяют их диапазон, содержат постановку задачи, описание применяемых технологий. Единые для всех условия делегирования и контроля определяет высшее

руководство.

Контроль над реализацией полномочий может:

- ◆ быть возложен на самих исполнителей с периодическим информированием руководителя;
- ◆ осуществляться последним в обычном режиме;
- ◆ быть специальным в отношении отдельных моментов (тогда имеет место так называемое выборочное делегирование).

При необходимости постоянного сплошного контроля полномочия не делегируются.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, делегирование полномочий связано с риском. Однако он оправдан вследствие немалых выгод.

1. В организации делегирование полномочий:

- ◆ приближает принятие решений к месту реализации, повышая их качество, гибкость, оперативность;
- ◆ предотвращает потери времени на ожидание указаний;
- ◆ улучшает **морально-психологический климат**;
- ◆ уменьшает **иерархичность** управления;
- ◆ способствует обучению персонала, подготовке кадрового резерва.

2. Руководители:

- ◆ освобождаются от текучки и могут заняться решением сложных и важных проблем;
- ◆ получают возможность рациональнее распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них помощников и возможных преемников.

3. Подчиненным делегирование позволяет:

- ◆ проявить инициативу и самостоятельность;
- ◆ продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые;
- ◆ развить себя как **личность**;
- ◆ повысить свой **престиж**;
- ◆ создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;
- ◆ получить большую удовлетворенность от работы.

При оценке делегирования полномочий необходимо выяснить:

- ◆ нашел ли сотрудник новый способ выполнения задачи, который можно было бы распространить;
- ◆ способен ли он к дальнейшему совершенствованию;
- ◆ есть ли другие задания, которые можно ему делегировать;
- ◆ стимулируются ли успехи исполнителя;
- ◆ необходимо ли обучение;
- ◆ надо ли обновлять инструкции и рекомендации.

Однако несмотря на это и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Причинами этого являются:

- ◆ непонимание его важности и отсутствие четкой политики в этом вопросе;
- ◆ существующие в организации авторитарные традиции;
- ◆ неуверенность руководителей в себе, их некомпетентность, неумение определить объект делегирования;
- ◆ отсутствие времени для постановки задач подчиненным, помощи и контроля;
- ◆ боязнь потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы (считается, что ради хобби руководитель может оставлять за собой не более 5%

- объема соответствующей работы), прослыть бездельником;
- ◆ привычка работать по-старому;
 - ◆ неспособность рисковать, неверие в возможности подчиненных, боязнь нести ответственность за их неудачи;
 - ◆ опасение **конфликтов** с исполнителями в случае возложения на тех дополнительных обязанностей;
 - ◆ самоуверенность.

Подчиненные уклоняются от принятия полномочий по следующим причинам:

- ◆ нехватка знаний, некомпетентность;
- ◆ отсутствие веры в себя;
- ◆ страх ответственности за ошибки;
- ◆ боязнь показаться умнее руководителя;
- ◆ перегрузка другими обязанностями;
- ◆ недостаток информации, ограничивающий реальную возможность что-то сделать;
- ◆ формальный подход к делу со стороны **администрации**, имеющий форму фиктивного делегирования, т. е. передачи тех полномочий, которые исполнители давно уже имеют.

Делегирование полномочия служит основой *управления по отклонениям*, возникшим на предыдущей фазе процесса. Частично последние вообще не требуют корректировки; частично их преодоление возможно силами самих исполнителей (которым предоставляется соответствующее право) и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя. Такой подход позволяет последнему сосредоточиться на главных проблемах, но требует больших затрат времени и средств на создание нормативной базы, наблюдение и анализа отклонений, ведет к **формализации** и **бюрократизации** управления.

Коллективное управление

Участие в управлении может проявляться в *совещательности (самоуправлении)*. Исполнители привлекаются к принятию решений о производственном процессе, условиях и организации труда на отдельном рабочем месте и внутри подразделений, профессиональном обучении, контроле качества, распоряжении социальными фондами, наложении вето на решения администрации по системам оплаты труда, условиям и порядку выхода на пенсию и т. п.

Развитие производственной демократии на Западе идет от участия трудящихся в управлении к самоуправлению (прямое управление на основе принципа: один человек = 1 голос).

Обычно участие в управлении имеет коллективные формы.

Наиболее эффективен коллектив, состоящий из 5 человек, поскольку ему присуща минимальная конфликтность и максимальная оперативность работы, хотя его творческий потенциал ограничен. Крупный коллектив способен решать более сложные и разнообразные задачи, однако его действия сложно координировать, особенно при рассмотрении проблем, не имеющих однозначного решения. Кроме того, с увеличением группы вклад каждого в результаты ее деятельности сокращается, а ее общая эффективность падает вследствие «социального безделья», «диффузии ответственности», попыток переложить обязанности друг на друга, появления неформальных группировок.

Координацию работы чаще всего берет на себя один из рядовых участников, наиболее подходящий для выполнения этой миссии, а **администрация** ставит задачи, определяет границы решений, создает необходимые для работы условия, поддерживает благоприятный

морально-психологический климат, при необходимости обеспечивает консультации.

Такое *коллективное управление* имеет следующие преимущества.

1. Объединение информации, знаний, опыта, способностей, творческого потенциала, идей многих людей, что позволяет принимать по сложным вопросам всесторонне взвешенные оптимальные решения.

2. Активизация мыслительной и творческой деятельности каждого участника, возникновение соревнования.

3. Привлечение тех, для кого стоящие проблемы не являются целиком своими, и они не желают брать на себя полностью за них ответственность, но готовы разделить ее с другими.

4. Взаимная поддержка, укрепление сотрудничества между специалистами разных подразделений, улучшение обмена информацией между ними.

5. Облегчение осознания необходимости перемен.

6. Участие всех заинтересованных лиц, прежде всего будущих исполнителей, в выработке решения, возможности повлиять на него, повысить эффективность реализации, обеспечить широкую поддержку.

7. Принятие решений, которые, как правило, более верны с нравственной точки зрения.

8. Укрепление коллективизма, преданности организации, групповой гармонии и проч.

Участие работников в управлении целесообразно, если надо:

- ◆ выявить новые источники знаний и опыта;
- ◆ улучшить коммуникации, сотрудничество и взаимную поддержку;
- ◆ добиться согласия по спорным вопросам;
- ◆ обеспечить результативное и экономичное внедрение решений;
- ◆ стимулировать творчество;
- ◆ привлечь нужных работников и заинтересованных лиц к принятию решений;
- ◆ способствовать **повышению квалификации**;
- ◆ решить проблему, которую никто не считает своей;
- ◆ обеспечить большую групповую гармонию и проч.

Чем выше уровень развития группы, тем в большей мере эти преимущества проявляются.

Недостатки коллективного управления:

1. Повышенная рискованность принимаемых решений, игнорирование трудностей их реализации, что обусловлено:

- ◆ разделением ответственности между участниками;
- ◆ желанием каждого выделиться, продемонстрировать свои **способности**;
- ◆ надеждой на остальных.

2. Консервативность, отторжение информации, не совпадающей с общими установками, затрудняющее поиск новых вариантов, стремление придерживаться традиционных методов работы; ограничение числа обсуждаемых альтернатив даже при появлении новых возможностей или препятствий.

3. Нежелание утруждать себя поиском оптимальных вариантов, игнорирование крайних мнений, которые как раз и могут быть лучшими в поиске компромиссов (в этом случае групповое решение может оказаться хуже отдельно взятых индивидуальных, ибо здесь теряются многие оригинальные идеи).

4. Большие затраты времени по сравнению с индивидуальной работой, ибо если согласия достичь не удастся, процесс выработки решения превращается в битву не на жизнь, а на смерть; ее победители навязывают остальным собственные решения, порой худшие, чем компромиссные.

Следовательно, коллективное управление наиболее эффективно в том случае, когда

необходимо найти решение сложной, противоречивой проблемы на основе совместных знаний и опыта специалистов разных отраслей деятельности.

Коллективное управление себя не оправдывает, если:

- ◆ решаемая проблема является частью должностных обязанностей тех или иных лиц, и они должны работать над ней самостоятельно;
- ◆ решение самоочевидно или уже принято руководителем, считающим его единственно верным;
- ◆ необходим нестандартный подход;
- ◆ способности членов группы существенно различаются;
- ◆ по тем или иным причинам невозможно наладить эффективное сотрудничество.

Для проблем, требующих строгой логики мышления, групповые решения могут оказаться хуже индивидуальных.

Наконец, коллективное управление исключено при опасности утечки коммерческой информации или необходимости принимать решения, касающиеся персонального положения кого-то из членов **коллектива**, а также при отсутствии времени.

Поэтому на практике разумно сочетают ту и другую формы. Успех коллективного управления определяется следующими обстоятельствами.

1. Оптимальным количеством членов группы.
2. Правильным подбором участников с учетом их социального статуса, профессионального и образовательного уровня, психологической совместимости.
3. Пониманием задач, готовностью отказаться от своего решения в пользу лучшего чужого, ответственностью каждого за свой участок работы.
4. Активным обменом информацией.
5. Своевременным поощрением.

В результате повышается сплоченность и улучшаются морально-психологический климат в коллективе, взаимная поддержка и ответственность, способствующие принятию управленческих решений (правда, как показывает опыт, высокостатусные и сплоченные группы оказываются весьма уязвимыми в отношении неудач).

6. Наличием опытного руководителя (координатора), стимулирующего совместную деятельность, которому группа всецело доверяет.

Выделяют следующие типы координаторов групповой работы:

- ◆ *демократ*, заботящийся в первую очередь о межличностных отношениях;
- ◆ *диктатор*, ставящий на первое место профессиональную подготовку участников, в результате чего решения оказываются хотя и правильными, но «без полета»;
- ◆ *пессимист*, считающий, что работа в одиночку более эффективна;
- ◆ *организатор*, дающий возможность проявить каждому индивидуальные способности, даже в ущерб другим;
- ◆ *манипулятор*, который сочетает черты предыдущих типов, что помогает объединить имеющиеся взгляды и достичь наибольшего успеха.

Практика выработала множество процедур коллективного принятия решений. Наиболее распространенной и известной является *мозговая атака*, состоящая в публичном высказывании каждым своих идей, которые тут же развиваются и дополняются другими. Она требует полного равноправия участников, раскрепощенности мысли.

Процедура **мозговой атаки**, разработанная в 1938 г. А. Осборном и предполагающая разделение участников на генераторов идей и оппонентов, выглядит следующим образом.

1. Участники садятся за общий стол лицом друг к другу. Руководитель в кратком выступлении раскрывает суть проблемы (она может сообщаться и за 2–3 дня), причины ее

возникновения, выгоды, которые может принести решение. Затем в течение 10–15 мин происходит ее обдумывание и неупорядоченное перечисление идей с записью на доске при продолжении генерирования.

Количество здесь важнее качества, поэтому поощряется максимальное число высказываний, даже самых бессмысленных (на первый взгляд), ибо в любом из них может содержаться рациональное зерно. Выступать можно много раз, но не подряд, и в то же время запрещается совещаться, спорить, критиковать, оценивать, обращаться за поддержкой к руководителю.

2. Происходит обсуждение, уяснение, оценка идей по следующим критериям:

- ◆ перспективность;
- ◆ соответствие заданным условиям;
- ◆ возможность реализации или отсутствие таковой;
- ◆ срок осуществления;
- ◆ необходимость дополнительных затрат;
- ◆ применимость в других сферах и проч.

3. Отбираются для более подробного рассмотрения самые перспективные, интересные идеи, а также те, от которых можно отказаться (набравшие при голосовании наибольшее или наименьшее число баллов).

Руководитель создает комфортную обстановку, фиксирует высказывания, следит за регламентом, дает слово желающим высказаться, задает вопросы, привлекает внимание к тому или иному **аспекту**, комбинирует и систематизирует выдвинутые идеи, составляет их полный список, подводит итоги.

Процедура мозговой атаки, применяемая обычно при нехватке новых решений и подходов, основывается на том, что для активизации мышления человека надо вырвать из привычной обстановки и поместить в необычные условия (в данном случае — ситуацию игры), ничем не напоминающие обычные совещания.

Как показывает практика, группой из 10 человек за полтора часа может быть выдвинуто до 100 оригинальных идей. В то же время считается нормальным, если специалисты отвергнут 90% из них.

Существует несколько разновидностей мозговой атаки:

- ◆ *прямая*, о которой только что было рассказано;
- ◆ *обратная*, направленная на критику существующих идей;
- ◆ *двойная*, при которой группа из 20–60 человек обсуждает предварительно поставленную проблему в течение 5–6 ч в два этапа с перерывом, во время которого можно неофициально критиковать высказывания и с учетом этой критики работать дальше;
- ◆ *индивидуальная*, когда человек поочередно выступает в качестве генератора идей и критика;
- ◆ *конференция идей* (совместная работа 4–12 человек в течение нескольких дней).

При мозговой атаке есть опасность ухода в сторону и поспешных выводов, монополизации мнений и потери контроля над ее ходом.

Метод номинальной группы (МНГ) состоит в независимой («домашней») формулировке идей 10–12 экспертами на основе предварительно заданного описания проблемы. На совместном заседании идеи поочередно выдвигаются без комментариев, затем уточняются, обсуждаются, предварительно ранжируются, снова обсуждаются. Окончательное решение принимается голосованием. В области генерирования идей этот метод превосходит мозговую атаку и используется при диагностике, планировании и оценке.

Дельфийский метод предполагает, что группа *анонимных* специалистов независимо друг от друга формулирует свое мнение по заданной проблеме. Затем на основе балльной оценки или статистических методов экспертами выбирается лучшее из предложений. При необходимости работу можно организовывать в несколько туров, последовательно приближаясь к идеалу. Метод используется для прогнозирования и считается одним из наиболее квалифицированных, поскольку учитывает мнение большинства, но требует значительных затрат времени и средств.

Метод отнесенной деструктивной оценки состоит в том, что мозговая атака в группе проводится на основе письменно сформулированных проблем. Высказанные идеи систематизируются специалистами и затем снова анализируются (деструктурируются) путем повторной мозговой атаки. Высказанные критические замечания вновь оцениваются специалистами, которые составляют список применимых идей.

Метод целевых обсуждений заключается в проведении открытых **дискуссий**, направленных либо на поиск новых идей, либо на оценку слабых мест в существующих. Формами его реализации являются *экспертная комиссия* (открытое обсуждение с последующим открытым или закрытым голосованием); *судебное заседание*, т. е. высказывание мнений без обсуждения и голосования. Недостатками этого метода являются давление **авторитетов**, спор нескольких из них при молчании остальных, не желающих публично высказываться.

Метод вопросника имеет в основе список вопросов, касающихся обсуждаемой проблемы (например, о возможности нахождения для предлагаемой идеи, если в ней ничего нельзя изменить, иного способа использования, ее адаптации, модификации, замене, ином комбинировании отдельных элементов, уменьшении или увеличении их числа).

Круговой сбор идей состоит в том, что руководитель предлагает каждому отдельно обдумать проблему, сформулировать несколько вариантов решения и всем по очереди высказывать мнения о них с фиксацией на доске.

Метод конкретных случаев выражается в том, что описание проблемы раздается каждому на дом для анализа и выработки идей, которые затем совместно обсуждаются.

Метод огонь по руководителю предполагает, что последний формулирует концепцию таким образом, что она противоречит общему мнению группы, чем пытается вызвать бурную дискуссию.

Метод свободных ассоциаций заключается в том, что руководитель пишет на бумаге слово (фразу), которое имеет отношение к данной проблеме, а каждый из участников дополняет запись своими. В результате возникает мыслительная цепочка, раскрывающая проблему с разных сторон.

Метод сравнительных оценок предполагает, что участники дают характеристику в условных баллах (от 1 до 5) тому или иному параметру проблемы. Затем выводится их средняя оценка, на основе которой члены группы разбиваются на две половины (одна с оценками ниже средней, а другая — выше), пытаясь доказать друг другу свою правоту.

Метод расстановки элементов проблемы по значимости состоит в том, что участники ранжируют их по важности, продолжительности работы над ними и т. п. Все предложения записываются на доске и обсуждаются в форме конференции.

Круговой метод предполагает, что группа из 12–15 человек делится на несколько подгрупп из 3–4 участников в каждой, в которых начинается предварительная работа. Каждый выписывает на специальной карточке по 2–3 идеи, связанные с решением поставленной проблемы, и пускает ее по кругу, в процессе чего эти идеи дополняются и развиваются. Затем на основе их совместного изучения выбираются лучшие, с которыми подгруппа выходит на общий «турнир». Здесь все предложения сводятся в единый список и путем голосования из

совокупности представленных идей выбираются лучшие. Процедура голосования (каждый имеет 5 голосов, которые можно распределять любым способом) повторяется несколько раз до тех пор, пока не будут отобраны лучшие предложения.

Метод *поименного выдвижения предложений* сводится к тому, что ведущий ставит перед участниками проблему и в течение 5–10 мин каждый заносит свои предложения на карточки. Они, как и в предыдущем случае, пускаются по кругу, и предложениям выставляются балльные оценки, после чего легко выбрать решения, набравшие больше голосов.

Метод *635* предполагает, что после постановки проблемы каждый из 6 участников получает возможность обдумать ее несколько дней. Затем, собравшись вместе, они проводят 5 раундов мозговой атаки на бумаге. Продолжительность первого 5 мин, а каждого последующего на одну минуту больше. Поскольку каждый раз на карточку необходимо записать по 3 идеи, в конечном итоге можно получить 108 предложений.

Метод *конкретных случаев*. Каждому дается описание проблемы, и все сначала порознь ее анализируют, а затем собираются вместе и каждый докладывает свое решение.

Метод *синектики* подобен мозговой атаке. Проблема рассматривается группой из 9 человек. Руководитель объясняет проблему, а участники предлагают варианты решения, которые тот анализирует, оценивает и при необходимости ставит новые задачи.

Метод *разложения на части*. Составляется перечень основных характеристик проблемы, и каждая рассматривается на предмет улучшения. Обычно применяется относительно вещественных объектов.

Метод *метоплан* состоит в том, что перед группой из 15–20 человек, разбитой на подгруппы, ставят задание проанализировать проблему, обычно связанную с **ресурсами** (определить причины потерь, пути их устранения и использования **резервов**). Участники определяют, какие потери и резервы являются наиболее существенными, в какие сроки связанные с ними проблемы могут быть решены, и ставят соответствующие цели, включаемые затем в план работы фирмы.

Метод *матричного структурирования* включает составление матрицы, столбцы которой содержат обсуждаемые варианты, а строки — их атрибуты (что? где? когда? каким образом? и т. п.). Эти атрибуты изучаются группой с разных точек зрения с целью установить связи между ними и принять необходимые решения.

Метод *«за – против»* состоит в том, что группа из 15–20 человек определяет возможные пути решения поставленной проблемы и представляет их на суд жюри, перед которым каждый вариант «обвиняют» и каждый «защищают» по 2 человека, чьи доводы фиксируются на специальном табло. На втором этапе они меняются ролями, что позволяет выявить дополнительные доводы «за» и «против». На третьем этапе все варианты и доводы (сначала по группам, а затем совместно) обсуждает жюри, которое и выбирает лучший.

Метод *утопических игр* сводится к тому, что группа из 4–5 человек в течение 20 мин формулирует возможные варианты будущего организации и действия, которые необходимо осуществлять, а жюри выбирает из них рациональные мысли. Если при этом рассматриваются возможности, выходящие за пределы допустимой области решений, речь идет о *методе латерального, или бокового, мышления*.

Метод *блокнота* (индивидуального или коллективного) состоит в том, что участники получают тетрадь с изложением сути проблемы и в течение месяца заносят туда идеи, связанные с ее решением, которые впоследствии обсуждаются.

Условиями успешности мозговой атаки и других аналогичных методов служат:

- ◆ ограниченное число участников;
- ◆ их близкий социальный **статус**;

- ◆ независимость друг от друга и от руководителя;
- ◆ слабое знакомство с сутью проблемы, обеспечивающее свободу мыслей и появление оригинальных вариантов решения;
- ◆ исключение предварительных оценок идей, могущих смутить участников и снизить их активность;
- ◆ предоставление возможности анонимных высказываний, если этого требует ситуация;
- ◆ пресечение руководителем ухода в сторону, общих слов;
- ◆ использование наглядных средств;
- ◆ обеспечение эмоциональной поддержки предложений;
- ◆ стимулирование активности;
- ◆ помощь в конкретизации идей;
- ◆ соблюдение правил их выдвижения (краткость, уважительное отношение к **коллегам**, учет их компетентности, образность, конкретность, резюмирование, включение по возможности элементов юмора, демонстрация не только преимуществ, но и слабых мест; учет существующих альтернатив, использование риторических вопросов и провокационных высказываний, показ возможностей достижения успеха).

Управление по целям

Наряду с официальными целями, или целями-заданиями, содержащимися в планах организации, в современном управлении людьми все более широкое распространение получают неофициальные цели — ориентиры. Они формулируются исполнителями в дополнение к официальным с учетом конкретных должностных обязанностей и своих личных качеств (это служит гарантией их реалистичности). Достижение таких целей стимулируется в первую очередь.

Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать его интересам, основным принципам и методам работы, принятым в организации; быть довольно трудными и увлекательными, пробуждать в людях азарт и стремление проявить себя.

Управление их постановкой и оценкой реализации получило название *Management by objectives* (MBO), или (в русском варианте) *управления по целям* (УПЦ).

Считается, что такой подход более гибкий (в сравнении с традиционным), обеспечивает глубокое понимание сотрудниками целей организации и ее подразделений, более качественное исполнение служебных обязанностей, улучшает взаимодействие руководителей и подчиненных, позволяет предоставить последним больше полномочий, создает основы объективного контроля и поощрения.

Целевое управление начинается с того, что руководитель доводит до сведения подчиненных касающиеся их позиции официального плана, помогает составить список индивидуальных или групповых целей, оптимизирующих конечный результат деятельности организации (подразделения). Собственные цели он определяет совместно со своим непосредственным руководством, выступающим в качестве консультанта.

Следующим шагом является создание *декларации* — документа, отражающего личные цели каждого работника, связанные с реализацией официальных.

Цели, содержащиеся в декларации, при необходимости выносятся на общее обсуждение и согласование. В результате они не являются уже чисто формальными, навязанными исполнителям сверху. Это уже во многом *их* цели, а поэтому обычно реализуются с гораздо большей заинтересованностью.

Декларация позволяет усилить связь между официальными и личными интересами, создать необходимую основу для персонифицированного морального и материального поощрения в соответствии с вкладом в общее дело.

Затем составляется конкретный план действий под каждую личную цель (с указанием сроков, ресурсов и проч.), уточняются должностные инструкции, критерии оценки, определяется сфера ответственности. Контроль может осуществляться, например с помощью плана-графика, где отражается фактическое выполнение работ, а также в процессе регулярных оценочных бесед.

На собеседовании происходит оценка результатов, полученных в процессе достижения целей и выполнения планов развития, анализ неудач, а также проблем, связанных с недостатками управления и профессиональными качествами работника.

Подведение итогов проводится также во время собеседования путем сопоставления достигнутых результатов с положениями декларации и официальными целями. Итоговое собеседование служит основой для нового цикла планирования (определения целевых показателей, ресурсов, критериев, на основе которых будет оцениваться деятельность работника в следующем периоде) и разработки мероприятий, направленных на их достижение (индивидуальных планов работы, планов развития личности).

Помимо прочих достоинств (повышение эффективности **мотивации**, контроль результатов, своевременность корректировки целей), этот метод способствует диалогу между руководителями и подчиненными, преемственности профессионального управленческого опыта в организации, принятию более адекватных решений по **карьере**.

Недостатками **УЩ** являются:

- ◆ значительный объем подготовительной работы, связанный с созданием декларации, затраты времени и средств;
- ◆ преувеличение роли количественных, формальных показателей (это порождает путаницу при их большом числе);
- ◆ невозможность выразить все цели количественно (что затрудняет стимулирование);
- ◆ непригодность декларации для рабочих;
- ◆ недостаточная объективность декларации из-за того, что в нее стараются включить прежде всего «красивые», глобальные, престижные, а не важные цели; цели, направленные на преодоление помех, вместо поиска дополнительных возможностей; цели, связанные с поверхностными, а не глубинными проблемами, которые могут иметь для организации первостепенное значение.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.4. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Основные понятия

Под стилем в теории понимается качественная определенность взаимодействия **менеджера** и исполнителя в определенной ситуации, совокупность используемых им принципов и методов решения проблем, мышления, поведения в целом и конкретных действий.

Оптимальный стиль руководства позволяет приводить сотрудников к успехам и к

самореализации в процессе исполнения должностных функций.

В современной научной и учебной литературе синонимично употребляются два термина: «стиль управления» и «стиль руководства». Между тем речь идет о близких, но различающихся понятиях.

Под *стилем управления* понимается совокупность организационных, социально-психологических, духовно-нравственных особенностей взаимоотношения должностных лиц, система методов, приемов деятельности *всех* управленческих работников в связи с осуществлением ими своих функций. Его элементами являются стиль руководства, стиль подчинения, стиль соподчинения, внутренний механизм самосохранения.

Стиль руководства — это качественная характеристика деятельности *менеджера*, способов его воздействия на исполнителей.

Стиль подчинения — совокупность методов и приемов деятельности работников, связанных с выполнением задач, поставленных руководителем.

Стиль взаимодействия — совокупность способов организации совместной деятельности работников одного уровня, решающих общие задачи.

Стиль подчинения и стиль взаимодействия до сих пор не исследованы, видимо, вследствие подчиненной роли, которую они до последнего времени играли, поэтому в дальнейшем мы будем говорить о стиле руководства.

На стиль руководства влияют следующие объективные и субъективные обстоятельства:

1. Господствующий политический режим (тоталитарный, демократический, либеральный), который накладывает отпечаток на все стороны жизни общества и его отдельных субъектов, в том числе и институциональных, позиция высшей администрации.
2. Характер деятельности организации, приоритеты, тип решаемой задачи, функции должности.
3. Преобладающая система ценностей, тип культуры.
4. Психологические характеристики отдельных подчиненных и **коллектива** в целом, особенности внутренних отношений, степень доверия **администрации**.
5. Индивидуальные качества руководителя. Последние как раз и определяют его *личный стиль* (индивидуальную манеру поведения), который не может быть полностью скопирован другими. Руководитель его использует, несмотря на обстоятельства или «наступая на горло собственной песне», ведет себя сообразно обстоятельствам.
7. Особенности ситуации.
8. Та или иная комбинация перечисленных факторов.

Рассмотрим основные факторы классификации стилей руководства.

По *характеру воздействия на подчиненных* можно выделить авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный стили. Их концепция, сформулированная одним из крупнейших психологов XX в., К. Левином, является общепризнанной.

В зависимости от *носителя* стили руководства могут быть общими, групповыми или индивидуальными (личными).

По *форме организации деятельности подчиненных* стиль руководства бывает деловым (рациональными), бюрократическим или попустительским.

По *способу передачи решений* выделяют побуждающий, убеждающий, уговаривающий, понуждающий, принуждающий стили.

Об эффективности того или иного стиля судят по следующим показателям:

- ◆ общие результаты деятельности организации (темпы роста, производительности, норме прибыли и проч.);

- ◆ динамика затрат (времени, материальных и денежных средств);
- ◆ четкость и рациональность действий **персонала**;
- ◆ **морально-психологический климат**, внутренняя конфликтность, состояние трудовой и исполнительской дисциплины;
- ◆ уровень инициативы и творческой активности исполнителей;
- ◆ восприятие руководителей коллективом и окружением.

Исходя из возможности *одновременного использования*, стили делятся на одномерные (всегда применяется только один какой-то стиль, в принципе исключая остальные) и многомерные (допускается смена стилей в зависимости от ситуации, особенностей руководителей, исполнителей и проч.). Эта практика получила в западном менеджменте название «метод двух шляп».

Одномерные стили руководства

Авторитарный стиль руководства считается универсальным, особенно у первых лиц. Его характерными чертами являются:

- ◆ централизация всей власти в руках руководителя и принятие им единоличных решений, которые впоследствии навязываются исполнителям;
- ◆ дистанцирование от подчиненных и преобладание официальных отношений;
- ◆ отдача в приказной форме распоряжений без объяснения их связи с общими целями и задачами организации;
- ◆ широкое использование администрирования, наказаний.

В результате в организации (подразделении) формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития производственных **конфликтов**.

Сегодня принято говорить о двух разновидностях авторитарного стиля.

Автократическая предполагает, что его черты выражены максимально ярко. Руководитель рассматривает подчиненных как «говорящие орудия», держит в ежовых рукавицах, наказывает за любые провинности, игнорирует их проблемы и непосредственно личность.

При *патерналистской* эти крайности во многом сглажены. Организация рассматривается как одна семья, а руководитель — ее глава. Он заботится о подчиненных, предоставляет им некоторую самостоятельность, но под жестким контролем со своей стороны, а те должны проявлять беспрекословное подчинение, благодарность и преданность по отношению к нему.

К разновидностям авторитарного стиля относят также харизматический и бюрократический (формализованный) стили.

За счет сосредоточения всей полноты власти в руках руководителя авторитарный стиль обеспечивает максимальную производительность при выполнении простых видов деятельности, позволяет быстро стабилизировать сложную ситуацию. Но он не создает внутренней заинтересованности исполнителей к труду, ибо излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и озлобленность, подавляют инициативу.

Применение такого стиля эффективно тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя (например, на военной службе) или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру). А тот уверен, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

В целом сторонниками авторитарного **стиля руководства** являются холерики, харизматические и творческие личности.

Демократический стиль, который доминирует в современных фирмах, характеризуется высокой степенью децентрализации управления, активным участием сотрудников в принятии решений (в том числе групповых), свободным обменом информацией между руководителями и исполнителями, взаимным доверием между ними, вниманием администрации к развитию

персонала.

В этих условиях выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а успех служит вознаграждением, удовлетворяющим высшие **потребности**. Демократический стиль, который называют еще *кооперативным*, применяют уверенные в себе руководители, доверяющие подчиненным, контролирующие не их, а результаты.

Как и у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: консультативную и партисипативную.

Партисипативная предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивают, используют все конструктивные предложения, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю над их исполнением.

Обычно демократический стиль руководства применяется тогда, когда исполнители хорошо (порой лучше руководителя) разбираются в тонкостях работы и могут принимать квалифицированные решения, разгружая руководителя.

На деле подчиненным создаются условия, когда они сами выбирают решения промежуточных задач, которые придумал руководитель. Но из-за сложной координации работы эти решения принимаются замедленно. Такое управление посредством постановки общих задач — лишь видимость демократии, приносящая, однако, удовлетворение и положительные эмоции работникам.

К демократическому (кооперативному) стилю больше склонны уверенные в себе руководители, **делегирующие полномочия**.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут вдвое ниже.

Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первом месте выступает качество.

В целом авторитарный и демократический стили руководства и их разновидности можно отобразить на следующей схеме:

		Степень директивности решения	
		Низкая	Высокая
Степень поддержки подчиненных	Высокая	Демократический партисипативный	Демократический консультативный
	Низкая	Благожелательно-авторитарный (патерналистский)	Эксплуататорско-авторитарный (автократический)

Для оценки эффективности каждого из стилей руководства американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый *либерально-авторитарный коэффициент* (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертизы сумм балльных оценок либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов **убеждения**, чем принуждения.

Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода

исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен *либеральный стиль* руководства.

Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые для их работы условия, определяет ее правила, рамки самостоятельности, обеспечивает информацией, поддерживает благоприятную атмосферу. Подчиненные самостоятельно принимают на основе обсуждения решения и ищут пути их реализации. Руководитель же выполняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивает полученные результаты, вознаграждает за успехи.

Все это позволяет сотрудникам выразить себя, приносит удовлетворение, порождает взаимное доверие и создает в коллективе благоприятный морально-психологический климат.

Применение либерального стиля целесообразно при научных исследованиях и опытно-конструкторских разработках, осуществляемых силами классных **специалистов**, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться, если руководитель ослабит контроль над подчиненными. Вариантами трансформации могут быть:

- ◆ *попустительство* (при невмешательстве руководителя выдвиженец из числа подчиненных берет фактическую власть в свои руки и начинает действовать авторитарными методами);
- ◆ *бюрократизация* (подчиненные, опасаясь самостоятельно действовать, прикрываются нормами, правилами, формальными процедурами).

Сравнительная таблица основных стилей руководства

Объект сравнения	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
Способ принятия решений	руководителем	руководителем при консультации или участии подчиненных	группой при консультации руководителя или без таковой
Способ воздействия на подчиненных	приказ	предложение	просьба
Ответственность	на руководителе	в соответствии с полномочиями	на исполнителях
Инициатива исполнителей	допускается	поощряется	преобладает
Предпочтительные сотрудники	исполнительные	инициативные	творческие
Отношение руководителя к контактам с подчиненными	ограничивает	поддерживает	не стремится
Отношение руководителя к подчиненными	жесткие, требовательные	мягкие, требовательные	мягкие, нетребовательные
Требования к дисциплине	жесткие	мягкие	неопределенные
Методы руководства	административные	экономические	морально-психологические
Интерес к работе	низкий	высокий	высокий
Дисциплина	слепая	высокая	сознательная
Труд	интенсивный	качественный	творческий
Распределение задач	руководителем	в соответствии с определенным порядком с учетом желаний подчиненных	на основе поступившей информации исполнителями
Атмосфера	напряженная, враждебная	свободная, дружеская	произвольная
Групповая сплоченность	низкая \ высокая	не имеет значения	высокая
Мотивация	минимальная	максимальная	максимальная

Одномерность и многомерность руководства

В каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других. Сами же они плавно переходят один в другой, что видно на схеме. Поэтому в литературе часто встречается термин «управленческий континуум».

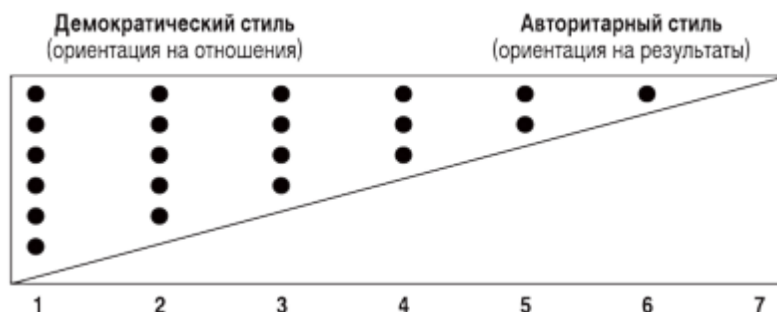
Схема управленческого континуума

Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
--------------------	-----------------------	-------------------

Идея управленческого континуума была детализована в модели руководства Танненбаума и Шмидта, которая предполагает, что в зависимости от степени самостоятельности, предоставляемой исполнителям, руководитель выбирает один из следующих вариантов действий

- ◆ Индивидуальные действия в пределах зоны свободы.
- ◆ Делегирование полномочий группе.
- ◆ Постановка проблемы и ожидание предложений по ее решению.
- ◆ Принятие решений с возможной корректировкой по совету исполнителей.
- ◆ Выдвижение идей и обсуждение их в группе.
- ◆ Убеждение подчиненных в правильности принятых решений.
- ◆ Единоличное принятие решения и информирование об этом сотрудников.

Графическое изображение модели:



Строго говоря, эти стили образуют не линию, а замкнутый круг, ибо бюрократический вариант либерального стиля есть разновидность авторитаризма.

Описанные одномерные монополярные стили руководства в настоящее время все чаще заменяются одномерными *биполярными стилями*.

Стиль, при котором руководитель сосредоточивает основное внимание на организационной стороне дела (распределяет поручения среди подчиненных, составляет планы и графики работ, разрабатывает методы их выполнения, обеспечивает всем необходимым и т. п.), получил на Западе название *инструментального*, или *ориентированного на задачу*. Он является разновидностью авторитарного, когда руководитель концентрируется на организационных проблемах.

Его преимущества состоят в быстроте принятия решений и четкости действий, обеспечении строгого контроля над работой подчиненных. Однако он ставит тех в зависимое, подчиненное положение, порождает у них пассивность, что в конечном счете снижает эффективность труда.

Стиль, когда **руководитель** создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, прислушивается к мнению исполнителей, максимально привлекает их к принятию решений, оказывает помощь в личных делах, поощряет профессиональный рост и т. п., характеризуется как *ориентированный на человеческие отношения*, или *на подчиненных*.

Такой стиль руководства дает простор творчеству, повышает удовлетворенность исполнителей своим положением. Его применение снижает прогулы, **текучесть**, порождает заинтересованность в труде, улучшает морально-психологический климат в коллективе и отношение подчиненных к руководителю.

Наиболее обстоятельно этот подход отражен в модели, которую предложили английские ученые Р. Блейк и Дж. Моутон. Они исходили из того, что в чистом виде каждый тип ориентации стиля руководства встречается как крайний случай. Чаще же имеет место их комбинации, которые авторы отразили в таблице, получившей название «управленческая решетка».

Схема управленческой решетки



На основе 81 возможного варианта сочетаний показателей степени проявления той и другой ориентации были выделены 5 базовых типов руководителей, применяющих соответствующие стили.

1. *Руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям* (на схеме — 9.1). Речь идет о профессионале, знающем, как достичь поставленной цели, и добивающемся ее любой ценой. Он полностью сосредоточивает в своих руках власть, единолично принимает все решения, не признает чужих мнений; постоянно вмешивается в дела подчиненных, навязывает им свою волю и требует слепого послушания.

Подобные руководители эффективны для работы в критических ситуациях, когда необходимо быстро действовать. В краткосрочном периоде они эффективны, но в перспективе могут вызвать кризис взаимоотношений, ибо мелочная регламентация и репрессивные методы воздействия отбивают у исполнителей желание работать, ухудшают морально-психологический климат.

2. *Руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве* (на схеме — 1.9), подбирает коллектив по принципу личной симпатии, создает условия для удовлетворения потребностей и поддержания благоприятного морально-психологического климата. Он старается решать возникающие проблемы, сглаживать конфликты (что далеко не всегда разумно), поощрять и поддерживать подчиненных, быть на коротке со всеми.

Такой менеджер не спешит проявлять требовательность и инициативу, избегает решительных действий. Акцент делается на коллективные, устраивающие всех решения, не нарушающие привычный уклад жизни. Но это не всегда обеспечивает нужную эффективность работы.

3. *Руководитель, ни на что не ориентированный* (на схеме — 1.1), стремится подольше сохранить свое место, а поэтому выполняет лишь минимум требуемого. Он не проявляет активности, избегает конфликтов, ни во что не вмешивается, уклоняется от самостоятельных решений, ожидая, что все уладится само собой или поступят указания сверху. Подчиненным предоставляет ограниченную свободу и право на инициативу (если за это не надо нести ответственность).

Обычно такая позиция характерна для людей, дотягивающих до пенсии или разочарованных в

работе. Для фирмы они являются балластом.

4. *Руководитель промежуточного типа* (на схеме —5.5) избегает конфликтов, соблюдает принятый порядок и традиции, стремится не выделяться и производить хорошее впечатление на всех. Он решает проблемы, *механически* соединяя элементы обоих подходов. Людьюми такой руководитель не командует, а направляет их работу путем убеждения, информирования, инструктирования, постановки задач, делегирования полномочий; предпочитает неформальные отношения с подчиненными. Все это помогает добиваться умеренных служебных успехов.
5. Руководитель, осуществляющий *синтез приоритетов* (на схеме —9.9) концентрирует внимание на реальных проблемах, энергичен, уверен в своих силах, решителен, находится в постоянном поиске. Он создает коллектив творчески мыслящих сотрудников, объединенных общими интересами, помогает им раскрыть свои способности, создает необходимые условия для самостоятельной работы, поддерживает благоприятный морально-психологический климат, способствует обмену информацией и мнениями, стремится к согласию и взаимопониманию в коллективе. Это обеспечивает высокую активность исполнителей, повышает их удовлетворенность трудом.

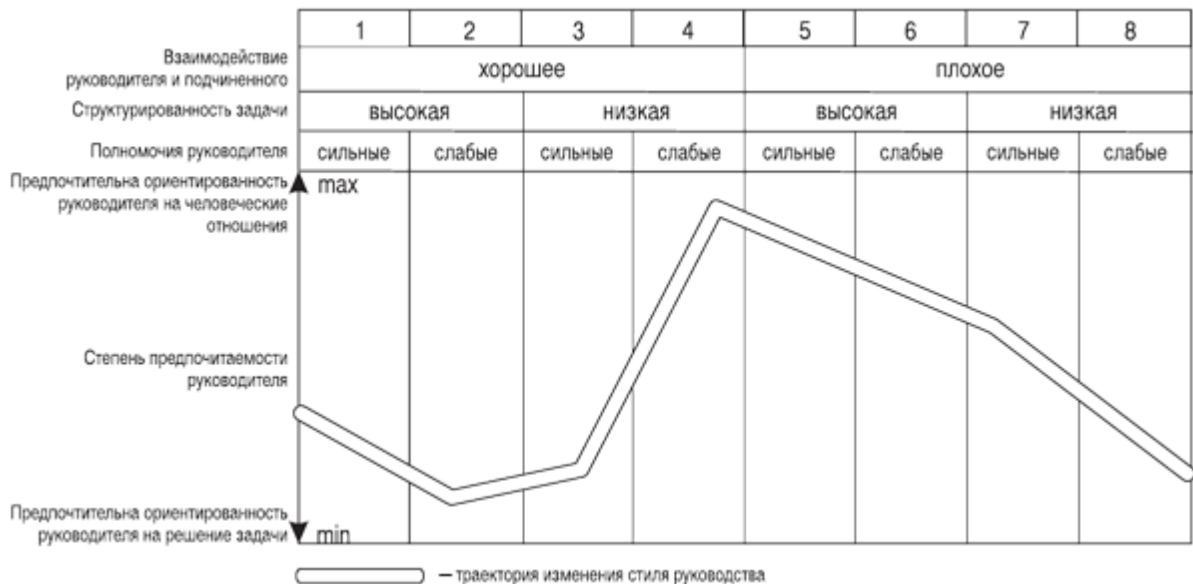
Кроме того, в качестве стилей руководства предлагается коллективное управление, делегирование полномочий и проч.

Одномерность руководства предполагает, что на практике используют либо демократический (ориентированный на человеческие отношения) либо авторитарный (ориентированный на задачу) стиль. Первый вариант характерен сегодня для развитых стран, второй — для развивающихся.

В современных условиях успех дела предопределяется не только личной ориентацией руководителя, но и рядом других обстоятельств: общей ситуацией, характером проблемы, степенью зрелости и ответственности подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству и проч.

По мнению Ф. Фидлера, руководитель изменить свой личный стиль, как правило, не способен, поэтому надо, исходя из ситуации и стоящей задачи, помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить. В зависимости от масштаба **полномочий** руководителей, характера их отношений с подчиненными, четкости структурирования решаемых задач Фидлер выделяет 8 типов управленческих ситуаций.

Схема модели Ф. Фидлера



Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать, а также в противоположном случае, когда, наоборот, все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше быть автократом, использовать *инструментальный стиль*, давать простые указания, отодвинув налаживание человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

Стиль руководства, ориентированный на *поддержание человеческих отношений*, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти. Если взаимодействие с подчиненными хорошее, они в основном будут делать то, что требуется, и влияние руководителя постепенно усилится. Ориентация на организационную сторону дела в этих условиях может вызвать конфликт.

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Г. Митчелл и Р. Хаус. Поскольку исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получают от этого какую-то личную выгоду, основная задача руководства состоит в том, чтобы:

- ◆ объяснить, какие блага ожидают их в случае хорошей работы;
- ◆ устранить помехи на пути ее осуществления;
- ◆ оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию возможны следующие стили руководства.

1. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен стиль *поддержки*, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать *инструментальный стиль*.

Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как надо делать, и создавали необходимые условия работы.

2. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль *ориентированный на достижение*. Руководитель ставит перед ними посильные задачи и обеспечивает необходимые условия работы. Исполнители по мере возможности их самостоятельно решают.

3. Стиль руководства, ориентированный на *участие подчиненных в принятии решений*, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

4. В неоднозначных ситуациях используется *инструментальный стиль*, поскольку руководитель лучше видит положение дел в целом и его указания служат для исполнителей хорошим ориентиром.

В соответствии с *ситуационной концепцией* П. Херси и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от степени зрелости исполнителей, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей. В свете этого сформулированы основные стили руководства.

1. Суть самого простого заключается в *выдаче указаний* незрелым, неспособным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам о том, что и как надо делать. Здесь имеет место ориентация в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

2. Сотрудникам, обладающим средним уровнем зрелости, которые уже хотят брать на себя ответственность, но не имеют нужных для этого навыков, руководитель должен одновременно и *давать указания, и помогать самостоятельно работать*.

3. Когда сотрудники имеют необходимую подготовку, но не проявляют инициативы, самым подходящим считается стиль, предполагающий их *участие в принятии решений*. В процессе совместной работы перед руководителем стоит задача пробудить в них сопричастность к делу, желание проявить себя.

4. При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно, рекомендуется *делегировать полномочия* и создавать условия для *коллективного управления*.

По мнению **В. Врума** и Ф. Йеттона, в зависимости от ситуации, особенностей **коллектива** и характеристики самой проблемы можно говорить о следующих стилях управления:

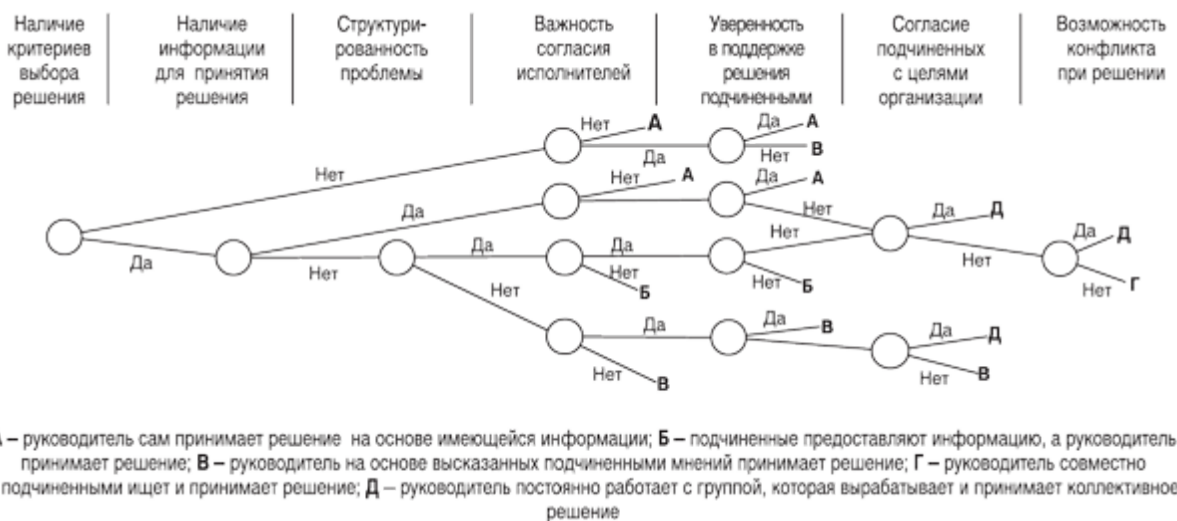
1. Руководитель *сам* принимает решения на основе имеющейся информации.
2. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, *выслушивает их мнения* и принимает решение.
3. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и *с учетом их* принимает собственное решение.
4. Руководитель *совместно с подчиненными обсуждает* проблему, в результате вырабатывается общее мнение.
5. Руководитель *постоянно работает совместно с группой*, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

- ◆ наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- ◆ уровень требований, предъявляемых к решению;
- ◆ четкость и структурированность проблемы;
- ◆ причастность подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- ◆ вероятность того, что решение руководителя получит поддержку подчиненных;
- ◆ заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- ◆ степень вероятности возникновения внутренних конфликтов в результате принятия решений.

В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных выше стилей управления, алгоритм выбора которых отражен на схеме:

Схема модели Врума –Йеттона



Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.5. ПРАКТИКА ПООЩРЕНИЯ

Мотивационный механизм и его элементы

Важнейшей задачей **кадровых служб** является формирование мотивационного механизма, который побуждает людей к эффективному труду (люди будут работать хорошо, только если захотят).

Принципами построения такого механизма считаются:

- ◆ увязка с целями работников, их значимостью;
- ◆ простота, понятность, справедливость;
- ◆ наличие необходимых условий реализации;
- ◆ возможность корректировки;
- ◆ направленность как на поддержку создания нового, так и на его принятие;
- ◆ рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности (элементы мотивационного механизма должны иметь разную длительность жизненного цикла).

Основой построения мотивационного механизма являются *потребности* —внутреннее состояние человека, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, ощущение дискомфорта. Его переживание влияет на чувства, поведение и мышление людей и может подчинить себе человека целиком.

Потребности бывают *абсолютными*, существующими безотносительно к ситуации, чье игнорирование может привести к гибели субъекта, и *относительными*, обусловленными ею.

Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Об их существовании окружающим можно узнать только по поведению людей, зачастую лишь в определенных условиях.

По содержанию потребности бывают материальными, социальными, духовными. Хотя в каждый данный момент обычно доминирует одна какая-то потребность, деятельность человека стимулируется не только ею, но и многими другими, которые порой трудно идентифицировать.

Потребность мотивирует, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня, и тогда возможность его повышения значительно увеличивает эффективность труда. В то же время удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает.

Человеку свойствен рост потребностей, который стимулируют рынок и реклама, но вследствие различий в характере и материальном положении у всех людей они разные.

Выделяется *три уровня* удовлетворения потребностей:

- ◆ *минимальный* обеспечивает выживание;
- ◆ *нормальный* поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);
- ◆ *уровень роскоши*, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

Для того чтобы потребность заработала, нужны *мотивы*, т.е. предрасположенность,

психологические причины, изнутри побуждающие людей к действиям, направленным на ее удовлетворение (стремление к благам):

- ◆ осознанные (интересы);
- ◆ неосознанные (желания, порывы).

Никакие внешние цели не заставят работника прилагать усилия, пока не превратятся в его внутренние цели.

Соотношение **МОТИВОВ**, влияющих на поведение людей, образует его *мотивационную структуру*. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным **статусом**, должностью, личными ценностями, отношением к труду, **работоспособностью** и проч.

Выделяют следующие мотивы деятельности.

- ◆ *трудовой* (ориентирующий на заработок);

Он формируется частично до начала профессиональной деятельности путем усвоения соответствующих морально-этических норм, а частично — в результате личного участия в ней, что может иметь место только тогда, когда труд является основным источником получения блага. Если таковым служат статусные различия, принадлежность к привилегированной социальной группе и проч., то формируются иные мотивы поведения людей.

- ◆ *профессиональный* (отражающий заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, в самовыражении);
- ◆ *властный* (приобретение высокой **должности**);
- ◆ *идейный* (знаменующий готовность трудиться ради общего блага);
- ◆ *хозяйский* (скрывающий стремление к самостоятельности, приумножению богатства);
- ◆ *творческий* (ориентирующий на поиск нового);
- ◆ *коллективистский*, ставящий во главу угла работу в **команде** (характерен для восточных культур);
- ◆ *люмпенизированный* (делающий упор на уравнительность).

Мотивационная структура личности довольно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению (например, в процессе воспитания), что приводит и к изменению поведения.

Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения, способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных) и возможные результаты таких усилий.

Пожилые люди придают большее значение уважению и гарантиям занятости, чем молодые. Более образованные, оплачиваемые, занимающие высокое положение, работники большее внимание уделяют внутренним мотивам и оказываются более удовлетворенными существующими внешними факторами мотивации.

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

1. *Притязания* — желаемый уровень удовлетворения **потребностей**, детерминирующий поведение. Если он достигнут, то скорее всего потребности не превращаются в мотивы.

2. *Ожидания* — оценка личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия.

Притязания и ожидания нельзя игнорировать, ибо они могут стать демотивирующими факторами.

3. *Установки* — психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или

иным поступкам в конкретной ситуации.

4. *Оценки* — характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей.

5. *Стимулы* (от латин. *stimulus* — заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) — блага, возможности и проч., находящиеся вовне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий. Стимул может не перейти в мотив, если требует невозможного.

Действие механизма мотивации выглядит примерно следующим образом:

- ◆ возникновение и осознание потребностей как системы предпочтений;
- ◆ восприятие импульсов, идущих от них;
- ◆ анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, **СТИМУЛОВ** (последние могут при этом отвергаться или приниматься);
- ◆ актуализация мотивов.

Этот процесс может происходить либо автоматически на основе установки, либо путем рациональной оценки (сознательный анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с потребностями личности, ее ценностями, необходимыми затратами, ситуацией, возможностями, перспективами и проч.).

В результате происходит отбор и включение соответствующих мотивов, а остальные консервируются:

- ◆ формирование определенного состояния личности (мотивированности), обуславливающего нужную интенсивность действий. Степень мотивированности определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализации, эмоциональным сопровождением, силой мотива, способами получения вознаграждения;
- ◆ осуществление конкретных действий;
- ◆ получение вознаграждения и удовлетворение потребностей;
- ◆ корректировка мотивов.

Стимулирование — метод воздействия на трудовое поведение с помощью поощрения и санкций, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его действий путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения потребностей.

Стимулирование может иметь манипулятивный характер и быть направлено:

- ◆ на устранение последствий и профилактику негативного поведения;
- ◆ мотивацию позитивного поведения.

При этом оно бывает *актуальным* (текущим), которое осуществляется с помощью заработной платы, и *перспективным* с помощью возможности **карьеры**, участия в собственности.

Последнее эффективнее при больших целях, стоящих перед человеком, высокой вероятности их достижения, наличии у него терпения, веры, целеустремленности.

Выделяют мягкое и жесткое стимулирование.

Жесткое основано на принуждении людей к определенным действиям. Его примером служит сдельная **заработная плата** или плата за конечный результат (ее можно не получить). Оно не заменяет административно-правовых методов воздействия, а дополняет их. Его цель — не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено заданием.

Мягкое стимулирование основано на внешнем побуждении к деятельности. Его инструментом является, например, социальный пакет (набор благ, гарантий), который в России зачастую значит больше, чем заработная плата.

Принуждение основывается на угрозе того, что невыполнение задания повлечет более тяжкие последствия, чем выполнение. Побуждение основано на обещании того, что выполнение вызовет последствия, результат которых превзойдет затраты, связанные с его достижением.

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние мотивы (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным стимулам (побуждению), а те в свою очередь иметь приоритет перед внешними отрицательными стимулами (принуждением).

Необходимо отметить, что между мотивацией и деятельностью человека нет однозначной связи, так как здесь имеется много случайностей и субъективных обстоятельств (например, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц).

У людей повышается мотивированность, если они:

- ◆ соответствуют требованиям работы и положительно к ней относятся;
- ◆ четко представляют свои задачи и роль;
- ◆ обладают поддержкой коллектива;
- ◆ имеют возможность обучения;
- ◆ ощущают интерес и уважение к себе со стороны руководителя;
- ◆ получают право действовать самостоятельно;
- ◆ справедливо вознаграждаются;
- ◆ располагают необходимой информацией.

Экономические стимулы

Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте). Но чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, ибо принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Против него направлены:

- ◆ стремление к благотворительности;
- ◆ эффект насыщения потребностей (даже престижность потребления стимулирует лишь в определенных пределах);
- ◆ субъективное восприятие полезности материальных благ, в частности денег (отношение к ним зависит от возможности их реализации, имеющихся накоплений, социальной защищенности и проч.);
- ◆ психология коллективных действий;
- ◆ невозможность достичь с помощью денег многих важных целей (например, в личной жизни и проч.; наоборот, зачастую ради этого жертвуют материальной выгодой);
- ◆ иррациональность поведения человека, находящегося под воздействием привычек и подсознательных механизмов, например внутреннего неприятия **риска**;
- ◆ нелинейность зависимости величины вознаграждения, уровня производительности и притязаний индивида. (Сначала притязания растут, ибо в первую очередь оценивается неполученный доход, который можно заработать, особенно если он велик, но по мере его дальнейшего увеличения индивид начинает обращать внимание на уже получаемое вознаграждение, достаточная величина которого его притязания

снижает. Поэтому со временем значение денег как средства **мотивации** падает и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта.)

К видам экономического стимулирования наемных работников относятся, помимо различных форм и систем заработной платы, премиальные и прочие выплаты и льготы. Их функции — привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы.

Заработная плата выполняет стимулирующую функцию при дополнении системой премирования (из прибыли или за счет экономии затрат).

Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях, иначе она превратится в заработную плату и лишится исключительности.

Итоговое вознаграждение за год целесообразно увязывать с продолжительностью работы на данном предприятии. При стаже до 2 лет коэффициент повышения премии рекомендуется 1,0; при стаже 2–3 года — 1,3; 3–4 года — 1,6; 4–5 лет — 1,8; свыше 5 лет — 2,0. Такая практика мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы.

Процент премии по итогам года обычно определяется заранее и корректируется в соответствии с достижениями сотрудника.

Эффективность премирования зависит от следующих обстоятельств:

1. Правильный выбор системы его показателей (для рабочих 1–2, для специалистов и служащих 2–3).

В западных фирмах с помощью премий стимулируются высокие конечные результаты (производительность, реализация, прибыль), эффективность использования оборудования, экономное расходование ресурсов, высокое качество продукции, рост курса акций, научные достижения, успешная работа по предотвращению тех или иных проблем, исключительные заслуги перед организацией.

Может учитываться как один, так и несколько факторов, а конкретные показатели по каждому из них устанавливаются исходя из условий производства, действующих норм и нормативов.

В зарубежных системах *коллективного премирования* вознаграждаются результаты, связанные непосредственно с производственной деятельностью. Премии выплачиваются за счет экономии затрат.

Показатели премирования должны соответствовать целям организации и не противоречить друг другу.

2. Дифференциация показателей в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, их ориентации на реальный вклад в конечные результаты, эффективности и качества работы, общих итогов деятельности организации.

Премиальные выплаты, в зависимости от конкретной ситуации, бывают пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам. В последнем случае применяются так называемые *акцентирующие* и *нивелирующие* выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании суммы растут быстрее результата, а при нивелировании — медленнее. На практике существуют разные их комбинации. Так, в рамках системы *отрицательного стимулирования* нивелируются передовики, а акцентируются отстающие, что позволяет подтянуть последних до необходимого уровня. При *положительном стимулировании* происходит наоборот: акцентируются передовики, что выводит организацию на наивысшие стандарты деятельности.

3. Конкретность, справедливость, гибкость критериев оценки достижений работников.

4. Размер премии, который целесообразно определять заранее по итогам года и корректировать в соответствии с достижениями сотрудника.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка. Современная премия на низшем уровне руководства может быть 10–30%, на среднем 10–40%, на высшем 15–50%.

Общим принципом премирования являются:

- ◆ вознаграждение любых, даже самых малых успехов как в сфере трудовой активности, так и результата; наглядная связь с ними;
- ◆ потенциальная неограниченность величины выплат;
- ◆ своевременность;
- ◆ оптимальная частота, исключение обязательных регулярных выплат (они психологически рассматриваются как заработная плата);
- ◆ учет индивидуального порога восприимчивости субъекта к уровню выплат;
- ◆ пересмотр критериев премирования в связи с изменением условий деятельности организации, ее экономического положения.

Современной формой стимулирования является *участие в предпринимательстве*, которое включает участие в управлении, в прибыли, в собственности. В этом случае доход делится на две части и заработная плата устанавливается минимальной.

1. *Участие в собственности* (капитале) путем социального акционирования (приобретение на льготных условиях **акций**) может обеспечиваться путем:

- ◆ продажи их по твердой цене на сумму до 15% полной заработной платы и премии. Фирме это ничего не стоит, зато привязывает к ней работников, поскольку юридически их совладельцами те становятся не сразу, а порой никогда, так как акции при досрочном уходе возвращаются;
- ◆ использование планов трудового накопления. Администрация кладет на счет работника определенную сумму, на которую впоследствии покупаются акции;
- ◆ предоставления права выкупа акций в определенный период по льготным ценам (**опцион**);
- ◆ награждения акциями по достижении установленных целей (при частичном достижении имеет место неполное вознаграждение);
- ◆ наделения фантомными акциями. Работнику начисляется определенное их число, а в обусловленное (любое) время выплачивается их рыночная стоимость;
- ◆ выдачи акций по итогам деятельности за рост доходов на них в течение 3–5 лет (применяется по отношению к высшим менеджерам). Возможный рост курса должен заинтересовать в долгосрочной эффективной работе и в увеличении прибыли фирмы («золотые наручники»).

Участие в собственности (капитале) добровольное, может осуществляться параллельно с участием в прибыли.

В США действует Программа акционерной собственности для рабочих и служащих (ЕСОП), которая предполагает распределение акций между работниками. В ее рамках компании на заемные средства приобретают на первичном или вторичном рынке акции, образующие специальный фонд, совладельцами которого могут стать рабочие и служащие. Причем 70% участников должны быть низко- или среднеоплачиваемыми лицами и им принадлежать не менее 70% ценных бумаг.

Передача акций рабочим и служащим в целом способствует росту качества труда, удовлетворенности им, увеличению производительности. Но поскольку существует возможность падения цены акций, а следовательно, снижения их стимулирующей роли, участие в собственности требуется умело сочетать с другими формами.

2. *Участие в прибыли* (применяется на практике с XIX в.) — способ деления между

работником и компанией дополнительной прибыли, полученной за счет его личных усилий, до 75% которой может доставаться **персоналу** в виде премий и других выплат.

Это усиливает преданность организации, гордость за нее, сигнализирует о перспективах, обеспечивает ориентацию на повышение эффективности и качества, ориентирует на позитивное поведение.

Часто участие в прибылях носит коллективный характер и выражается в премиях за рост производительности, объема реализации и качества. 10% суммы выплачивается пропорционально стажу и 90% — заработной плате.

Вознаграждение высших руководителей устанавливается индивидуально собственником и должно увязываться с финансовыми успехами фирмы.

Распределение дополнительной прибыли может осуществляться в виде:

- ◆ выплаты ее части наличными (до 6 месячных окладов);
- ◆ отложенных выплат;
- ◆ премии за экономию;
- ◆ бонусов — разовых единовременных выплат (1–2 раза в год), связанных со стажем работы в организации и уровнем заработной платы, заинтересовывающих в том, чтобы приложить все усилия для прибыли.

Выплаты осуществляются обычно ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий как в составе общей заработной платы, так и в виде дополнения к ней. Иногда выплачивается бонус наличностью или акциями в процентах от прибыли.

Сегодня в западных фирмах получила распространение практика *отложенных премий*, которые выплачиваются через 2–5 лет после начала выпуска продукции с учетом ее коммерческого успеха и сохранения прежней рентабельности. Размер такой премии может быть от 5 до 100% годового оклада.

Условиями участия в прибылях являются:

- ◆ вовлечение персонала в принятие решений, в том числе в разработку премиальной системы;
- ◆ использование нескольких систем распределения прибыли;
- ◆ определение размера премии в зависимости от показателей, на которые работник может влиять.

На Западе на 3–5 лет заключаются специальные соглашения между сотрудниками и администрацией об участии персонала в прибылях (для предприятий с числом занятых более 100 человек для штатных работников эта практика обязательна).

Необходимые суммы блокируются в специальных фондах (деблокировка допускается в чрезвычайных ситуациях) и освобождаются от налогов. Величина налоговых льгот зависит от срока блокировки, нормы отчислений, результатов деятельности; налогом облагается остаток неиспользованных средств или деньги (в случае их разблокировки). Сюда же поступают и **дивиденды** с акций. Эти средства предприятие может инвестировать. Управление рабочими фондами осуществляет совет из представителей работников, банки, советы предприятий.

У фирм, использующих практику участия в прибылях, эффективность выше на треть, а если одновременно имеет место участие в управлении, почти наполовину.

Участие в прибылях ограничено тем, что не все факторы ее роста зависят от работника: работникам крупных организации трудно сопоставить свой вклад в результаты. Кроме того, есть риск потерять доход, так что одновременно может иметь место и «участие в **убытках**».

Рассмотрим пример системы материального стимулирования фирмы «Линкольн электрик»:

По итогам года руководство фирмы определяет фонд индивидуального премирования за счет прибыли. Затем рассчитывается премиальный фактор (ПФ) как отношение индивидуального фонда премирования к фонду заработной платы. Индивидуальная премия определяется как произведение ПФ на величину индивидуального годового заработка и на результирующий фактор (РФ), устанавливаемый индивидуально по итогам обследований в зависимости от количества и качества выполненной работы, ее надежности, безопасности, умения сотрудничать в коллективе. $РФ = 0,8 - 1,2$. Таким образом, размер индивидуальной премии работника зависит от его заработной платы, общих результатов и личной активности.

В заключение остановимся на косвенном стимулировании *свободным временем*. Его конкретными формами являются:

- ◆ сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма (например, на транспорте, горных работах, в сфере образования);

Во многих западных фирмах практикуется система банка отпусков, предполагающая, что отпускные дни можно взять авансом, обменять на дополнительные льготы, «выкупить» в счет будущих отпусков.

- ◆ скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет дополнительно заниматься другими делами (это повышает производительность почти на 12%);
- ◆ предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени (до 20 ч в месяц).

В целом система материального стимулирования призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнении своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем активизирует людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает новых членов.

При организации системы экономического стимулирования следует помнить, что:

- ◆ поощрение эффективнее санкций, особенно в долгосрочной перспективе;
- ◆ стимулирует больше форма поощрения, чем величина;
- ◆ неожиданное поощрение за высокие результаты стимулирует лучше;
- ◆ самостоятельность, свобода выбора повышают мотивацию;
- ◆ крупное вознаграждение вызывает зависть, напряженность в коллективе.

В то же время система материальных стимулов не панацея. Она порождает новые проблемы — конфликты, дифференциацию доходов, много бумажной работы, связанной с оценкой результатов.

Кроме того, премии как таковые — один из наименее эффективных способов стимулирования, ибо:

- ◆ действуют лишь до определенных пределов;
- ◆ слабо учитывают характер и сложность труда, не могут охватить весь объем работ, поскольку многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях, нормативных актах;
- ◆ не всегда соответствуют личному вкладу, так как средства, предназначенные для их выплаты, обычно ограничены и чаще всего распределяются пропорционально окладу;
- ◆ могут не совпадать с системой ценностей работников (разные люди по-разному ценят вознаграждение и подвержены его стимулирующему влиянию);

- ◆ лишь на ограниченное время вызывают трудовой энтузиазм. К ним быстро привыкают, и размеры выплат необходимо постоянно увеличивать; кроме того, человек никогда не будет удовлетворен вознаграждением, так как невозможно точно определить его величину;
- ◆ если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди будут пытаться ее воссоздать искусственно любой ценой;
- ◆ работников аппарата можно вознаграждать только за точное выполнение должностных обязанностей, так как они не оказывают непосредственного влияния на конкретные результаты;
- ◆ высокий уровень премий может привлечь неквалифицированную рабочую силу.

Эти и другие недостатки пытаются преодолеть разными способами. Так, в ряде фирм применяется так называемая «компенсация по принципу кафетерия» — система, при которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений в соответствии с их **потребностями**.

Стимулирование с помощью надбавок, доплат и льгот

Важную роль в стимулировании производительного труда играет дополнительная заработная плата в форме разного рода доплат, надбавок, единовременного вознаграждения и иных льгот. Они носят в основном компенсационный характер и позволяют обеспечивать большую индивидуализацию вознаграждения.

Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска.

Основными функциями льгот являются:

- ◆ мотивирование сотрудников и повышение их ответственности перед организацией;
- ◆ предоставление финансовой помощи и обеспечение доходами в дополнение к оплате труда (например, автомобиль и бензин организации);
- ◆ удовлетворение актуальных или ощущаемых потребностей работников, включая потребности безопасности;
- ◆ демонстрация заботы организации о потребностях работников;
- ◆ предоставление возможности снижения налоговых обязательств.

Мировая практика показывает, что формами льгот и компенсаций могут быть:

- ◆ бесплатное питание, лечебные и профилактические мероприятия;
- ◆ премии за здоровый образ жизни, оплата медицинской и личной страховки;
- ◆ особый режим труда и отдыха;
- ◆ возможность купить товары со скидкой, пользоваться автомобилем организации (разной степени престижности), оплачивать за ее счет проезд, бензин, телефонные разговоры;
- ◆ дополнительные пенсионные взносы и специальные пенсионные программы;
- ◆ личная безопасность при сокращении **штатов**;
- ◆ финансовое содействие (кредиты, скидки или помощь) при покупке жилья и других дорогостоящих объектов);
- ◆ оплата образования, **повышения квалификации**, получения юридических консультаций и проч.

Гарантии — это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается предоставление работникам прав в области социально-трудовых отношений, а *компенсации* — это денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных

с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных законодательством обязанностей.

Важными формами компенсаций являются надбавки и доплаты. Они позволяют обеспечивать индивидуализацию оплаты с учетом опыта, профессионального мастерства, непрерывности стажа в организации, условий, тяжести, напряженности, эффективности труда, значимости сфер его приложения, региональных особенностей, масштаба и сложности решаемых проблем, необходимости координации работ, руководства подчиненными.

Частично они предусмотрены законодательством (за классность, звание, стаж, работу в ночное время и т. п.); частично вводятся самой организацией (за профессиональное мастерство, интенсивность труда и проч.).

Надбавки не связаны с какими-то дополнительными затратами труда в данный момент. Они выплачиваются за профессиональное мастерство, длительный непрерывный стаж, высокую индивидуальную **квалификацию** и **производительность**, выполнение особо важных работ, классность, знание иностранного языка и проч. Они должны стимулировать исполнителей к достижению высоких показателей вне связи с выполнением каких-то дополнительных обязанностей, кроме тех, что зафиксированы в договоре.

В нормальной ситуации повышенная личная производительность может быть достигнута за счет либо особых индивидуальных способностей, либо нарушений технологии, техники безопасности, применения ошибочных норм.

Надбавки устанавливаются также авторам рационализаторских предложений в области техники, технологии и организации труда. Их источник —возникающая в связи с внедрением экономия на затратах, 90% которой может направляться авторам.

На отечественных предприятиях сложилась, например, следующая практика определения надбавок.

Для мастеров, начальников цехов, специалистов, обеспечивающих выполнение плана и высокое качество продукции, а также для конструкторов за выполнение особо важных работ они могут составлять почти 50% должностного оклада.

Надбавки за непрерывный стаж на предприятии после первого года целесообразны до 10%; далее через каждые 2 года добавляется по 10%, но в целом не более 30%. Последнее объясняется тем, что в дальнейшем резервы роста производства, обусловленные опытом работы в данной должности, исчерпываются.

Надбавки за профессиональное мастерство могут устанавливаться за счет экономии фонда заработной платы для III разряда до 12% тарифной ставки, для IV—до 16%, для V —до 20% и для VI —до 24% тарифной ставки (при этом обязательно высокое качество работы).

Так, надбавки за стаж устанавливаются до 30% через каждый год по 10%.

Доплаты связаны с повышенными затратами труда. Такие затраты возникают либо при **совмещении профессий** и должностей (например, руководства бригадой), либо при неблагоприятных условиях (разделенный день, многосменный режим, ночная работа и проч.). Если эти условия нельзя улучшить, дополнительные затраты труда компенсируются с помощью *доплат*.

Таким образом, доплаты учитывают конкретные условия выполнения работы, надбавки —ее характер, премии —личные достижения за пределами установленных норм.

В целом для служащих вводятся доплаты за интенсивность, неблагоприятные условия труда, совмещение профессий, ненормированный рабочий день; для рабочих —за интенсивность, многосменность, руководство бригадой.

Руководителям российских предприятий предоставлено право дифференцировать размеры доплат в зависимости от конкретных условий труда на рабочем месте в пределах 12% тарифной

ставки (например, на конвейере), а на работах с особо тяжелыми и вредными условиями труда — до 24%. «Ступеньки» дифференциации доплат рекомендуются в 4%, т.е. их конкретный уровень целесообразен в виде 4, 8, ... 24% тарифной ставки.

За работу в ночное время доплаты могут составлять до 40% тарифной ставки, а в вечернее — до 20%, в некоторых отраслях со скользящим графиком — до 75% тарифной ставки.

Доплаты начальникам цехов, мастерам, специалистам вводятся в тех случаях, если они не менее 50% времени работают в неблагоприятных условиях.

Работникам, выполняющим в одной и той же организации, наряду с основной работой обусловленную контрактом дополнительную по другой профессии или должности или обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится *доплата за совмещение*, ибо здесь имеет место расширение зоны обслуживания и дополнительные затраты труда.

Порядок оплаты за совмещение профессий и должностей одинаков с порядком оплаты за расширение зоны обслуживания и увеличение объема выполняемых работ. Ее размеры устанавливаются администрацией по согласованию сторон.

Считается целесообразным установить минимум загруженности рабочего дня как основу доплат в размере 70% тарифной ставки, а величину самих доплат — до 30%.

Администрация должна организовывать работу таким образом, чтобы каждый выполнял свои трудовые обязанности, предусмотренные контрактом. При отсутствии нагрузки на полный рабочий день работникам может быть дано другое задание, которое не подлежит дополнительной оплате.

После определенного стажа работы в организации у работника могут возникнуть права на *выплаты за выслугу лет*, размер и механизм осуществления которых регламентируется ее собственными нормативными актами.

Работникам, успешно и добросовестно выполняющим свои трудовые обязанности, предоставляются в первую очередь преимущества и льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания, при продвижении, т. е. предоставление более квалифицированной работы или перемещение на высшую должность (при наличии вакансий, необходимой подготовки, деловых и личностных качеств).

Особо необходимо сказать о компенсациях лиц, работающих в тяжелых природно-климатических условиях. Для их учета введены районные коэффициенты к заработной плате, которые устанавливаются в зависимости от уровня дискомфорта жизни в том или ином регионе.

В зависимости от него вся территория России делится на пять зон:

- ◆ особо дискомфортная (острова морей Северного Ледовитого океана, Чукотка). Повышающий коэффициент 1,8–2;
- ◆ экстремально-дискомфортная (районы Крайнего Севера). Повышающий коэффициент 1,6–1,8;
- ◆ дискомфортная (местности, приравненные к Крайнему Северу). Повышающий коэффициент 1,4–1,6;
- ◆ относительно дискомфортная (европейский Север, южные районы Восточной Сибири, Дальний Восток). Повышающий коэффициент 1,15–1,4;
- ◆ комфортная. Повышающий коэффициент – 1,0.

Кроме того, после 6 мес. работы выплачиваются *северные надбавки* за непрерывный стаж. Минимальная составляет 10%, максимальная (после 5 лет): для первой зоны 100%; для 2-й — 80; для 3-й — 50; для 4-й — 30%.

Надбавки (до 40% заработной платы) выплачиваются также за работу в высокогорных

районах, пустынях, безводных местностях.

Помимо денежных надбавок и доплат, лицам, работающим в неблагоприятных природно-климатических условиях, полагается дополнительный отпуск и возможность досрочного выхода на пенсию.

При планировании льгот учитываются национальное и местное законодательство, состояние рынка труда, налоговый режим, культурные традиции.

Неэкономические способы стимулирования

К неэкономическим способам **стимулирования** относятся организационные и морально-психологические. Возможность их все более широкого применения обусловлена тем, что работники имеют интересы, связанные не только с получением материального вознаграждения, в частности:

- ◆ достичь высоких результатов;
- ◆ обрести уважение вследствие хорошо выполненной работы;
- ◆ реализовать личные и профессиональные цели;
- ◆ иметь содержательную работу;
- ◆ сделать **карьеру**;
- ◆ иметь гарантии работы и заработка;
- ◆ обрести признание и одобрение со стороны руководства и коллег;
- ◆ не подвергнуться наказанию (страх — самый грубый стимул, заставляющий людей работать, так как он губит инициативу).

*Организационные методы **мотивации** включают следующее.*

1. Привлечение к *участию в делах организации*. Работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера, **делегироваться полномочия**.

2. Возможность *приобрести новые знания и навыки*, что придает сотрудникам дополнительную уверенность в завтрашнем дне.

3. *Обогащение труда*, заключающееся в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда (каждый по возможности должен быть «сам себе шефом»). Все это влияет на отношение человека к труду, открывает новые возможности и, таким образом, обеспечивает баланс интересов его и организации.

4. *Четкое и обстоятельное объяснение подчиненным поставленных задач, важности их действий*.

5. *Информирование* исполнителей о достигнутых ими результатах (может повысить производительность на 12–15%).

6. *Доверие* — свобода планирования на рабочем месте, гибкий график работы, возможность самостоятельного выбора решений, включение в группу по разрешению конфликта, свободный доступ к информации, не имеющей прямого отношения к работе.

По мнению Б. Шамира, мотивация повышается, если:

- ◆ имеет место отождествление собственной индивидуальности и работы;
- ◆ работа предоставляет возможности для самоуважения;
- ◆ работа позволяет развивать личность;
- ◆ работа усиливает самоопределение индивида;
- ◆ потенциал работы соответствует карьерным возможностям индивида.

Система *морально-психологических методов* мотивации включают следующие основные элементы.

1. Создание условий, при которых люди испытывают *профессиональную гордость* за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущают их ценность, конкретную важность для кого-то. Для этого задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. *Присутствие вызова*, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, добиться успеха.

Если у человека мотивация к достижению успеха превышает мотивацию избежать поражения, то он реалистичен, не игрок, берется за дело, где успеха можно добиться не менее чем в половине случаев. Удача его стимулирует, а неудача — разочаровывает. Он не тратит время на бесполезные и малозначимые дела и скорее возьмется за сложные задачи, требующие навыка. Настойчив, но не упрям; каждый успех воспринимает как залог будущего успеха, а неудачу — как крушение надежд.

Если мотивация избежать поражения выше мотивации к успеху, он никогда не возьмется за дело с неопределенными результатами. Боязнь социального поражения приводит его к отказу от на 100% верного дела.

3. *Признание*, которое может быть личным и публичным.

Суть *личного признания* состоит в том, что особо отличившихся работников упоминают в специальных докладах **высшему руководству** организации, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат, им поручают подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность ощутить свою значимость. В нашей стране такая практика широкого распространения не получила.

Публичное признание призвано стимулировать работу не только данного субъекта, но и **коллектива**.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации за добросовестное, образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение эффективности труда, улучшение качества результатов и т. п. работники, помимо премии и ценных подарков, могут получить благодарность, Почетную грамоту, быть представленными к званию лучшего по профессии, отмечены иным способом в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, уставами (занесение в Книгу почета, на Доску почета и т. п.).

За особые трудовые заслуги они представляются к поощрению, награждению орденами и медалями, почетными грамотами, нагрудными значками, присвоению почетных званий.

Поощрение стимулирует не только данного субъекта, но и других, а для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое. При этом допускается соединение нескольких мер поощрения, например материального и морального.

Представители высшего звена управления должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения, хотя бы по телефону контактировать с передовиками. Только в этом случае система поощрения будет действенной.

4. *Высокие или трудные цели*, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд.

5. *Атмосфера взаимного уважения, доверия*, поощрение разумного риска и терпимость к ошибкам и неудачам; признание, внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе к человеку и его личным проблемам.

6. *Предоставление всем равных возможностей*, вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг; отсутствие зон, запретных для критики.

8. *Свобода* планирования собственной работы, возможность самостоятельного выбора решений, доступа к информации, не имеющей отношения к заданию.

9. *Стимулирование влиянием* — включение в совет директоров, комитеты, жюри,

аттестационные комиссии, группы по разрешению **конфликта**, различные советы (партиципативное управление).

В заключение необходимо упомянуть еще на одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о *продвижении в должности*, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную, содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ мотивации является внутренне ограниченным:

- ◆ в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных;
- ◆ не все люди способны руководить и не все к этому стремятся;
- ◆ продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

А когда **вакансий** мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и не идеальным стимулом, обеспечивающим желательную производительность.

Перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково, а в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

Дисциплинарные беседы с подчиненными как метод стимулирования воздействия

Помимо перечисленных выше, важными способами мотивации можно считать меры дисциплинарного воздействия за совершение того или иного проступка, т. е. неисполнения или ненадлежащего исполнения работником по своей вине возложенных на него трудовых обязанностей.

Рассмотрим формы такого воздействия.

1. *Беседа в неофициальной обстановке.* Она может предупредить дальнейшие нарушения и большие проблемы в будущем.

2. *Устное предупреждение.* Сначала объясняются суть претензий. Затем надо выслушать нарушителя и его объяснения, узнать, как он собирается менять ситуацию. Затем вся ответственность возлагается на него. Решение **менеджера** менее эффективно, чем решение подчиненного, поэтому руководитель лишь предлагает свою помощь. Согласуется план действий и определяется дата, когда подчиненный должен дать ответ.

3. *Письменное предупреждение* делается в том случае, если поведение не изменилось после устного предупреждения или имело место другое нарушение. Оно всегда заносится в личное дело.

В письменном предупреждении отражаются:

- ◆ ФИО работника, дата, описание нарушения (конкретно), подписи;
- ◆ характер, дата, место, количество раз, когда нарушение было совершено, прошлые меры, их дата, принятые решения; ожидаемое исполнение (план, сроки действия);
- ◆ последствия повторения нарушения (формы наказания).

4. *Испытательный срок* для изменения ситуации.

5. *Отстранение* от должности.

За время отстранения, согласуемого с высшими инстанциями, проводится расследование, о котором нарушителя информируют. После принятия решения о наказании версия самого работника заслушивается еще раз. Решение должно быть оформлено письменно и подшито в личное дело.

6. *Принудительное увольнение.*

Дисциплинарные взыскания, вплоть до увольнения, применяются также по отношению к руководителям организации и их заместителям.

Взыскание должно следовать не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни работника и его пребывания в отпуске.

При повторных дисциплинарных воздействиях необходимо сформулировать суть ситуации, напомнить о прежних предупреждениях, уточнить наличие объективных обстоятельств, послуживших причиной повторных нарушений, назвать следующее дисциплинарное взыскание, его причины, указать возможные пути разрешения проблемы, подтвердить свою заинтересованность в подчиненном.

Применение взысканий, не предусмотренных законодательством, уставами и положениями о дисциплине, недопустимо.

- ◆ Наказание применяется за конкретный проступок.
- ◆ Мера наказания должна учитывать специфику действия и характер человека, тяжесть проступка, обстоятельства его совершения, предшествующую работу и поведение сотрудника.
- ◆ Наказание должно быть своевременным и обязательно приводиться в исполнение.
- ◆ Нельзя наказывать коллектив.

До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме. В случае отказа его дать (что не является препятствием для взыскания) составляется соответствующий акт.

Приказ (распоряжение) о дисциплинарном взыскании объявляется работнику под **расписку** в течение 3 рабочих дней со дня его издания. В случае его отказа подписать указанный приказ (распоряжение) также составляется акт.

Меры дисциплинарного взыскания применяются к отдельным недобросовестным работникам лишь в необходимых случаях. Прежде чем наказывать, надо задать вопрос: «Что это даст?», а не «За что?» Но если игнорировать нарушения, они могут стать повсеместными.

При нецелесообразности наказания руководитель должен прежде всего напомнить подчиненному о его обязанностях, сделать устное замечание, внушение, разъяснение.

Для этого предназначены *дисциплинарные беседы*, призванные проинформировать работника, указать на недостатки поведения, исправить ошибки, заручиться пониманием принятых норм поведения, постараться вернуть к их соблюдению. Такие беседы проводятся, если нарушение было сознательным, серьезным (невыполнение нормативов, воровство, неподчинение, обман, фальсификация информации и проч.).

Незначительные нарушения: опоздания, затянувшиеся перерывы, прогулы, небрежность в одежде и проч.

Цели дисциплинарной беседы:

- ◆ улучшение выполнения работником своих обязанностей;
- ◆ помощь в решении проблем, возникающих при выполнении работы, в самосовершенствовании, сохранении занимаемой должности;
- ◆ исключение нарушения норм в дальнейшем.

Перечислим предпосылки дисциплинарной беседы.

1. Сбор и анализ информации о сотруднике и его работе, социально-бытовых условиях дома, взаимоотношениях в коллективе (ее можно почерпнуть из личного дела, итогов аттестации, наблюдений, бесед).

2. Принятие факта нарушения дисциплины как проблемы, порожденной не только им,

но также руководителем и ситуацией.

3. Учет различия ценностей, установок, знаний, опыта, образования, взглядов **подчиненного** и **руководителя**, их неодинакового жизненного опыта, свойств **личности**, понимания возможных последствий нарушения.

4. Учет психологических особенностей подчиненного: конфликтности, наличия внутренней установки на неподчинение, невосприимчивости к убеждению, восприятия руководителя.

Беседа происходит конфиденциально. Вначале руководитель создает положительный эмоциональный фон, позволяет подчиненному расслабиться.

Затем формулирует суть нарушения, объясняет свое понимание происходящего (даже если сотрудник не прав, следует собрать против него все факты, которые ему предоставить), выслушивает объяснения работника, определяет истинную причину возникновения проблемы, объявляет о наказании, просит избавить в дальнейшем от необходимости таких бесед.

После этого руководитель предлагает конструктивные варианты дальнейших действий, убеждается, что они поняты, т. е. заканчивает разговор на положительной ноте. Через некоторое время он проверяет, была ли оказана работнику необходимая помощь и как изменилось его поведение; при необходимости — хвалит.

Взыскание не должно рассматриваться как месть, поскольку осуществляется в соответствии с критериями. Оно эффективно тогда, когда относится к поступку, а не к личности, провинившийся внутренне соглашается с его мерой, чувствует за собой вину, готов принять требования руководителя.

Нельзя впоследствии напоминать о наказании и поступке, его вызвавшем, изменять привычный стиль общения с человеком.

Едва ли не основным элементом дисциплинарной беседы является *критика*, т. е. отрицательная оценка недостатков и упущений в работе.

Правила осуществления критики:

- ◆ недопустимость критики без нужды;
- ◆ конфиденциальность;
- ◆ доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему);
- ◆ высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме;
- ◆ аргументированность, конкретность, исключение общих выражений;
- ◆ отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего;
- ◆ подчеркивание возможности устранить недостатки и демонстрация готовности прийти на помощь;
- ◆ смягчение разделением вины, сравнением с собой;
- ◆ оперирование только проверенными фактами;
- ◆ недопущение критики за случайные ошибки (те сферы, где они неприемлемы, должны быть закрыты для подчиненных до тех пор, пока они не приобретут нужной квалификации);
- ◆ недопустимость **критики** опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытаться скрыть промах).

Немецкий психолог Г. Альбрехт предложил стратегию ошибок:

1. Признаваться в совершенных ошибках себе и окружающим. Если ошибку можно исправить самостоятельно, надо это сделать и не трубить о ней. Об ошибках, которые могут иметь негативные

последствия и которые самостоятельно не удастся исправить, надо сообщать руководителю, но без многократных извинений и самоуничижения. Надо занять активную позицию и предложить решение проблемы.

2. Быстрее исправлять ошибки. При необходимости следует просить помощи коллег, не перекладывая на них ответственности. Исправление ошибки на месте оставляет благоприятное впечатление. Первая ошибка в расчет не принимается. Пока на ошибках учатся, их можно простить.

3. Проанализировать причины и попытаться избежать в будущем. Причины ошибок: отсутствие времени, информации, усталость, отвлечение на другое дело, неправильная оценка ситуации и своих возможностей (особенно характерно для женщин), недостаточная коммуникабельность.

4. Восстановить собственную профессиональную репутацию. Для этого надо оценить, как ошибка повлияла на нее. Но об этом нельзя думать постоянно. Надо, собрав свои силы и мобилизовав сильные стороны, начать исправлять положение. О том, что сделать для этого, следует спросить у руководителя.

Критика эффективна только в том случае, если люди готовы ее воспринять, осознать и изменить свое поведение в лучшую сторону.

Причинами неудачной критики являются: формальность, назидательность, нравоучительность, угрозы, оскорбления.

Для человека важно сохранять самоуважение, поэтому при критике вступает в силу социально-психологический закон «охраны территории», в соответствии с которым люди с удвоенной силой защищают свои позиции. Кроме того, у нас с детства иммунитет к замечаниям, выговорам, нотациям, поэтому любая критика «в лоб» бесполезна; и высказываться следует косвенно.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНТАКТОВ

Проведение собраний и совещаний

Собрания и совещания представляют собой способ коллективного обмена информацией, заканчивающегося принятием конкретных решений. Они различаются:

- ◆ кругом участников (на совещаниях присутствуют **специалисты**, ответственные или заинтересованные лица, а на собраниях — все члены организации или их представители);
- ◆ обсуждаемыми проблемами (на совещаниях рассматриваются текущие, а на собраниях — более общие, накопившиеся за определенный период времени);
- ◆ решаемыми вопросами (совещания имеют оперативный характер и призваны вносить коррективы в текущую деятельность; на собраниях прежде всего подводятся итоги и определяются планы и стратегии на будущее).

Необходимо всегда четко определить для себя, для чего, с какой целью и как часто совещания и собрания будут проводиться, какие особенности иметь. Это может впоследствии сэкономить немало времени.

1. По *целям* различают следующие типы совещаний:

- ◆ информационное (доведение до сведения сотрудников тех или иных важных вопросов);
- ◆ разъяснительное (публичное подтверждение или опровержение ложной информации,

- убеждение сотрудников в чем-то, получение одобрения тех или иных действий и т. п.);
- ◆ проблемное (постановка проблем, коллективный поиск решения вопроса на основе 3–4 десятиминутных выступлений или 3–5-минутных реплик с последующим обсуждением);
- ◆ инструктивное (доведение до сведения необходимой информации и объяснение способа действий);
- ◆ консультационное (сбор мнений по важным вопросам);
- ◆ оперативное (получение текущих сведений о состоянии дел и преодоление «узких» мест);
- ◆ координационное (обеспечение взаимодействия подразделений).

2. По частоте проведения выделяют разовые, постоянно действующие и периодические совещания.

3. По составу участников (может быть постоянный, переменный или смешанный).

4. По решаемым вопросам, которые могут быть неопределенными (по усмотрению руководителя), разовыми или регулярно повторяющимися, а их перечень —ограниченным или неограниченным.

5. По характеру обмена мнениями (неформальный часто более эффективен, чем формальный).

6. По формам подведения итогов —связанными или не связанными с принятием документа.

7. По регламентированности (нормативами или руководителем).

Как считают специалисты, эффективность **собраний и совещаний** невелика, поскольку они требуют значительных затрат времени и средств, отвлекают от текущих дел **персонал**, не всегда обусловлены производственной необходимостью, рассматривают вопросы, не требующие коллегиального решения, а иногда вообще созываются из-за перестраховки.

Поэтому бытует в немалой степени оправданное мнение, что лучшими из них являются те, которые либо вообще не надо проводить, либо обмениваясь мнениями заочно (например, по телефону), либо принимая единоличное решение.

Процедура подготовки совещания выглядит следующим образом.

1. Разработка плана проведения (тематика, график) на период.

2. Тщательная (за несколько недель до начала) подготовка очередного мероприятия, предполагающая:

- ◆ определение докладчиков и содокладчиков по каждому вопросу;
- ◆ составление списка приглашаемых, без которых нельзя обойтись (те, кого непосредственно затрагивают принимаемые решения, их исполнители, специалисты в соответствующей области, лица, имеющие опыт действия в аналогичных ситуациях); если кандидатов набирается слишком много, целесообразно пригласить представителей, иначе заседание может оказаться неуправляемым;
- ◆ определение за 2–3 дня даты и времени проведения с учетом запланированных после мероприятий;
- ◆ анализ материалов, составление повестки дня (желательно на основе мнения предполагаемых участников), которая заранее до них доводится, а при необходимости с ними согласовывается, уточняется, корректируется и в окончательном варианте раздается перед началом заседания (отдельно в нее включаются вопросы предыдущего совещания, которые там не рассматривались);
- ◆ предварительную рассылку материалов (тезисов или текста доклада, справки), что позволит на совещании сосредоточиться на ответах на вопросы, обсуждении доклада и проекта решения, внесении поправок и его принятии в целом;
- ◆ проверку выполнения предыдущих решений;
- ◆ подготовку проекта решений или рекомендаций;
- ◆ размножение материалов;
- ◆ поиск удобного комфортного помещения, размер которого должен соответствовать числу приглашенных, оснащенного оргтехникой, с необходимым режимом

температуры, влажности и т. п. (совещания лучше проводить не в кабинете, а в специальной комнате, чтобы не подчеркивать должностное неравенство присутствующих).

Варианты расположения участников в зале заседания:

- ◆ за параллельными длинными столами;
- ◆ за короткими столами «елочкой»;
- ◆ за параллельными короткими столами;
- ◆ за одним длинным столом;
- ◆ за П-образным столом;
- ◆ за отдельными столиками.

3. Проверка перед началом заседания:

- ◆ наличия и сфокусированности проектора, работы микрофонов;
- ◆ расстановки столов, наличия карандашей, бумаги и проч.;
- ◆ готовности доски, мела, тряпки;
- ◆ достаточности освещения;
- ◆ наличия раздаточного материала;
- ◆ знакомства ведущего с тезисами доклада и выступлений;
- ◆ назначения ответственного за протокол;
- ◆ регистрации участников (на специальном листе с указанием фамилии и должности в соответствии со списком приглашенных);
- ◆ выдачи проекта решения и других материалов;
- ◆ обеспеченности в перерыве питанием.

4. Проведение самого мероприятия, опирающееся, с одной стороны, на положения и **регламенты**, а с другой — на умение председательствующего наладить рабочий процесс с учетом личностей участников:

- ◆ объявление об открытии, регламенте;
- ◆ работа по докладной или бездокладной схеме (но желательно, чтобы каждый, кто хочет, имел возможность выступить).

5. Подведение итогов:

- ◆ руководителем (председателем), который высказывает свое мнение или обобщает прозвучавшие точки зрения и формулирует предварительное решение;
- ◆ руководителем, принимающим единоличное окончательное решение;
- ◆ председательствующим совместно с участниками, обсуждающими решение по пунктам;
- ◆ председательствующим, предлагающим решение от себя;
- ◆ участниками на основе предлагаемого проекта или нескольких его вариантов с его уточнениями.

6. Определение даты следующего совещания и предварительное формирование его повестки, куда переносятся нерассмотренные вопросы.

7. Оформление протокола (редактирование, уточнение, размножение, рассылка).

Проведение заседания

Собрания и совещания проводятся в срок, удобный для большинства участников, — как правило, во второй половине дня. Это обусловлено чисто практическим подходом: с утра люди обычно занимаются важными и срочными делами, в основном заканчивая их к обеду, а после завершения мероприятия они из-за возбуждения вряд ли смогут продолжать

нормальную работу и их лучше отпустить домой.

С утра же проводятся лишь оперативки, на которых ввиду отсутствия доклада за час можно рассмотреть 5–7 вопросов.

Заседание начинается в точно назначенное время, без ожидания опаздывающих и, если не случается непредвиденных событий, также в предусмотренный срок должно закончиться. Такой подход желателен и по отношению к производственным оперативкам, где происходит заслушивание кратких сообщений о текущих делах, информирование о принятых **руководством** решениях, коллективное **инструктирование** и проч.

В ходе заседания необходимо строго придерживаться установленного регламента.

Оптимальная длительность оперативки — 20–40 мин (ее целесообразно проводить 2–3 раза в неделю); проблемного совещания с насыщенной повесткой — 1,5–2 ч, а обсуждения сложного вопроса в его рамках — 40–45 мин.

Ограничение продолжительности такого рода мероприятий, за исключением чрезвычайных случаев, обусловлена тем, что уже через 30–40 мин работы у их участников начинает слабеть внимание; через 70–80 мин появляется физическая усталость; через 80–90 мин развивается «отрицательная активность»: начинаются разговоры и занятие посторонними делами; через 2 ч непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее разойтись.

В то же время через 30–40 мин внимание вновь автоматически включается.

На практике лучше решить за одно заседание больше вопросов, ибо в совокупности на этой уйдет меньше времени, обеспечивается четкий **ритм работы**, люди меньше в процессе обсуждений «льют воду».

Успех таких мероприятий во многом зависит от их руководителя, который на собраниях коллектива не обязательно должен быть представителем **администрации**. Допустимо использовать рядового работника, пользующегося уважением и **авторитетом** у собравшихся, лично знающего многих из них.

Первой обязанностью руководителя является психологическая разгрузка участников, выведение их из обычного рутинного состояния, создание доброжелательной неформальной обстановки, налаживание свободного обмена информацией, максимальное использование опыта, знаний людей.

Для этого всем желающим дают возможность свободно высказывать мнение, комментировать разные точки зрения и идеи, спокойно обдумывать ситуацию, готовиться к выступлениям и ответам, менять позиции в связи с появлением новой информации.

Другой обязанностью руководителя собрания или совещания является решение организационных проблем (соблюдение регламента, порядка и дисциплины, ведение протокола, предоставление слова, объявление перерыва).

Наконец, третья обязанность состоит в управлении обсуждением проблемы и активизации аудитории, поддержании высоких стандартов, пресечении пустых споров, выпадов.

Для этого руководитель слушает выступающих, поддерживает новые идеи, гасит конфликты (поэтому ему надо занять нейтральную позицию), напоминает о регламенте, пресекает критиканство, монополизацию права на истину, пустопорожние дебаты, ведет борьбу с единомыслием, резюмирует выступления, фиксирует узловые моменты, подводит общие итоги.

Специалисты выделяют наиболее часто встречающиеся типы участников собраний и совещаний, которым руководитель должен уделять особое внимание.

Вздорный. Нетерпелив, не сдержан, требует признания своей позиции, поэтому его приходится

все время успокаивать, требовать обоснования спорных моментов, превратить в союзника (для чего выяснить с глазу на глаз истинную причину негативного настроения и предложить участвовать в выработке решения).

Опровергать таких лиц лучше с помощью других, а в экстремальных случаях временно прервать заседание или посадить их у края стола, в угол помещения или глубокое кресло, что психологически расслабляет.

Позитивист. Добродушен, активно участвует в дискуссии и подведении ее итогов, оказывает поддержку в трудных и спорных вопросах. На заседании его можно посадить на любое свободное место.

Всезнайка. Думает, что лучше других осведомлен обо всем, поэтому встречается в обсуждение любой проблемы. Его лучше держать рядом с председателем и постоянно напоминать о желании других высказаться (те могут его опровергнуть), но дать возможность сформулировать промежуточные заключения.

Болтун. Много говорит без необходимости, не обращая внимания на регламент. Также рекомендуется посадить рядом с председателем или авторитетной личностью, чтобы его могли тактично останавливать и при уходе в сторону требовать конкретности.

Трус. Не уверен в себе, молчит, боясь ошибиться, поэтому ему надо деликатно задавать легкие вопросы, ободрять, помогать формулировать мысли, благодарить.

Незаинтересованный. Всегда неприступен, и нужно любым способом выяснить причины такого поведения, задавая вопросы информационного характера, заинтересовать в работе, стимулировать активность.

Важная птица. Надо заставить его быть наравне со всеми, используя метод «да..., но», состоящий в формальном признании и одновременно фактическом опровержении его слов.

Почемучка. Надо просить высказать собственное мнение по всем задаваемым им вопросам или переадресовать их собравшимся.

Стержнем собрания или совещания является основное выступление (доклад), функциями которого являются информирование слушателей, убеждение в чем-то, (само) **реклама**.

Его содержание должно соответствовать интересам аудитории, давать полезную информацию, привлекать внимание.

При подготовке выступления необходимо поставить перед собой следующие вопросы:

- ◆ каковы причины и цели выступления;
- ◆ нужно ли оно вообще;
- ◆ каков круг слушателей;
- ◆ как сформулировать свои мысли с учетом уровня аудитории и ее готовности к восприятию материала.

Обычно в процессе выступления возникают две задачи:

1. Установление первоначального контакта с аудиторией и преодоление ее инерции.
2. Определение основных моментов (тема, цели, особенности), типа аудиторного

общения:

- ◆ менторский (поучительный);
- ◆ одухотворяющий;
- ◆ конфронтационный (вызывает желание возразить);
- ◆ информационный.

Надо помнить, что главное в данном случае не образ или личность докладчика, а информация и способ ее подачи, учет уровня и интересов аудитории. Исходя из специфики последней разрабатывается стержневая идея, которую необходимо использовать на протяжении всего отведенного времени. Эффективное выступление концентрируется скорее именно вокруг нее, чем вокруг различных интересных данных.

Иногда целесообразна репетиция выступления — сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег. Ей предшествует осмысление материала, запоминание его очередности,

отдельных фрагментов текста с таким расчетом, чтобы ими можно было при необходимости свободно оперировать, в том числе воспроизводить по памяти.

Выступление должно быть логичным, особенно если речь идет о сложном материале. Это создает интеллектуальный комфорт.

Логика может строиться на основе:

- ◆ хронологии;
- ◆ перехода от частного к общему (сначала детали, отдельные стороны; в итоге — целостная картина);
- ◆ движения от общего к частному (сначала излагается упрощенная версия, затем — существо вопроса и подробности);
- ◆ развития от простого к сложному;
- ◆ противопоставления нескольких сторон одной проблемы.

В любом случае схема изложения материала в выступлении примерно следующая: характеристика ситуации, последствия, необходимые действия.

В ходе выступления присутствующих необходимо:

- ◆ познакомить со всеми «за» и «против» (объективно излагая не только достоинства, но и недостатки позиции, легче убедить подготовленную аудиторию), имеющимися научными данными, фактами, опытом, мнениями авторитетов, другими позициями и взглядами (все это используется для подчеркивания точки зрения докладчика, особенно если она радикальна);
- ◆ дать прогноз ситуации, гиперболизируя что-то с целью заострить внимание на обсуждаемом предмете;
- ◆ не навязывать собственные мысли, не быть категоричным, не демонстрировать своего превосходства;
- ◆ предложить вариант решения.

Выступлению должны быть присущи:

- ◆ близость темы для слушателей;
- ◆ яркость, наглядность, оригинальность, образность, доступность, сопереживание;
- ◆ наличие элемента неофициальности;
- ◆ четкость, краткость, ясность формулировок;
- ◆ разнообразие информации и дозированная ее подача;
- ◆ учет компетентности слушателей;
- ◆ экспрессивность и эмоциональность;
- ◆ выявление всех критических пунктов, обсуждение «плюсов» и «минусов»;
- ◆ направленность на главное;
- ◆ адресность, учет пола и возраста, компетентности и физического состояния слушателей;
- ◆ апелляция к авторитетам и идеалам;
- ◆ соблюдение оптимального темпа, ритмичность и постоянное повторение в разной форме основных положений;
- ◆ присутствие элемента внезапности (неизвестная информация, оригинальные формулировки, **провокация**);
- ◆ разная насыщенность отдельных частей;
- ◆ установление обратной связи, итоговый эмоциональный призыв с предложением альтернатив;
- ◆ учет психологии **восприятия**.

Специфическую окраску выступлению придает тональность (беспечность, шутливость, игривость, сердитость, мрачность, торжественность, просительность, назидательность и проч.). Шутку, например, надо начинать в серьезном тоне, чтобы больше удивить. Она должна быть короткой, а ей самой предшествовать пауза.

Сказанное тихим голосом на фоне громкой речи лучше привлекает внимание, чем сказанное повышенным тоном.

Можно использовать негативный подход (эмоции, требования, заявления, резкий тон), а также юмор (внезапный смысловой сдвиг и неожиданное преувеличение, основанные на игре слов, перечисление с включением нелепостей и проч.).

Иногда при выступлении может завязаться спор. В нем надо говорить медленно и негромко, осторожно выбирать слова, обращаться не к противнику, а к аудитории. Открытая плодотворная **дискуссия** возможна лишь в условиях непринужденности.

Чтобы лучше усваивали материал, говорить надо на привычном слушателям языке, приводить сравнения со знакомыми вещами, подавать информацию не сплошным потоком, а смысловыми блоками.

Оптимальная продолжительность доклада не более 30 мин, причем каждая его часть должна содержать что-то новое по сравнению с предыдущей. Говорить следует, отрываясь от бумаги (противное свидетельствует о его неподготовленности и грозит потерей **обратной связи**, характерной для письменного сообщения).

Речь должна состоять из коротких фраз (7 ± 2 слова; предел — 13 слов), длящихся не дольше 5,5 с (иначе нить повествования теряется и люди забывают начало; уже при фразе в 18 слов ее понимание сокращается на 15%). Нормальный темп выступления составляет 2,5 слова/с, т. е. 150 слов/мин (0,75 страницы машинописного текста).

В выступление не рекомендуется включать более 10 серьезных тезисов, сопровождаемых 3–4 аргументами каждый. Но поскольку обычный человек не может удержать в памяти больше 6–7 положений, лучше рассматривать не более 3–5 проблем и по 3–4 причины и следствия.

Необходимо учитывать, что лучше запоминаются первые и последние высказывания, слишком быстрая или слишком медленная речь утомляет и отвлекает, а монотонная — усыпляет. Нельзя говорить об одном и том же более 15 мин подряд.

Во время выступления надо демонстрировать убежденность, смотреть на слушателей, а не в одну точку, говорить после установления тишины, наблюдать за реакцией аудитории, при ее поддержке развивать понравившуюся ей тему, не вступать в дискуссию, не обращать внимания на провокационные выкрики. В конце следует поблагодарить присутствующих за внимание.

Человек может получить признание аудитории, высказывая то, что она ждет (благодаря чему он кажется разумным), или будучи представленным в качестве специалиста в данном вопросе, т. е. как достоверный источник. То, до какой степени сообщение может противоречить сложившемуся в аудитории мнению, зависит от доверия коммуникатору.

Еще один способ вызвать доверие — уверенность говорящего, постоянный контакт со слушателями, отсутствие манипулирования ими. Если сделанные в начале заявления не оправдываются, аудитория теряет интерес.

Мнение чаще всего определяется не рассудком, а чувствами, поэтому сообщения становятся более убедительными, если позитивно ассоциируются с ними.

Это достигается:

- ◆ умением держать психологическую паузу, позволяющую сосредоточить внимание слушателей на какой-то мысли;
- ◆ их провоцированием, вызовом на короткое время несогласия с информацией;

- ◆ отвлечением от возражений с помощью быстрой убедительной речи;
- ◆ увлеченностью, эмоциональностью, подробностями, элементами драматизации;
- ◆ рассказом о собственном опыте и переживаниях;
- ◆ отсутствием упреков, лести, угроз;
- ◆ соединением слов с жестами;
- ◆ квантовым выбросом информации, позволяющим удерживать внимание;
- ◆ оптимальной ее насыщенностью аргументами и фактами;
- ◆ словесным изяществом;
- ◆ изменением темпа речи в зависимости от содержания;
- ◆ ограничением использования выражений «я думаю», «вы должны», «вы обязаны»;
- ◆ осторожным обращением с цифрами.

Кроме того, надо учитывать уровень самооценки слушателей. Если он низок, люди медленно воспринимают сообщение и потому плохо поддаются убеждению. Лица с высокой самооценкой все быстро схватывают, но предпочитают придерживаться своих взглядов.

Важное место в процессе доклада занимают вопросы, которые выступающий задает аудитории. Это могут быть:

- ◆ вопросы «поверх голов» для привлечения внимания вообще;
- ◆ прямые вопросы специалистам для уточнения той или иной проблемы;
- ◆ перенаправленные вопросы, предназначенные для активизации людей;
- ◆ обратные вопросы, «возвращенные» задавшим.

Активное участие в дискуссии в значительно большей степени изменяет установки, чем пассивное восприятие. Вербальная определенность усиливает воздействие, ибо люди могут подумать в ответ на сообщение, особенно в случае легких вопросов.

Ошибки в организации и проведения совещания:

- ◆ многословие и двусмысленность выступающих, отсутствие внутренней логики изложения; использование множества иностранных слов;
- ◆ физический дискомфорт;
- ◆ бесконечные споры по частным вопросам;
- ◆ неумение держать себя за трибуной (например, излишняя жестикуляция);
- ◆ озабоченность своими проблемами, абсолютизация своего мнения, антипатия к чужим мыслям и идеям;
- ◆ некомпетентность;
- ◆ затягивание завершающей части или внезапное окончание.

В завершающей части выступления дается краткое изложение основных мыслей, выводы, призыв к действию.

Итоги совещания или собрания оцениваются по количеству и качеству выработанных и принятых на них управленческих решений, в которые превращаются домашние заготовки, сделанные перед их началом, — справки, диаграммы, графики и т. п. Если решений не последовало, мероприятие считается бесполезным, а время на него — затраченным впустую.

При реализации предложений, высказанных участниками совещания, целесообразно:

- ◆ выбрать наиболее рациональный способ доведения до исполнителей его решения (передача протокола, распределение заданий);
- ◆ установить, кого информировать о результатах;
- ◆ организовать контроль выполнения решений и назначить ответственных.

Деловые беседы

Деловая беседа представляет собой форму устного обмена информацией между несколькими людьми, но уже в узком кругу. От собраний и совещаний она отличается не

только количеством участников, но и менее формализованной проблематикой, ходом и результатами (официальные решения по итогам принимаются не всегда, но участники получают информацию для размышлений и последующих действий).

Беседы являются важным элементом таких управленческих процедур, как оформление на работу и увольнение сотрудников, прием посетителей, консультирование, переговоры, встречи.

По *характеру* беседы бывают официальными и неофициальными, так называемыми рабочими (они могут иметь лишь общее, ознакомительное содержание); по *направленности* — целевыми, преследующими конкретные задачи, и общими; по *степени свободы* — регламентированными, т. е. осуществляющимися в соответствии с определенными правилами и в предписанной последовательности (например, **анкетирование**) и свободными (дружеский разговор).

В отличие от других форм делового взаимодействия, беседе свойственна высокая теснота контактов, непосредственность общения, обязательность обратной связи. Она создает возможность развития неформальных отношений, без которых на практике управленческий процесс часто оказывается затрудненным.

Подготовка беседы начинается с определения цели, которую необходимо достичь, и в связи с этим числа и круга обсуждаемых вопросов с учетом интересов партнера.

Если беседа важна и в запасе есть время, собирается информация о других ее участниках:

- ◆ возрасте, физическом и психологическом типе;
- ◆ служебном положении, **статусе**, роли в организации;
- ◆ взглядах, **поведении**, **характере**;
- ◆ общественной деятельности и заслугах;
- ◆ любимых или запретных темах для разговоров и проч.

Информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т. п. Однако относиться к ней надо осторожно, поскольку на нее могут влиять различные объективные и субъективные обстоятельства, в частности:

- ◆ близость знакомства с теми, о ком идет речь;
- ◆ зависимость или независимость источника информации от них;
- ◆ предвзятость или непредвзятость отношений;
- ◆ степень развитости у характеризующих тех же качеств, что и у характеризуемых;
- ◆ обстоятельства, в которых эти качества наблюдались.

После осмысления информации разрабатываются стратегия и план беседы, который включает схему изложения материала, предопределяющую во многом ее структуру, предварительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и детально проработанных фрагментов, полной формулировки деловых предложений, а также различные тактические заготовки.

В серьезной беседе схемой допускается пользоваться открыто, но насколько близко ей следовать, определяется конкретными обстоятельствами: запасом времени, опытом и проч.

Место, время, продолжительность и предмет встречи определяются и согласуются (в том числе по телефону) с партнерами (с учетом их возможного влияния на результат).

Если участниками беседы являются сотрудники одной организации, она может происходить в кабинете **руководителя**, на рабочем месте подчиненного, в зале заседаний, а также во внеслужебной обстановке, вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся в кабинете инициатора или в специальной комнате для переговоров.

Перечислим основные правила проведения бесед:

1. Наличие конкретной задачи.
2. Предварительное определение характера беседы с учетом интересов партнера.
3. Распределение времени на отдельные вопросы.
4. Привлечение внимания собеседника и следование от начала до конца основному направлению.
5. Преобразование интересов собеседника в полезные для себя решения.
6. Избегание недоразумений, неверных толкований, уважение собеседника, вежливость, облегчение ему принятия предложений.

Сама беседа начинается с приветствия и осмысления первых личных впечатлений о партнерах с учетом знаний о них, приобретенных на подготовительном этапе. На эти впечатления во многом влияют такие обстоятельства, как доминирующая в данный момент **потребность** (тот, кто поможет в трудную минуту, будет казаться самым прекрасным человеком в мире), психологические эффекты и проч.

Большинство людей даже в общении с близкими стремятся скрыть свое «Я» под разного рода масками, которым психологи дали названия соответствующих животных — черепахи, прячущейся в панцирь; дикобраза, оцетинившегося колючками; льва, грозно рычащего на окружающих; хамелеона, приспосабливающегося к любой обстановке.

Задача вступительной части беседы, которая может занимать до 15% отведенного на нее времени, состоит в снятии психологической напряженности и установлении взаимопонимания. Обычно инициативу здесь должен проявлять хозяин или старший по возрасту.

Расслабляюще действуют уместная шутка, разговор на нейтральную тему, рассказ о своих проблемах, просьба совета, но недопустимо советовать успокоиться и не нервничать.

В *главной части* разговора активной стороной является инициатор (исключение составляет отчетная беседа с подчиненными), который постепенно, но настойчиво проводит собственные идеи. Беседы не должны прерываться.

Поскольку во время беседы важно выяснить, почему собеседник воспринимает ситуацию так, а не иначе, ему надо дать возможность высказаться, вставляя в нужные моменты доброжелательные замечания (без попытки уличить человека в чем-то или категорично настоять на собственном мнении) или задавая вопросы.

Такой метод получил название «*Я-высказывание*». Он предполагает передачу другому человеку отношения к ситуации без обвинений и без требований к изменению своего поведения.

Своя реакция описывается беспристрастно, без прямого или скрытого осуждения, что помогает удержать собственную позицию, не превратить партнера во врага и, наоборот, помочь ему лучше осмыслить реальность, снизить сопротивление и создать доверительные отношения (ведение разговора в критической, обвинительной манере получило название «*Вы-высказывание*»).

В *заключение разговора* хозяин или инициатор подводит итоги, показывает, как может быть использована полученная информация, призывает остальных к ее осмыслению и последующим активным действиям, высказывает надежду на новую встречу.

Если продолжительность **беседы** не регламентировалась, что чаще всего имеет место при приеме посетителей, это является сигналом к ее завершению. Однако существует и специальный комплекс приемов, позволяющих без нарушения правил вежливости дать понять участникам, что время беседы истекло.

Полученную информацию надо фиксировать в пригодной для дальнейшего

использования форме (во время беседы или после; кратко или пространно). Работа с записями делает партнера менее уверенным, а самому позволяет сосредоточиться.

После беседы проводится ее *критический разбор* на основе сделанных записей, позволяющий определить:

- ◆ все ли было сказано и как это повлияло на ответы;
- ◆ насколько четко формулировались мысли;
- ◆ всегда ли удавалось получить удовлетворительные ответы и не инспирировались ли последние желанием кому-то угодить;
- ◆ могли ли собеседники быть более откровенными;
- ◆ не оказывалось ли на него психологическое давление;
- ◆ насколько непринужденно и комфортно он себя чувствовал;
- ◆ можно ли считать результаты беседы удовлетворительными для себя;
- ◆ остался ли доволен партнер;
- ◆ необходимо ли (а если да, то когда) продолжить обсуждение затронутых вопросов.

Телефонные разговоры

Телефонные разговоры осуществляются в случае невозможности или нецелесообразности личных контактов (с психологической точки зрения все же последние предпочтительнее) и требуют предельной лаконичности. Поэтому всегда, прежде чем звонить, надо лишний раз подумать, есть ли в этом необходимость.

Телефонный разговор легче навязать, чем личный, — надо только привести другого в замешательство. Поэтому если звонок застал врасплох, от разговора надо уклониться (противник к нему лучше подготовлен), но определить причину звонка и не дать втянуть себя в разговор.

Для телефонных звонков предпочтительно выбрать длительные промежутки времени (хорошо использовать паузы в делах) и звонить сериями. Лучшее время для этого 9–10.30, 13.30–14.00, а также после 16.30.

Продолжительность телефонного разговора в идеале не должна превышать 5–6 мин (0,5 мин — приветствие, представление и объяснение цели звонка; 1 мин — введение в суть дела; обсуждение проблемы — 2–4 мин; прощание — 0,5 мин).

Целесообразно вести журнал телефонных переговоров. В него вносится информация о том, когда, с кем и о чем состоялся разговор, с кем и когда надо переговорить по его итогам.

В комнатах, где сидит несколько человек, обычно телефон ставят на стол старшего по **должности**, но тогда это лицо превратится в секретаря своих подчиненных. Поэтому правильнее поступать наоборот или доверять телефон всем по очереди.

При звонках трубку надо снимать сразу, но не позже четвертого звонка (либо просто выключать телефон); дежурный же должен снимать трубку сразу. При ответе на звонок в служебной обстановке принято называть свою фамилию (возможно — должность и организацию).

При затрудненности вести разговор в данный момент надо попросить перезвонить через несколько минут; немного подождать, не вешая трубку; записав номер телефона, позвонить самому (а для этого держать рядом блокнот и ручку). Если лицо, которому звонят, отсутствует, можно вежливо поинтересоваться, что и от кого ему передать; напрямую спрашивать, кто звонит, нельзя. При подозрении на неверное соединение не принято спрашивать номер телефона, называют набираемый и просят подтверждения.

В разговор, ведущийся с нормальным уровнем громкости, время от времени вставляются реплики, свидетельствующие о сохранении внимания. При сбое перезванивает

позвонивший; заканчивает беседу он же или старший.

Трудность телефонных разговоров состоит в неизвестности того, что в данный момент делает собеседник и каково выражение его лица, в возможности слышаться и неверно понять сообщение или его часть. Поэтому по завершении разговора необходимо удостовериться, что все правильно понято.

Обход рабочих мест

Решение руководителем оперативных вопросов может осуществляться также в процессе обхода организации. Это должно быть не спонтанное действие, а заранее спланированное мероприятие по возможности комплексного характера, нацеленное на достижение нескольких конкретных целей. Поэтому обход должен тщательно готовиться совместно с руководителями низовых подразделений, с деятельностью которых предстоит знакомство, с тем чтобы:

- ◆ заранее определить маршрут, подразделения и рабочие места, которые требуется посетить и получить о них необходимую информацию;
- ◆ выбрать наиболее подходящее время и поставить в известность о нем и его целях тех, с кем предстоит разговор;
- ◆ привлечь руководителей низового уровня, которые должны руководить обходом, и специалистов;
- ◆ на **рабочих местах** внимательно выслушивать сотрудников, досконально знакомиться с ситуацией и условиями их труда; не давать спонтанные оценки людям, особенно руководителям;
- ◆ в заключение проанализировать результаты и осуществить практические мероприятия по устранению недостатков.

Прием посетителей

Посетители различаются по должностной категории (она обуславливает технологию и стиль приема), по цели посещения (предложения о сотрудничестве, получение информации, проверка, разрешение проблем и проч.), по инициативности. При *организации приема посетителей* необходимо определить его порядок с учетом того, что посетители делятся на две группы: подчиненные сотрудники и лица со стороны.

Первые чаще решают конкретные служебные вопросы, обращаются с просьбой о помощи или с жалобами на своего непосредственного руководителя.

Вторые приходят с предложениями общего характера или с жалобами на действия персонала, которым и они оказались не удовлетворены; с желанием что-то узнать, получить помощь и консультацию, о чем-то проинформировать, исполнить данное прежде обещание зайти. Здесь человек стремится обсудить вопрос, в решении которого заинтересован лично, поэтому сам определяет тему и предмет разговора.

Реально административным путем **руководитель** может управлять лишь посещениями **подчиненных**. Визиты остальных необходимо согласовывать, ибо их непредсказуемость дезорганизует работу и приводит к потерям времени.

Для этого надо прежде всего разделить во времени эти два потока, установив для соответствующих лиц разные дни или часы бесед.

Встречи с сотрудниками также необходимо дифференцировать (например, с помощью распорядка рабочего дня). Для решения производственных вопросов они могут приходить в любое время, кроме часов приема посетителей со стороны и определенного периода, когда руководитель решает первостепенные дела и его вообще лучше не беспокоить (как правило, утром). Встречи же по личным вопросам целесообразно организовывать в специально

отведенное для этого время. Связано это с тем, что к таким встречам руководителю необходимо предварительно психологически подготовиться, полностью отключившись от текущих производственных проблем.

Необходимо помнить, что жалобы важны для подчиненных и их нельзя рассматривать как нечто незначительное (можно даже не решить проблему, но обязательно выяснить, в чем она состоит; вообще, наилучший способ общения с жалобщиком — выслушать его внимательно. Возможно, ему больше ничего не надо). И не следует относиться к жалобщикам как к предателям чьих-то интересов. Обычно предмет недовольства — заработная плата, условия труда, отношения внутри подразделения и между подразделениями. Такие проблемы лучше предупреждать, но если не удастся — реагировать на них быстро, а при отказе — объяснять причины.

У руководителя может отсутствовать необходимая для решения вопроса информация, поэтому перед плановыми встречами по возможности необходимо заранее узнать о сути вопроса, с которым человек приходит, и о требуемом времени (наиболее удобно выяснить это при записи на прием), собрать всю необходимую документацию, относящуюся к делу, запастись справочной литературой, оговорить право дополнительно ознакомиться с сутью дела. Это позволяет руководителю подготовиться, корректировать время, правильно переадресовать к другому сотруднику.

Посещения со стороны согласуются следующими способами:

- ◆ с помощью прямого инициативного звонка посетителя;
- ◆ через секретаря как посредника;
- ◆ через секретаря без уведомления руководителя в его свободное время;
- ◆ через секретаря по назначению руководителя;
- ◆ в установленные расписанием рабочего дня часы.

Внеплановых посетителей со стороны целесообразно по возможности принимать даже во внеурочное время, поскольку неизвестно, с какими полезными идеями они могут зайти. Однако если у руководителя имеются на этот счет сомнения, им можно назначить специальную встречу: если дело важное, человек не поленится зайти еще раз. Необходимо строго выдерживать установленные дни и часы приема, а при невозможности этого поручить встречу другому лицу (заместителю или специалисту). Посетителей нельзя заставлять ждать больше чем 10 мин. В противном случае руководителю надо самому извиниться за задержку и при необходимости попросить об отсрочке встречи (не более 30 мин) или об ее перенесении.

Перед началом беседы всегда надо предупреждать о резерве времени, а в процессе ее создать непринужденную обстановку, уменьшить социальную дистанцию (улыбнуться), переключить внимание, предложить сесть (лучше под острым или прямым углом) на расстоянии не более полуметра, выслушать, признать правоту, где она есть, показать понимание важности и значительности вопроса, заинтересованность в его решении, общность интересов, целей, задач, показать доверие к человеку, дать возможность спокойно изложить суть проблемы, не высказывать заранее свое отношение к ней; при необходимости задавать уточняющие вопросы, поддерживать и активизировать собеседника с целью понять его точку зрения и выработать на нее свой взгляд, попросить совета о путях решения проблемы, решить вопрос в кратчайший срок.

Стимулирует продолжение разговора взгляд в глаза, улыбка, задавание общих вопросов, рассказ о себе, высказывание своего мнения, отсутствие пауз.

Надо помнить о возможности возникновения конфликта с посетителем, причинами которого могут быть неопределенность или сокрытие от него какой-то важной информации, унижение достоинства, пренебрежение, высокомерие, грубое поведение, небрежность, невнимательность,

обманутое ожидание. Конфликт надо по возможности сглаживать, чтобы после встречи у него не осталось неприятного воспоминания ни об организации, ни о принимавшем его руководителе.

В заключение встречи следует поддержать человека в случае обоснованности его просьбы, проявить готовность помочь, наметить в его присутствии конкретные мероприятия, привлекая его к этому, но не лавировать и не давать невыполнимых обещаний.

Встреча должна заканчиваться в обусловленное время.

Существует много способов, которыми посетителю можно указать на то, что время встречи истекло. Можно выразительно посмотреть в сторону на часы, демонстративно закрыть его бумаги, протянуть ему и заняться другими, воспользоваться помощью секретаря, который может «вызвать к руководству», наконец, самому прямо сообщить об окончании затянувшегося разговора.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.7. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД

Правила диалога

Диалог — довольно распространенный элемент управленческой деятельности, имеющий место при общении **руководителей**, **подчиненных** и **коллег**, проведении **собраний**, совещаний, переговоров, приеме посетителей и т. п. Поэтому его надо рассмотреть подробнее.

Основные виды диалога — прямой и дискуссия.

В рамках *прямого диалога*, который практикуется при проведении ознакомительных и отчетных бесед, выступлениях на различных мероприятиях, партнеры излагают друг другу свои позиции, уточняя их путем постановки дополнительных вопросов.

Дискуссия сопровождается спорами, **критикой**, попытками убедить в правоте. В результате создается возможность устранения или смягчения существующих противоречий, проверяются и уточняются мнения и факты, вырабатывается общая позиция.

В **дискуссии** до трети людей могут изменить свое мнение, в то время как в результате прямого диалога — не более 3%, поэтому целесообразно вовлекать в нее соперника, особенно если в соответствующей проблеме он менее компетентен.

При этом необходимо сразу же определиться: сосредоточиться на сильных прямых аргументах или воздействовать с помощью косвенных намеков.

В процессе аргументации могут использоваться три вида доводов.

К **сильным** относятся:

- ◆ точно установленные факты и суждения на их основе;
- ◆ документы;
- ◆ экспериментально проверенные выводы;
- ◆ заключения экспертов;
- ◆ дословные высказывания признанных авторитетов;
- ◆ свидетельства очевидцев;
- ◆ полученные профессиональным путем статистические данные.

Слабыми доводами считаются следующие:

- ◆ умозаключения, основанные на разрозненных фактах;

- ◆ уловки и суждения, построенные на алогизмах;
- ◆ тенденциозно подобранные материалы, ссылки на известные аудитории авторитеты;
- ◆ личные взгляды, догадки, предположения, ощущения;
- ◆ неполные статистические данные.

Несостоятельными аргументами являются:

- ◆ подтасованные факты из сомнительных, непроверенных источников;
- ◆ утратившие силу и фиктивные документы;
- ◆ домыслы, догадки, предположения;
- ◆ доводы, рассчитанные на предрассудки и невежество;
- ◆ выдаваемые авансом обещания; ложные заявления.

Чтобы убедить партнера в своей правоте, в дискуссии используются только те аргументы, которые все понимают одинаково. Недопустимо настаивать на том, что не принимается, демонстрировать свое превосходство, ибо это всегда вызывает справедливый отпор.

Условием успешного управленческого диалога является установление психологического контакта с партнерами, ибо при прочих равных условиях люди легче воспринимают позицию того, к кому испытывают положительные чувства. Для этого необходимо уважительно относиться к ним независимо от их заслуг, **должности** или социального **статуса**, проявлять вежливость, открытость, дружелюбие, учитывать **темперамент**. Важно закреплять себя и свой облик в психологическом пространстве партнера, оставлять положительную память о себе, не «сжигать мосты».

На формирование мнения о собеседнике в большей мере влияет первая информация (принцип первичности), но запоминается — последняя (принцип новизны), поэтому сначала целесообразнее делать устное сообщение, а затем подкреплять его письменным. Если начинать с письменного, то будет труднее опровергать затем сомнение, чем по ходу устного сообщения.

Психологический контакт облегчает отказ от критики человека как личности и всего, что затрагивает его интересы, а также применение, где возможно, *комплиментов*, т. е. слов, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств в соответствии с его претензиями и повышенным мнением о себе, которые, однако, нельзя принять за лесть.

Лесть прямолинейна; комплимент — размышление; лесть — преувеличение, поэтому может вызвать отторжение; комплимент пробуждает позитивные чувства. Но он должен быть конкретным.

Правила комплиментов:

- ◆ не допускать двусмысленностей и гипербол (тогда это издевательство или лесть);
- ◆ делать комплимент относительно качеств, наличие которых человеку свойственно и в соответствии с его претензиями, обеспечивая повышение его мнения о себе;
- ◆ избегать нравоучений и лобовых атак;
- ◆ отражать только положительные качества;
- ◆ констатировать факт и не давать рекомендаций по улучшению качеств личности;
- ◆ не содержать негативных добавок.

Налаживанию психологического контакта и завоеванию симпатии у собеседников служит признание их правоты, если она имеет место (и тогда в ответ можно ожидать того же), снисходительное отношение к незначительным ошибкам и промахам.

Важно избегать *подтекста*, т. е. придания словам второго смысла, становящегося ясными из контекста, интонации, позы, мимики, жестов. В то же время (например, на переговорах) подтекст служит источником дополнительной информации и приданию словам иного смысла.

Информация излагается с помощью простых и точных понятий, соответствующих

уровню подготовки и образования собеседников. Нельзя говорить малопонятным для других языком, содержащим много терминологии, в то же время ее не стоит и упрощать; наоборот, необходимо стремиться поднять собеседников до своего уровня.

При изложении своей точки зрения избегают пустых фраз, неделовых формулировок, громких лозунгов, искажения данных. Не рекомендуется приводить излишне много доводов или повторять множество раз одни и те же утверждения: это не прибавляет им убедительности. В то же время желательно придавать наглядность своим словам с помощью сравнений, ссылок на личный опыт собеседников.

Условием успешной аргументации считается эмоциональная, экспрессивная, умеренно громкая и быстрая речь (очень громкая и быстрая создает впечатление навязывания мнения, уговоров, а тихая и медленная ведет к затяжке времени, вынуждает переспрашивать и раздражает).

Говорить надо твердо и уверенно, правильно расставляя акценты и паузы, иногда несущие больше информации, чем слова; использовать яркие и запоминающиеся формулировки, приспособлять способ и темп изложения материала к особенностям личности и темперамента партнера. Излагая свою точку зрения, не следует настаивать на ней.

Восприятие говорящего во многом зависит от культуры, **интеллекта** (при наличии веских аргументов более образованных собеседников убедить легче) и подготовленности, поэтому **убеждение** в чем-то важном проводится в несколько этапов, на первом из которых дается лишь общая установка.

Необходимым условием восприятия является сходство позиций говорящего и слушателя. Вследствие ассоциативного эффекта близкие позиции кажутся еще более близкими, а взгляды — более объективными. А наоборот: если позиции не совпадают, они кажутся более далекими, чем есть на самом деле. Поэтому начинать убеждение надо с подчеркивания близости интересов.

Разговор будет успешным, если его участники имеют положительный взаимный настрой, облегчающий изложение мыслей. Применительно к разным людям он может быть выражен неодинаково, но обязательно должен быть искренним.

Успех диалога состоит не только в умении говорить, но слушать и понимать сказанное, проникнуть в мысли собеседника, забыв личное предубеждение или **симпатии**, не торопиться с выводами.

Часто собеседники при кажущемся внимании не воспринимают слова говорящего, поскольку:

- ◆ ставят задачу просто оценить его в целом;
- ◆ считают, что знают все, о чем пойдет речь;
- ◆ досрочно «отключаются», начинают обдумывать будущий ответ или критику.

Обычно внимательнее слушают тех, кто занимает более высокий пост. При этом мужчины в большей мере сосредотачиваются на содержании излагаемого материала, но довольно быстро отвлекаются и начинают вести с выступающим внутренний диалог, спорить, дополнять; не дослушав, делать выводы, критиковать. Женщин больше занимают не столько слова, сколько личность и чувства говорящих, они реже перебивают, снисходительнее относятся к ошибкам.

Некоторые люди вообще пропускают все мимо ушей, чтобы не вступать в активное общение.

В любом случае следует избегать осуждения и критики, сопереживать говорящему, стимулировать его своим вниманием, сосредоточиваться на его основных идеях, мысленно резюмировать сказанное, оценивать содержание, а не поведение человека, понимать больше, не использовать успокаивающие фразы.

Существует два вида слушания:

1. Нереплексивное целесообразно, если:

- ◆ собеседник хочет высказаться и обсудить наиболее важные вопросы, но не может собраться с мыслями и четко их изложить;
- ◆ собеседник имеет более низкую должность, статус или общественное положение; здесь молчаливое благожелательное его выслушивание поощряет откровенность, готовность сказать больше;
- ◆ речь идет о проведении **коммерческих переговоров** и **кадровых интервью**.

2. Рефлексивное слушание используется:

- ◆ при нежелании или неумении высказывать свои мысли;
- ◆ многозначности или закодированности большинства сообщений;
- ◆ трудности открытого самовыражения;
- ◆ влияния субъективных факторов.

Оно предполагает помощь говорящему, стимулирование его высказываний с помощью следующих приемов:

- ◆ *резюмирование* применяется при продолжительных беседах, обсуждении разногласий и разрешении конфликтов, состоит в подведении итогов разговора или его части, смысловом объединении его фрагментов в единое целое;
- ◆ *перефразирование* предполагает передачу своими словами говорящему в вопросительной форме смысла его сообщения для проверки точности его понимания, что побуждает при необходимости делать уточнения;
- ◆ *отражение чувств* слушающим с помощью замечаний типа «я вас понимаю» или путем использования мимики, жестов и проч. подбадривает говорящего и стимулирует его продолжать высказываться;
- ◆ *постановка* дополнительных вопросов помогает, с одной стороны, что-то уточнить (человек не может передать свое мнение другому в полном объеме, поскольку слабо представляет себе его мир), а с другой — подхватить или удержать инициативу в беседе, направить ее в нужное русло, активизировать.

Вопросов не должно быть много, а лучше всего вовремя задать один, но широкий, так как люди, не обладая знаниями, часто не могут его правильно сформулировать.

С помощью вопросов можно установить обратную связь, минимизировать потери информации, развить взаимоотношения, выявить интересы собеседника, направить его внимание на важные детали разговора, вернуть утраченную инициативу, узнать возражения, сообщить свою мысль, построить отношения подлинного партнерства.

Вопросы могут быть «зеркальными», т. е. иметь форму утверждения с вопросительной интонацией, позволяющего уточнить недосказанные моменты («Вы действительно считаете, что..?»); *риторическими*, подчеркивающими слабые места в изложении позиции; *информационными*, нацеленными на то, чтобы получить подтверждение или более широкое освещение сказанного.

Вопросы бывают открытыми и закрытыми. На *закрытые* («Есть ли? Не можете ли..?» и проч.) может быть дан краткий ответ «нет» или «да» (чаще отрицательный), что сужает пространство маневра при ведении диалога, но ускоряет его осуществление, получение согласия или отказа.

Ответ на *открытые* (какой? что?) вопросы должен быть пространственным; поскольку его необходимо обдумывать, они активизируют собеседников, стимулируют поиски новых подходов к решению проблемы, устранению барьеров.

Диалог стимулируют вопросы, *выражающие сомнение* («Можно ли представить...»), контрольно-подтверждающие («Можно ли считать...»), возвратные (Просьба вернуться...).

Часто используются *изолирующие вопросы* (нацеливают на один пункт), *вопросы, затягивающие время*, *вопросы для внушения* («Разве не...?») и т. п.

Люди не всегда охотно отвечают на вопросы, их надо в этом заинтересовать, показав, как ответы могут способствовать реализации их интересов.

На практике можно использовать следующие типы ответов на поставленные вопросы:

- ◆ ответ-сопереживание, способствующий установлению определенного контакта с партнерами;
- ◆ ответ-вопрос, содержащий просьбу о дополнительной информации;
- ◆ ответ-критика, свидетельствующий о нежелании обсуждать, соглашаться;
- ◆ ответ-совет и т. п.

В целом правила слушания выглядят следующим образом:

- ◆ не принимать молчание за внимание (человек может быть погружен в свои мысли);
- ◆ не притворяться слушающими, лучше сослаться на занятость;
- ◆ не перебивать без надобности, что чаще делают мужчины и руководители; если это произошло, лучше помочь восстановить ход мыслей;
- ◆ не делать поспешных выводов;
- ◆ не задавать слишком много вопросов;
- ◆ не давать совета, пока не попросят.

Однако на практике этими правилами часто пренебрегают. Причины могут быть следующими:

- ◆ отставание слова от мысли: человек предвидит, что скажут, и отключается;
- ◆ стремление дать партнеру желаемый для него ответ и обдумывание его заранее;
- ◆ готовность сразу же критиковать;
- ◆ столкновение с плохим пониманием информации;
- ◆ антипатия к говорящему.

Поскольку человек не только выражает, но и скрывает свои мысли, самыми надежными информаторами о нем являются произвольные реакции.

Тематика и техника убеждения

Важнейшим элементом **диалога** является убеждение партнера в правильности своей позиции (при этом надо прежде всего выяснить, поддается ли партнер убеждению в принципе).

Убеждение затрагивает ум и чувства в единстве, просвещая и побуждая к действию. Это процесс активного взаимодействия убеждающего и убеждаемого, явная или открытая **дискуссия**.

Известно, например, что легче убеждать людей, наделенных глубокими эмоциями, яркой фантазией, воображением, ориентированных во вне, входящих в различные неформальные организации и поэтому привыкших добровольно подчиняться. Эгоисты, враждебно относящиеся к другим лицам, обычно поддаются убеждению с трудом.

Люди, склонные к анализу и обдумыванию сообщения, лучше поддаются прямому убеждению на основе системы аргументации, стимулирующему соответствующие мысли. Таких людей нельзя привлечь внешними элементами. Убедительными при этом являются не только аргументы, но и рассуждения. Они выдвигают контраргументы, если уверены, что кто-то пытается их убедить.

Косвенный способ убеждения применяется, когда на людей влияют случайные факторы, например чья-то личная привлекательность.

Поэтому, прежде чем начать убеждать, необходимо собрать по возможности полную информацию о характере человека, его интересах, склонностях, привычках, постараться понять, чего он хочет, чего добивается, и сыграть на этих струнах.

Надо остерегаться завышать или занижать оценку **интеллекта**, силы и информированности собеседника, отождествлять его эмоции с тем, что он думает на самом деле, и приписывать партнеру не свойственные ему **мотивы** поведения, постоянно оценивать на предмет мыслей, желаний, чувств.

Убеждение должно соответствовать особенностям личности убеждаемого, его

индивидуальным особенностям, быть логичным, доказательным; основываться на анализе фактов, одновременном обобщении и конкретизации материала, наличии собственной убежденности, рациональном подходе.

Убеждения могут жить своей собственной жизнью, сильно влиять на интерпретацию событий.

Часто попытка убедить в чем-то собеседника может сразу же натолкнуться на отказ, который может быть результатом не только нежелания, но и непонимания, предубежденности, беспомощности, а поэтому он не окончателен.

Чужое мнение принимается, если оно:

- ◆ не противоречит установкам данного лица;
- ◆ соответствует его интересам;
- ◆ ложится на подготовленную почву.

Для облегчения убеждения партнера надо привести в физически и морально расслабленное состояние и создать у него благожелательное, «концертное» настроение, позволяющее ему легче идентифицировать себя с окружающими.

В зависимости от ситуации, типа **личности**, должностного положения, социального **статуса** участников диалога ими могут применяться самые разные формы убеждения.

Запрещение тех или иных действий (наиболее жесткая форма) обычно основывается на возможности принуждения.

Категорическое требование предполагает, что другая сторона может «одуматься». Если одним из участников диалога является подчиненный, запрещение и требование могут выражаться официально в форме приказов.

Советы, наставления, намеки могут также предполагать возможность применения санкций, но не столь определенную. Чаще они используются при хорошем отношении одной стороны к другой, признании ее **авторитета**.

Если советы и наставления даются открыто и могут иметь вид различных официальных и полуофициальных предписаний, то намек является косвенным способом убеждения, адресованным скорее не сознанию, а эмоциям, и часто облекается в ироническую, шутивную форму.

Разъяснение бывает *инструктивным*, помогающим человеку запомнить порядок выполнения действий, а не только осознать их необходимость, и *рассуждающим*, когда партнеру предлагается одновременно с говорящим осмыслить предлагаемые доводы и контрдоводы. Близким к разъяснению является *теоретическое доказательство* того или иного довода с помощью общепринятых аргументов, наглядной демонстрации его преимуществ и недостатков.

Информирование — это опровержение путем дискредитации доказательства, которое их породило, или предоставления возможности собеседнику самому отвергнуть собственные возражения.

Все эти формы могут сопровождаться комплиментами, похвалой или **критикой**.

Умение добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других лиц обуславливается следующими факторами:

- ◆ авторитет;
- ◆ способ передачи информации;

Последняя тем лучше усваивается, чем больше органов чувств принимают в этом участие. Поэтому нельзя ограничиваться только устными сообщениями, но начинать всегда лучше с них, ибо так легче уловить отрицательные эмоции, опровергнуть возражения, наладить обратную связь, что-то скорректировать.

- ◆ последовательность изложения. Более убедительна, как уже говорилось, первая информация, но лучше запоминается последняя;
- ◆ вовлечение партнера по диалогу в совместный поиск решения;
- ◆ описание, наряду с достоинствами идеи, ее недостатков;
- ◆ связь с позицией партнера. Свидетельствующие в пользу ее идеи воспринимаются гораздо ближе, чем они есть на самом деле;
- ◆ настойчивость, которую надо проявлять при отстаивании своих прав и высказывании предложений.

На практике используется несколько методов убеждения.

Перечислим и кратко охарактеризуем позитивные (открытые) методы.

1. *Фундаментальный* метод состоит в том, что собеседника без комментариев знакомят с фактами и цифровыми данными, опровергающими его позицию и доказывающими правоту говорящего.

2. Метод *сравнения* чаще используется, когда необходимо критически рассмотреть позицию партнера и показать ее шаткость, основан на анализе ее недостатков и показе возможных негативных последствий для всех.

3. Метод *двусторонней аргументации* заключается в одновременной концентрации внимания собеседника на сильных и на слабых сторонах его позиции, особенно если последние преобладают, что создает основу для ее пересмотра в целом.

4. Метод *замедленного темпа* предполагает обстоятельное проговаривание наиболее слабых мест в позиции партнера, чтобы он сам понял необходимость ее изменения.

5. Метод *извлечения выводов* реализуется через тщательно продуманные вопросы, задаваемые в определенной последовательности. Отвечая на них, собеседник постепенно приходит к пониманию ошибочности своих взглядов.

6. Метод *положительных ответов (метод Сократа)* состоит в последовательной постановке простых вопросов, на которые можно отвечать только утвердительно. В результате собеседник незаметно для себя приходит к подтверждению правильности противоположной позиции.

7. Метод *противоречий* направлен на выделение слабых мест и несообразностей в позиции партнера, который иногда усиливается видимым согласием с ее исходными предпосылками, призванным усыпить бдительность (*метод видимой поддержки*). За ним следует неожиданная разгромная критика (*метод взрыва*), опрокидывающая все доводы разом, приводящая противоположную сторону в растерянность и заставляющая менять свои взгляды.

8. Метод «*Да, но...*» представляет собой последовательное (в порядке поступления) опровержение доводов, основанное на видимом принятии исходных предпосылок.

9. Метод *бумеранга* состоит в опровержении позиции собеседника с помощью его же собственных доводов в сопровождении известной доли иронии.

10. Метод *кусков* применяется к позициям, содержащим правильные и ошибочные элементы. Безоговорочному отвержению подлежат только ошибочные выводы, а правильные игнорируются.

Когда взгляды собеседников малоуязвимы и опровергнуть их с помощью прямых методов убеждения невозможно, приходится идти на **спекуляцию**, хотя злоупотреблять ею, особенно при решении серьезных проблем, не следует, ибо разоблачение может привести к ухудшению или разрыву отношений. К *спекулятивным методам* относятся:

1. *Монополизация права на истину.*
2. *Преждевременные выводы.*

3. *Преувеличение (преуменьшение) значения позиции другой стороны*, ее извращение в целом и отдельных элементов путем сознательных искажений, частичного утаивания информации, обмана, запутывания, отрицания всего сказанного и т. п.

В этом случае можно потребовать уточнения ситуации и обоснования сказанного фактами, одновременно высказав предположение, что действия оппонента обусловлены неясными, но, вероятно, уважительными причинами.

4. *Метод использования авторитетов* основан на цитировании вне контекста высказываний известных людей, что на неподготовленных слушателей производит сильное впечатление.

5. *Метод изоляции отдельных положений*, высказанных самим партнером, рассмотрение их в урезанном виде, смещение акцентов, что существенно меняет общий смысл.

6. *Метод изменения направления* заключается в переходе к вопросам, не имеющим отношения к предмету разговора, вместо того чтобы аргументированно вести **дискуссию**.

7. *Метод вытеснения* характеризуется ориентацией на второстепенные проблемы.

8. *Метод затягивания времени* путем отвлечения участников на ничего не значащие разговоры, постановки малосущественных, сбивающих с толку вопросов дает дополнительные возможности для обдумывания собственных доводов.

9. *Метод вопросов-«капканов»*. Речь может идти о повторении одного и того же вопроса множество раз, что сбивает собеседника, ослабляет его сопротивление; о вымогательстве признания («Вы с этим, конечно, согласны?!»), о постановке вопроса таким образом, что на него можно дать только безальтернативный ответ, устраивающий другую сторону.

10. *Метод прямой дискредитации личности* партнера, когда занимаемую им позицию опровергнуть невозможно.

Ведение деловой полемики

Поскольку объективные интересы участников управленческого процесса, их взгляды на различные проблемы не одинаковы, в деловом общении между ними неминуемо возникает спор, характер которого во многом зависит от остроты вопросов, составляющих его предмет, психологического типа и эмоционального состояния, особенностей личных отношений, занимаемых должностей. В то же время спор иногда при необходимости стараются избегать, условно принимая доводы оппонента. Подчиненные, например, часто не вступают в спор с руководителем из-за уважения к его статусу, репутации или исходя из прошлого печального опыта общения.

Важно понимать, когда надо, а когда не надо отстаивать свою точку зрения; какие вопросы обсуждать можно, а какие — нет; как возражать, не вызывая раздражения, и настойчиво доказывать свое мнение, не портя отношений. Надо уметь проигрывать в спорах, не теряя своего лица, а победу воспринимать спокойно, сохраняя скромность.

Спор состоит из совокупности разного рода критических замечаний, выпадов, приемов, связанных с их эффективным отражением или нейтрализацией.

Прежде всего надо выделить *объективные критические замечания*, связанные с необходимостью развеять сомнения, уточнить существо дела, выразить несогласие с чем-то или кем-то. С такого рода замечаниями обычно не спорят: на них дают аргументированные ответы или пропускают мимо ушей.

Субъективные критические замечания связываются в основном с тем, что многие люди считают себя и свои проблемы уникальными и требуют повышенного внимания со стороны окружающих, привлекая его пустыми, малозначимыми вопросами. Отвечать на них можно формально, но обязательно вежливо.

Близки к этому типу замечания, связанные с *желанием людей проявить себя, показать свою значимость* на фоне других. Их просто надо дать высказать, оставив без внимания.

Иногда замечания возникают в связи с *нехваткой информации* из-за ее поверхностного изложения. На них лучше давать пространные обоснованные ответы и спокойно прояснять непонятные обстоятельства.

Если точки зрения участников разговора ошибочны, но они не желают вносить в них коррективы, между ними возникает **антипатия**, ведущая к появлению *агрессивных замечаний*, вызванных желанием просто отомстить.

Сродни им *ироничные замечания* в виде разного рода колкостей, обусловленные неудовлетворенностью хода беседы, ее неопределенностью, плохим настроением и т. п. На них лучше не отвечать.

Отсутствие контакта между участниками разговора и в то же время нежелание его прервать из-за боязни испортить отношения вызывает появление *замечаний-отговорок*, по смыслу не соответствующих предыдущей аргументации. Они характерны для робких, нерешительных людей и вызываются желанием потянуть время, отодвинуть неприятные объяснения.

Ряд замечаний может последовать в связи с *желанием оттянуть принятие решения*, возлагающего на человека обязанности, или просто *очистить совесть*. На подобные замечания прямо не отвечают, а находят дополнительные аргументы, подтверждающие правильность занимаемой позиции.

Если собеседник делает критическое замечание, важно прежде всего правильно понять его смысл, причины появления. Это поможет определить, что делать дальше: опровергать или признавать его правоту. Но даже если тот ошибается, необходимо проявить к нему максимальное уважение, внимание, сдержанность в оценках поступков, избегать демонстрации своего превосходства.

Не следует парировать каждое замечание, а тем более давать немедленные ответы: лучше для виду немного подумать; не следует и «уходить», отшучиваться, показывать ухудшение настроения, менять тему разговора. Если критическое замечание сформулировано недостаточно четко, его лучше лишний раз уточнить, чтобы потом не приписывать партнеру то, что он не имел в виду.

Поскольку наилучшим замечанием является то, которого не было, его появление необходимо предупреждать подробным изложением собственной точки зрения, ее тщательной аргументацией с учетом возможных вопросов.

Если замечаний много, но они незначительны, на все их можно отвечать одной фразой, отражающей их основную суть. Это в значительной степени гасит агрессивность собеседников и заставляет задуматься над мелочностью придираков.

Всякий человек окажется удовлетворенным, если при ответе на его замечания будет сделана ссылка на его аргументы, **авторитет** или на опыт и мнение лиц, которых он ценит.

Против объективных и корректных замечаний может быть применен такой способ возражения, как *«одобрение + уничтожение»*. Его суть состоит в том, что замечание сначала безоговорочно воспринимается, но затем его значение умаляется, а своя идея преувеличивается. К нему близко *условное согласие*, при котором сначала с оговорками признается правота собеседника, а затем демонстрируется в выгодном свете собственная позиция.

При ответе на субъективные замечания целесообразно *принятие маловажных предпосылок*, но если последние пустые, то их следует опровергнуть.

Если собеседник раздражен, целесообразно применять *метод эластичной обороны*, главная задача которого состоит в поддержании нити разговора до тех пор, пока его участники не «остынут» и можно будет вернуться к обсуждению основной проблемы. Близок

к нему *метод отсрочки*, являющийся, однако, уже активным. Он состоит в отвлечении собеседника на некоторое время от затрагиваемой проблемы и возвращении к ней позже, когда она потеряет смысл или страсти несколько улягутся.

Вместо прямых ответов на замечания собеседника можно проводить *аналогию с ситуацией, которую он хорошо знает*, или заставить отвечать на свое замечание, умело задавая вопросы.

Ослабление воздействия замечаний при сохранении их общего смысла возможно с помощью *перефразирования высказываний*. Если поступившие замечания полностью бессмысленны, их лучше опровергать.

В спорах недопустимо использовать демагогические приемы ведения полемики, направленные на то, чтобы с помощью психологического воздействия запутать и вывести из равновесия партнера.

К такого рода приемам относятся:

- ◆ введение в заблуждение путем обещаний, обмана, лести, громких правильных фраз;
- ◆ приклеивание ярлыков, употребление канцелярского языка, лозунгов, подчеркивание связей, запугивание, ссылка на трудности, прикрывание мнением других лиц;
- ◆ пропуск моментов, который меняет кажущийся очевидным факт, вывод;
- ◆ утаивание или искажение информации;
- ◆ подмена прямого утверждения обратным; ответ не на заданный, а на близкий вопрос; смешение в одной фразе верного и неверного утверждений;
- ◆ ссылка на авторитет неспециалиста или вне контекста;
- ◆ некорректная постановка вопросов;
- ◆ признание для отвода глаз мелких ошибок;
- ◆ шантаж;
- ◆ демонстрация раздражения, разного рода намеки, насмешки и проч.;
- ◆ использование непонятных слов и терминов, чтобы показать свой профессионализм и некомпетентность другого (собеседник может постесняться переспросить, принять доводы или уйти в глубокую оборону);
- ◆ туманные ссылки на высшие интересы, особые мотивы, прошлые трудности;
- ◆ перевод дискуссии в сферу домыслов, бездоказательных оценок, основанных на личном мнении;
- ◆ поучения («Я бы на вашем месте...»);
- ◆ преднамеренное искажение высказываний партнера и приписывание ему глупостей;
- ◆ ложные обвинения, вызывающие необходимость оправдываться, искать контрдоводы, что ведет к уходу в сторону;
- ◆ лесть;
- ◆ использование ложных доводов («Вам, конечно, известно...»);
- ◆ уничижительная ирония;
- ◆ «двойная бухгалтерия» (в зависимости от целей одни и те же доводы признаются убедительными или неубедительными);
- ◆ мнимое непонимание (аргументация партнера истолковывается в ложном виде), забывчивость, невнимательность;
- ◆ обвинение партнера в оторванности от жизни;
- ◆ односторонний подбор аргументов, освещение событий;
- ◆ прямая ложь;
- ◆ требование строго однозначного ответа;
- ◆ предложение опровергнуть свой тезис вместо его доказательства («Что вы имеете против?») и проч.

Понятно, что здесь может возникнуть напряженная ситуация, для разрядки которой надо:

- ◆ говорить решительно, но не защищать себя и не нападать в ответ;

- ◆ не игнорировать чувства партнера, сказать о своем понимании их, но не притворяться, если это не так;
- ◆ задавать как можно больше вопросов, в том числе о намерениях;
- ◆ подтвердить, что услышана чужая точка зрения, и объяснить свою позицию только после ослабления эмоционального накала;
- ◆ спросить, что можно сделать для исправления положения, предложить свою помощь;
- ◆ не использовать слишком длинные слова и фразы, безличные предложения и глаголы;
- ◆ не злоупотреблять модными словами;
- ◆ не задавать одни закрытые вопросы;
- ◆ выдвигать на первый план интересы других;
- ◆ прикинуться дурачком;
- ◆ цитировать авторитеты в ответ на цитаты;
- ◆ показать знание деталей, но нежелание ими пользоваться;
- ◆ просить перевести иностранные слова;
- ◆ при попытках добиться отсрочки настаивать на немедленном ответе;
- ◆ исключать из своей лексики тезисы, вызывающие сопротивление;
- ◆ не покупать хорошее отношение любой ценой;
- ◆ найти интересующую всех тему разговора; разговор о пустяках может быть полезен.

В целом понимание людьми друг друга зависит:

- ◆ от общего уровня их культуры и **интеллекта**;
- ◆ доходчивости и понятности языка, логичности речи;
- ◆ умения слушать;
- ◆ отношения друг к другу.

Причинами непонимания в **диалоге** обычно бывают:

- ◆ склонность людей говорить не то, что они думают;
- ◆ стремление говорить то, что, как им кажется, надо сделать;
- ◆ способность людей слушать только себя;
- ◆ желание говорить самим;
- ◆ стремление слушать другого человека не с целью понять, а с целью оценить.

Поэтому важно понять, как собеседник оценивает ситуацию и почему именно так.

Только после этого можно высказывать свою точку зрения.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

Виды внутриорганизационных конфликтов

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей. Он предполагает ситуацию, когда позиция или действия одной стороны оказывают влияние на положение другой. Причем не всегда участники конфликта осознают, ради чего они воюют на самом деле.

На предприятии конфликт является обычным делом. Он может возникнуть и развиваться между отдельными работниками, подразделениями, руководителями разных уровней, **трудовым коллективом**, с одной стороны, и **администрацией** или собственниками —с другой, а сегодня еще —этническими группами и т. д.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны.

Во-первых, они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, разобраться в себе, найти приемлемые для всех сторон их решения.

Во-вторых, конфликты ведут к изменениям, перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, к консолидации групп, сохранению между ними баланса сил, в итоге способствуют уменьшению антагонизма, единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества в коллективе.

В-третьих, конфликты стимулируют активность людей, споры, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям.

Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии. Именно поэтому их часто лучше не подавлять, а регулировать, и здесь важно определить, что является ставкой.

В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: ухудшать **морально-психологический климат** в коллективе, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не способствовать решению проблем. Это ведет к неудовлетворенности людей, росту **текучести кадров**, снижению трудовой активности и **производительности**.

Надо иметь в виду, что обычно человек вступает в конфликт лишь в значимой для него ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности), но в большинстве случаев старается не усложнять отношений и сохранять сдержанность.

Кадровые службы должны внимательно отслеживать, анализировать и оценивать конфликты, с тем чтобы спрогнозировать дальнейшее развитие ситуации и найти способы их оптимального разрешения. Анализ конфликтов целесообразно осуществлять таким образом, чтобы дать ответ на следующие основные вопросы.

1. Каков масштаб конфликта: втянута в него вся организация (общий) или ее часть (парциальный)?
2. Каков конфликт по своей сути (деловой или личностный)?
3. На какой стадии развития находится конфликт (зарождается, созрел, является зрелым и угасающими)? На каждой из стадий конфликт может быть стабилизированным, эскалируемым (разрастающимся) и канализируемым (спадающим). Так, даже при угасании конфликта могут иметь место отдельные обострения ситуации.
4. Является конфликт скрытым (латентным) или открытым?

Латентность имеет место, если участники намеренно прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивает основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально, что, понятно, затрудняет процесс его разрешения.

5. Действуют участники спонтанно, слепо или по заранее намеченному плану, рационально?

6. Мирные или немирные методы борьбы при этом используются?

7. Каков конфликт по продолжительности —кратковременный или затяжной (последний способен вызвать кризис и в итоге привести к гибели или существенному

изменению организации)?

8. Кто участники конфликта — **физические лица** (владельцы, представители администрации, работники и т. п.) или институциональные образования (подразделения, самостоятельные организации)?

9. Связан конфликт с внутренними отношениями участников или затрагивает интересы других субъектов?

10. Кем являются участники (оппоненты) конфликта по своему **статусу** (рангу) — индивидами, трудовыми коллективами, неформальными группами, подразделениями, отдельными организациями?

Если индивид находится в конфликте с самим собой, то он оппонент нулевого ранга; если речь идет о столкновении отдельных индивидов, то они оппоненты первого ранга; коллективы (подразделения) — оппоненты третьего ранга; организации — оппоненты четвертого ранга.

11. Какова сила участников конфликта — статусная, ресурсная, информационная, физическая, психологическая, административная?

12. Принадлежат субъекты, втянутые в конфликт, к данной организации или являются по отношению к ней сторонними (партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи)?

13. Добровольно или случайно те или иные лица стали участниками событий?

14. Какую позицию они занимают по отношению к происходящему? Это могут быть:

- ◆ непосредственные участники (оппоненты);
- ◆ подстрекатели, подталкивающие стороны к противоборству;
- ◆ пособники, содействующие им советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все члены группы становятся пособниками **лидера**);
- ◆ организаторы, планирующие конфликт, но также не всегда участвующие в нем непосредственно;
- ◆ заинтересованные в скорейшем разрешении конфликта и пытающиеся помочь этому (посредники, арбитры, представители властей);
- ◆ нейтралы (любопытствующие, контролирующие соблюдение законности, случайные жертвы).

15. Каковы причины **конфликта**? Это, пожалуй, наиболее сложный вопрос, ибо они не всегда поддаются логической реконструкции, так как могут включать иррациональную составляющую, а внешние проявления часто не дают представления об их истинном характере.

Ответ обычно зависит от множества обстоятельств, прежде всего от того, кем являются участники.

Так, если индивид находится не в ладах с самим собой (внутриличностный конфликт), его причинами могут быть:

во-первых, необходимость выбора:

- ◆ между приемлемым и приемлемым (когда желательно то и другое, а надо выбрать одно);
- ◆ неприемлемым и неприемлемым (из двух зол);
- ◆ приемлемым и неприемлемым (альтернативы, имеющие как позитивные, так и негативные последствия — отрицательные у приемлемого и положительные у неприемлемого);

Стремление к приемлемому тем сильнее, чем ближе цель; тенденция избежать неприемлемого тем сильнее, чем ближе опасность. При этом градиент избегания опасности растет быстрее градиента

стремления к цели. При конфликте между приемлемыми, но несовместимыми стремлениями побеждает более сильное.

во-вторых, несовпадение внешних требований и внутренних позиций, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворить; влечений и обязанностей; разного рода интересов, постановка перед собой объективно и субъективно нереальных задач и т. п.

В общем же случае чаще всего речь идет о выборе в условиях изобилия (мотивационный конфликт) или выборе наименьшего зла (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75–80% порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей.

Реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своей позицией и особенностями характера. Поэтому разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных ценностей и норм поведения.

Межгрупповые (трудовые коллективы, подразделения, организации) конфликты порождаются прежде всего различиями в интересах (экономических). В любой организации имеются подразделения, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно.

Конфликт интересов потенциально существует там, где один субъект зависит от другого (это бывает прежде всего в условиях разделения труда) или имеет место нехватка ресурсов (тогда возникает стремление захватить их, ограничив других). В сложных ситуациях он ведет к значительным экономическим потерям, а на психологическом уровне — к расколу организации на группировки.

Конфликт взглядов приводит лишь к опровержению точки зрения, к логическому тупику.

Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством власти. Поэтому за нее вступают в борьбу, обострение которой и является своего рода индикатором конфликта.

Чаще всего конкретными причинами конфликтов в организации могут стать следующие:

- ◆ несправедливое распределение обязанностей, **ресурсов** и вознаграждения;
- ◆ плохая организация деятельности, слабая ее регламентация;
- ◆ стремление к **власти** и лидерству;
- ◆ неблагоприятные условия труда и его низкая (несправедливая) оплата;
- ◆ социальные проблемы;
- ◆ несовместимость вследствие **антипатии**, разницы в мировоззрении, образовании, возрасте и проч.);
- ◆ искаженная информация;
- ◆ противоречие поведения субъекта принятым нормам и правилам;
- ◆ различие интересов, целей;
- ◆ зашоренность, однобокость взглядов, подходов;
- ◆ неопределенность ситуации;
- ◆ неожиданные изменения в окружении.

16. Каковы организационные уровни, к которым принадлежат стороны, — один (горизонтальный конфликт, например, между отдельными направлениями деятельности) или различные (вертикальный конфликт между уровнями управления)? Считается, что доля

вертикальных конфликтов составляет 70–80%.

17. Какими могут быть последствия конфликта:

- ◆ конструктивными, связанными с позитивными преобразованиями в организации, в результате чего исчезает причина столкновений, или деструктивными, приводящими к еще более негативным результатам?

18. Как могут распределиться выигрыши (потери) среди участников:

- ◆ симметрично (делятся примерно поровну) или асимметрично (одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие)?

19. Что собой представляют отдельные участники конфликта и какого поведения от них можно ожидать? К ним относятся:

- ◆ *борцы*, участвующие в конфликте ради самой борьбы;
- ◆ *демонстративные*, стремящиеся быть в центре внимания, поэтому становящиеся инициаторами споров;
- ◆ *тревожные* (мнительные, подозрительные);
- ◆ *«танки»* —самоуверенные, безразличные к окружающим, уверенные в собственной силе;
- ◆ *выскочки*, лезущие не в свое дело;
- ◆ *ригидные*, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам;
- ◆ *болезненно обидчивые*, склонные вымещать зло на окружающих (им надо давать возможность «выпустить пар»);
- ◆ *неуправляемые*, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;
- ◆ *сверхточные*, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;
- ◆ *целенаправленно конфликтные*, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;
- ◆ *бесконфликтные, добряки*, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты;
- ◆ *жалобщики*, во всем усматривающие личное оскорбление (их надо попросить изложить проблему в письменном виде и показать, что их заметили);
- ◆ *нерешительные, перестраховщики*, своей медлительностью затягивающие преодоление конфликта;
- ◆ *миротворцы*, идущие на компромисс, чтобы разрядить неопределенность, сгладить ситуацию или создать видимость соглашения;
- ◆ *нейтралы*, не отстаивающие никаких позиций и избегающие конфликтов;
- ◆ *реалисты*, рассматривающие конфликт как возможность добиться выгод, не отступающие от своего, но учитывающие доводы.

В целом, как показывают исследования, лишь 6–10% работников конфликтны изначально по своей природе. В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную обстановку, часто не проявляют себя таковыми.

Руководителю необходимо не только знать классификации конфликтов для эффективного их разрешения, но и уметь четко формулировать требования к специалистам психологической, социологической и кадровой служб.

Развитие конфликта

В широком смысле конфликт — процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого столкновение является лишь одним из них.

На первом этапе складывается конфликтная ситуация, т. е. такое положение дел, при котором ценности, интересы, установки участников вступают в противоречие друг с другом, но открытого противоборства еще нет. Она может возникнуть как по инициативе, так и без участия сторон, в том числе быть переданной им «по наследству», как, например, известная кровная месть. В рамках конфликтной ситуации происходит накопление и обострение противоречий.

Помимо участников (оппонентов) элементами конфликтной ситуации являются:

- ◆ *объект*, вызывающий ее к жизни, которым чаще всего является дефицитный ресурс (каждая сторона стремится им обладать). Он бывает неделимым либо вообще, либо «по справедливости», что мешает нормальной работе; в то же время объект может отсутствовать или не составлять для сторон реальных помех;
- ◆ *предмет*, представляющий собой различие взглядов сторон (на объект), что образует основу конфронтации (может существовать несколько предметов разных уровней). Но субъективное восприятие конфликтной ситуации не обязательно соответствует истинному положению дел.

Обычно неадекватное или ложное восприятие ситуации или чьих-то действий характерно для одной стороны. Она начинает действовать в соответствии со своими взглядами и особенностями характера. Другая, став жертвой агрессии, имеет основу для восприятия ситуации как конфликта.

Если же различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и то же мнение, конфликтная ситуация оказывается не только субъективной, но и *беспредметной*.

По характеру конфликтные ситуации делятся на *объективные* и *субъективные*. Последние по природе всегда эмоциональны и часто являются следствием психологической несовместимости людей, их нежелания понять друг друга.

Конфликтная ситуация не имеет четкого начала и завершения. Со временем она может:

- ◆ ослабеть или полностью исчезнуть, если перестанет существовать объект, породивший ее;
- ◆ сохраниться в прежнем виде;
- ◆ трансформироваться (сужается или расширяется, захватывая новые сферы, переносится, в том числе сознательно, на других).

Часто встречающаяся схема развития ситуации состоит в том, что участники, по-разному оценивая одни и те же факты, начинают усиливать имеющиеся различия, игнорировать точки соприкосновения, сокращать контакты, что ведет к дальнейшему углублению кризиса.

Субъективно возникшая конфликтная ситуация может закончиться сама по себе или по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов.

Сложившаяся объективно должна соответствующим образом и завершаться, т. е. путем устранения реальной причины, которая вызвала ее появление (если конфликт успел перерасти в субъективный, многое также зависит от личного подхода участников).

Конфликтная ситуация может и обостриться под воздействием инцидента, т. е. события или обстоятельства, послужившего толчком или поводом к столкновению оппонентов.

Инцидент, представляющий собой *второй этап* развития конфликта, может быть целенаправленно спровоцированным или произойти случайно, существовать реально или в воображении сторон. Здесь противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения.

Третьим этапом развития конфликта является кризис и разрыв отношений между

оппонентами, перерастающий в противоборство, которое может проявляться в таких формах, как захват и удержание спорного объекта, прямое насилие, создание помех, причинение косвенного вреда, оскорбляющие действия.

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон, но может стать затяжным с чередованием активных и пассивных фаз, наступления и обороны, перемежаться с переговорами.

Полное окончание конфликта по любым причинам (разрешение, перемирие, тупик) составляет содержание его *четвертого этапа*.

Если при этом определился явный победитель, в его пользу перераспределяются выгоды, а потери возлагаются на побежденного; если последний таковым признается лишь формально, реальных изменений не происходит; если же нет победы ни одной из сторон, все остается по-старому.

Объективный конфликт завершается в связи с ликвидацией (самоликвидацией) объекта, оставлением его у одной из сторон (при устранении остальных) или потерей значения в силу изменившихся обстоятельств.

Если ничего этого не происходит, то противостояние затягивается и начинают работать психологические механизмы, превращающие такой конфликт в субъективный, бороться с которым гораздо сложнее.

Обычно преодоление субъективного конфликта происходит следующими путями:

- ◆ разъединение участников (что может мешать решению текущих производственных задач);
- ◆ их полная психологическая перестройка, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной;
- ◆ изменение рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из них, прежде занимавший одинаковую со всеми **должность**, станет **руководителем**);
- ◆ перемирие, при котором стороны остаются на своих позициях, а следовательно, сама конфликтная ситуация не исчезнет.

Возможные результаты конфликтов:

- ◆ перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т. п.);
- ◆ распад или обновление **коллектива**;
- ◆ кадровые перестановки;
- ◆ поиск «козла отпущения» (одного или нескольких человек, на кого можно свалить вину за все проблемы и уволить, упокоив или запугав тем самым остальных).

При оценке последствий **конфликта** важными являются вопросы, кто будет победителем и побежденным, как будут распределяться выгоды и потери.

На поведение человека в конфликтной ситуации влияют личные интересы, планы ближайших и отдаленных действий, оценка своей позиции и шансов на успех, намерений, целей, способов действия противника, общего положения дел.

Формы производственных конфликтов

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах.

1. *Образование клики*, которой называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть либо упрочить свои позиции.
2. *Интрига* представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вынудить

их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против кого она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая ситуацию, людей и их поступки.

3. *Бойкот* —полный или частичный отказ или уклонение от действий в интересах других субъектов или групп, считающихся противниками.

4. *Травля* (преследование) —действия для ослабления, дискредитации или компрометации соперника путем замалчивания, отрицания истины, его обвинений, оскорблений, неблагоприятных оценок и проч.

5. *Саботаж* —сознательные действия с целью нанесения ущерба (чаще скрытого) интересам другой стороны. Он характерен прежде всего для бюрократизированных организаций.

Саботаж может быть:

- ◆ организационным, заключающимся в замещении одного образца поведения другим (эффективные, но не вполне легитимные действия заменяются официально предписанными, но противоречащими реальностям жизни; снижение требований к исполнителям), в результате чего дезорганизуется или парализуется работа;
- ◆ техническим, выражающимся в нарушении (обычно целенаправленном) работы оборудования, допущении брака, нерациональном использовании материалов и сырья, препятствовании внедрению достижений **НТП** в надежде избежать увольнений.

По форме саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнорировании нарушений или, наоборот, в излишнем к ним внимании; второй основан на сознательном инспирировании неполадок.

Взаимосвязанность элементов производства придает саботажу особую опасность. Во время его актов возникают простои, приносящие **материальный ущерб**, но для работников являющиеся дополнительным оплачиваемым отдыхом.

6. *Массовые стихийные* или *организованные* выступления (**забастовки**, митинги).

Забастовка —временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения **коллективного трудового спора**, открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвиганием коллективных экономических, социальных, организационных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, хотя при крайнем обострении отношений может вспыхнуть стихийно.

Забастовки бывают законными и незаконными (к последним относят сидячие); мирными и с применением насилия.

Выделяют следующие формы забастовок:

- ◆ прекращение работы и уход с рабочего места;
- ◆ работа по правилам (итальянская забастовка);

Их неукоснительное соблюдение ведет к нестыковкам, нарушающим нормальный ход производства, преодолевать которые неформальными методами персонал как раз и отказывается (в отличие от саботажа это делается открыто и демонстративно). Такие действия, понятно, не создают правовой основы для привлечения работников к ответственности.

- ◆ замедленная работа (например, в темпе, составляющем половину от нормального);
- ◆ пульсирующая работа (неполное время, например час в смену или в неполном составе);
- ◆ прекращение работы с нахождением всех на своих местах (окупационная забастовка);

◆ работа по-своему (активная забастовка).

Решение о забастовке принимает собрание работников или профсоюзная организация, о чем работодатель предупреждается в письменной форме за 10 дней до ее начала. В решении указывают перечень разногласий, послуживших основанием начала забастовки, ее сроки, предполагаемое количество участников и перечень работ, которые забастовщики обязуются выполнять для обеспечения безопасности организации.

Работодатель в свою очередь предупреждает о предстоящей забастовке службу по урегулированию коллективных трудовых споров.

Забастовку возглавляет (приостанавливает) представительный орган работников, который при необходимости может созывать собрания **коллектива**, получать от работодателей информацию, привлекать специалистов для подготовки заключений по спорным вопросам. Он совместно с работодателем и местными властями обязан принять все меры по обеспечению общественного порядка, сохранности имущества организации (подразделения) и работников, а также работы машин и оборудования, остановка которых представляет непосредственную угрозу жизни и здоровью людей.

В период проведения забастовки стороны обязаны продолжать попытки разрешения возникшего спора с помощью примирительных процедур.

Если забастовка объявлена без учета предусмотренных законодательством сроков, процедур и требований, что создает реальную угрозу здоровью людей, основам конституционного строя и государственной безопасности, она может быть признана незаконной. Соответствующее решение принимается в судебном порядке по заявлению работодателя или прокурора и подлежит немедленному исполнению. В этом случае работники обязаны прекратить забастовку и приступить к работе.

Суд также вправе отложить неначавшуюся забастовку или приостановить начавшуюся на срок до 30 дней в случае непосредственной угрозы жизни и здоровью людей.

Являются незаконными и не допускаются забастовки:

1. В период введения военного или чрезвычайного положения либо особых мер в соответствии с законодательством:

◆ в органах и организациях Вооруженных Сил Российской Федерации, других военных, военизированных и иных структурах, ведающих вопросами обеспечения обороны страны, безопасности государства, аварийно-спасательных, поисково-спасательных, противопожарных работ, предупреждения или ликвидации стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций;

◆ в правоохранительных органах;

◆ в организациях, непосредственно обслуживающих особо опасные виды производств или оборудования;

◆ на станциях скорой и неотложной медицинской помощи.

2. В организациях, связанных с обеспечением жизнедеятельности населения (энергообеспечение, отопление и теплоснабжение, водоснабжение, газоснабжение, авиационный, железнодорожный и водный транспорт, связь, больницы), в том случае, если проведение забастовок создает угрозу обороне страны и безопасности государства, жизни и здоровью людей.

Незаконными считаются также забастовки, объявленные без учета сроков, процедур и требований, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

Участие в забастовке является добровольным, и никто не может принудить к этому работников или препятствовать, призывая к отказу от участия в ней. В то же время представители работодателя не имеют права организовывать забастовку и участвовать в ней.

Участие работника в забастовке не может рассматриваться в качестве нарушения **трудовой дисциплины** и основания для расторжения трудового договора или применения мер дисциплинарной ответственности.

Законодательно запрещается в период урегулирования коллективного трудового спора

локаут, т. е. увольнение участников забастовки и других разрешенных **акций**, а также ликвидация или реорганизация соответствующего предприятия, филиала и проч.

На время забастовки за участвующими в ней работниками сохраняются место работы и должность, но работодатель имеет право не выплачивать им заработную плату, за исключением тех, кто был занят выполнением обязательного минимума работ (услуг). В то же время коллективным договором, соглашением или соглашениями, достигнутыми в ходе разрешения коллективного трудового спора, могут быть предусмотрены компенсационные выплаты.

Работники, приступившие к проведению забастовки или не прекратившие ее на следующий день после решения суда о признании забастовки незаконной либо об отсрочке или о приостановке забастовки, могут быть подвергнуты дисциплинарному взысканию за нарушение трудовой дисциплины.

Законодательство России о порядке разрешения трудовых конфликтов и споров

Основой разрешения трудовых конфликтов в России являются **Трудовой кодекс** и Федеральный закон **«О порядке разрешения коллективных трудовых споров»**, устанавливающий правовые основы и порядок осуществления этого процесса, а также реализации права на забастовку в связи с коллективной защитой индивидуальных трудовых прав работников.

Под *коллективным трудовым спором* понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления, изменения и выполнения договоренностей об **условиях труда**, заработной платы, социально-трудовых отношений.

Требования могут выдвигать работники и их представители на своих собраниях или конференциях (для проведения соответствующих мероприятий работодатели обязаны представить необходимые условия и не препятствовать их проведению) большинством голосов. Они излагаются в письменной форме и направляются работодателю, а их копия может быть предоставлена в службу по урегулированию трудовых споров. Работодатель обязан в течение 3 рабочих дней рассмотреть требования и сообщить о решении в письменной форме представителю работников.

Моментом начала коллективного трудового спора считается день сообщения (несообщения) решения работодателя или его представителя об отклонении всех или части требований, а также дата составления протокола разногласий в ходе коллективных переговоров.

Первым этапом разрешения конфликта должно быть рассмотрение разногласий в обязательном порядке *примирительной комиссией*, в которую на паритетных основах входят представители **трудоого коллектива** и **администрации** (работодатель создает необходимые условия для ее работы).

При отсутствии согласия стороны переходят к рассмотрению спора с участием посредника, который может быть приглашен ими самими или по рекомендации службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Служба по урегулированию коллективных трудовых споров — система государственных органов (подразделений), формируемых в составе федерального органа исполнительной власти по труду, соответствующих органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, предназначенная для содействия в разрешении коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них. Она организует работу по урегулированию коллективных трудовых споров во взаимодействии с представителями работников и работодателей, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

По согласованию со сторонами посредник определяет порядок рассмотрения трудового спора, запрашивает при необходимости соответствующие документы и обеспечивает принятие согласованного решения или утверждение протокола разногласий. В последнем случае для рассмотрения спора создают *трудовой арбитраж* — временно действующий орган в составе 3 человек, предложенных сторонами или службой по урегулированию коллективных трудовых споров, в состав которого представители сторон входить уже не могут.

Создание трудового арбитража обязательно в организациях, в которых законом запрещено или ограничено проведение забастовок.

Трудовой арбитраж на основе имеющихся документов разрабатывает рекомендации, которые передаются сторонам и при заключении ими письменного соглашения о выполнении приобретают обязательную силу.

Представители сторон, примирительная комиссия, посредник, **трудовой арбитраж**, указанная служба обязаны использовать все предусмотренные законодательством возможности для разрешения возникшего коллективного трудового спора.

Если примирительные процедуры ни к чему не привели, работодатель уклонился от участия в них или не выполняет условия соглашения, работники вправе использовать для отстаивания своих интересов все предусмотренные законом средства, вплоть до забастовки.

Решение об объявлении *забастовки* принимается собранием (конференцией) работников по предложению представительного органа, ранее уполномоченного на разрешение коллективного трудового спора. Решение об объявлении забастовки, принятое профессиональным союзом (объединением **профессиональных союзов**), утверждается для каждой организации собранием (конференцией) работников данной организации.

Стратегия преодоления конфликта

Руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый **ущерб**. Это может быть достигнуто усилиями как самих оппонентов (односторонними, скоординированными или совместными), так и третьей стороны (самого руководителя или посредника).

Правоммерно говорить о трех подходах участников к проблеме конфликта:

- ◆ деструктивном, ориентированном на достижение преимуществ только для себя;
- ◆ конформном, связанном с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);
- ◆ конструктивном, предполагающем совместный поиск решения, выгодного для всех.

Обобщенная классификация возможных стратегий участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г.:

1. Стратегия *ухода от конфликта (игнорирования)* применяется, если стороны:

- ◆ мало заинтересованы в его разрешении (имеют близкий ранг, конфликт не созрел или его предмет для них второстепенен);
- ◆ пытаются сохранить хорошие отношения;
- ◆ попали в тупиковую ситуацию.

Если причины конфликта субъективные, такая стратегия благоприятна. Она дает возможность оценить положение дел и, возможно, прийти к выводу, что противостояние бессмысленно.

Если же конфликт объективный, то эта стратегия ведет к проигрышу обеих сторон, поскольку причины, вызвавшие конфликт, сохраняются. Это может вынудить участников к поиску психологической разрядки, например к агрессии против посторонних лиц.

2. Стратегия *приспособления* предполагает, что сторона с более высоким рангом к исходу конфликта безразлична и может предоставить оппоненту получить то, что для него важнее, а самой остаться без выигрыша, но и не в проигрыше.

3. *Силовую* стратегию использует более сильный оппонент для разрешения конфликта в свою пользу с помощью запугиваний, угроз, шантажа, дезинформации, провокаций, настаивании на собственных вариантах решения и проч.

Стратегия целесообразна, если есть шанс добиться победы, но поскольку проигравшая сторона с поражением обычно не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и не известно, чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента выигрыша для другого быть не может.

4. *Компромиссная* стратегия предполагает разделение примерно поровну выгод и потерь, применяется, когда:

- ◆ ранг, стремление к преодолению конфликта и аргументы оппонентов примерно одинаковы;
- ◆ их интересы противоположны, но взаимозависимы;
- ◆ проблема относительно проста;
- ◆ необходимо срочно найти хотя бы временное решение;
- ◆ не удастся достичь соглашения иным способом.

При применении компромиссной стратегии на фоне предпочтения собственного решения сторонами допускаются как уступки и альтернативы, так и давление и угрозы, привлекается арбитр.

Поскольку все стороны оказываются не в проигрыше, стратегия широко используется на практике, но оптимального решения она, как правило, не дает, так как сама проблема сохраняется.

Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в скорейшем достижении договоренности, чтобы сэкономить время и силы, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

5. Стратегия *окончательного разрешения* конфликта предполагает прекращение сторонами противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Условия применения стратегии:

- ◆ отношение к конфликту как к нормальному явлению;
- ◆ признание равноправия, законности интересов и взглядов сторон, готовность воспринимать точку зрения оппонента;
- ◆ отношение к проблеме как к общей;
- ◆ неприемлемость компромисса, желание добиться долгосрочного взаимоприемлемого решения, а поэтому необходимость длительного изучения и точного диагноза проблемы;
- ◆ возможность достижения выгод при объединении ресурсов;
- ◆ присутствие личной заинтересованности участников;
- ◆ наличие времени;
- ◆ необходимость приобретения совместного опыта, обмена информацией;
- ◆ исключение угроз и использования ошибок другой стороны ей во вред.

Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема не загоняется вглубь, а исчезает вообще. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они распределяются неравномерно, превышают те, которые могут быть получены при любой

другой стратегии.

Матрица способов разрешения конфликта (Р. Блейк и Дж. Моутон)

	Конфликт неизбежен, соглашение невозможно	Конфликта можно избежать, соглашение невозможно	Конфликт неизбежен, соглашение возможно	
Ставка высокая	Борьба до победы	Уход	Решение проблемы	Поведение активное
Ставка средняя	Третейский суд	Изоляция	Определение различий	Поведение среднее (между активным и пассивным)
Ставка низкая	Судьба	Индифферентность	Мирное сосуществование	Поведение пассивное

В то же время действия сторон в конфликте могут отличаться от реальных намерений, так как на них влияет конкретная ситуация.

Чаще конфликты не саморазрешаются, а разрастаются. Поэтому **руководителям** приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими (по некоторым оценкам, у руководителей на это уходит до 20% **рабочего времени**).

Считается, что на начальной фазе руководитель может разрешать конфликт в 9 случаях из 10, в стадии подъема — в 50%, на спаде — в 20, в самом остром случае — в 5%.

При работе с противоборствующими сторонами руководитель может использовать ряд стратегий:

1. Стратегия *предупреждения* конфликта представляет собой совокупность следующих мероприятий организационного и разъяснительного характера:

- ◆ улучшение условий труда;
- ◆ справедливое распределение ресурсов, вознаграждения;
- ◆ изменение структуры организации, системы управления ею;
- ◆ введение дополнительных интеграционных и координационных механизмов;
- ◆ обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, **служебной этики**.

2. Стратегия *игнорирования* конфликта целесообразна если:

- ◆ он сам по себе малозначим, но скрывает более серьезные проблемы и надо время для их всестороннего изучения, более важного, чем немедленное решение;
- ◆ предмет конфликта не имеет отношения к делу;
- ◆ могут уладить разногласия сами;
- ◆ вмешательство руководителя только подливает масло в огонь;
- ◆ надо дать возможность подчиненным учиться на своих ошибках;
- ◆ рассмотрение проблемы в данный момент не целесообразно.

В конце концов ресурсы сторон постепенно исчерпываются и они приходят к соглашению. Активные действия прекращаются, и возобновляется нормальная работа.

3. Стратегия *отсрочки* конфликта применяется для временного ослабления остроты ситуации и предполагает изменение отношения одной стороны к другой (силу или роль в воображении), представления сторон о ситуации (условиях, отношениях, людях),

воображаемой значимости объекта конфликта, превращение его в менее нужный, не имеющий смысла.

4. Стратегия *перестройки* руководителем собственного поведения используется, если:

- ◆ в конфликте одной из сторон является он сам;
- ◆ необходима срочная стабилизация ситуации;
- ◆ предмет расхождения более существен для подчиненных;
- ◆ затруднительно отстаивать свою точку зрения и надо признать собственную неправоту.

Это помогает упрочить взаимное доверие.

5. Стратегия *разрешения* конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.

Реализуя ее, руководитель:

- ◆ овладевает обстановкой;
- ◆ выясняет **восприятие** сторонами конфликта, причины его возникновения (основную и вторичные), границы, интересы и позиции (общность и различия в точках зрения), психологические ощущения;
- ◆ убеждает в невозможности добиться путем конфликта желаемых целей;

Для разрешения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, провести анализ позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на последних, так как в них решение проблемы.

Например, необходимо предоставить конфликтующим сторонам спокойно обосновать свои претензии, сформулировать желаемый конечный результат и проблему, предложить свои соображения по ее решению.

- ◆ формулирует права конфликтующих сторон;
- ◆ совместно с участниками пытается найти выход из сложившегося положения.

Для этого руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, который направит дискуссию в русло научного поиска путей решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога. Демонстрация неагрессивности намерений, жеста доброй воли, а не слабости позволяет смягчить негативное восприятие сторонами друг друга.

При этом используются следующие приемы:

- ◆ консультации, переговоры;
- ◆ убеждение на основе общей системы ценностей, традиций, опыта;
- ◆ изоляция проблемы;
- ◆ **арбитраж**, посредничество;
- ◆ приведение сил в равновесие;
- ◆ устранение или подмена объекта конфликта;
- ◆ содействие в сохранении репутации;
- ◆ исключение **дискриминации**;
- ◆ активизация коммуникаций;
- ◆ разъяснение прав, обязанностей и ответственности;
- ◆ разработка и реализация общих целей;
- ◆ психологическое настраивание на положительные эмоции и проч.

Поскольку конфликты обычно имеют несколько причин, а стороны их оценивают по-разному и

обладают неодинаковыми интересами, существует несколько вариантов снижения остроты противостояния. Поэтому для эффективного преодоления конфликта рекомендуется сочетание различных подходов, методов, действий.

Если стороны не желают следовать разумным доводам, требуются быстрые и решительные меры для преодоления опасной ситуации, руководитель уверен в своей правоте, а подчиненные готовы безоговорочно повиноваться, то он использует административные меры.

Для борьбы с кликами и интригами применяют более специфические методы. Например, их разлагают изнутри путем внесения в ряды участников недоверия друг к другу, подогревания недовольства и разочарования **лидерами**, поощрения раскольнических группировок и перебежчиков. Когда разложение достигает необходимой степени, в их ряды внедряют нового лидера, способного прекратить конфликт и подчинить их официальному руководству.

Лицам, занимающимся **интригами**, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям. Если известно, что угроза реальна, расплата неминуема, а ее цена выше выигрыша, то конфликт таким способом удается прекратить.

Из забастовки существует несколько путей выхода:

- ◆ слом с помощью силы (судебного преследования участников, организации **штрейкбрехерства**, физического устранения или изоляции лидеров и проч.);
- ◆ полное или частичное удовлетворение требований бастующих;
- ◆ постепенное угасание под влиянием бедственного положения семей;
- ◆ организованное отступление.

Силовое решение проблемы может иметь самые неоднозначные последствия: снижение **трудовой дисциплины**, пьянство, накал нездоровых эмоций, раскол в **коллективе** и проч.

Удовлетворение требований бастующих может привести к ослаблению противостояния, к выдвижению дополнительных требований и к продолжению забастовки.

Для помощи в разрешении конфликта при взаимном согласии сторон может быть приглашен консультант (посредник), функциями которого являются:

- ◆ прояснение сущности спора;
- ◆ создание благоприятных условий для преодоления и разрешения спорных вопросов;
- ◆ улучшение взаимодействия;
- ◆ формирование правил управления конфликтом;
- ◆ оказание помощи в нахождении альтернативных решений или «продажа» решения.

6. *Стратегия вмешательства*, осуществляемая консультантом и основывающаяся на завоевании авторитета у сторон, предполагает следующее:

- ◆ установление уже на ранней стадии конфликта доверительных отношений со всеми его участниками и обеспечение их поддержки. Это исключает отдачу предпочтений любой из них (в противном случае деятельность консультанта не будет эффективной);
- ◆ разъяснение своих намерений относительно данной конфликтной ситуации и помощь в осознании необходимости ее урегулирования.

Если хотя бы одна из сторон не видит в этом никакого смысла, целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение;

- ◆ изучение взаимоотношений сторон конфликта, являющихся часто препятствием к его урегулированию, их формальных и **неформальных лидеров**, готовности последних к активному соучастию в этом процессе;

Широко распространенным методом является интервью с представителями сторон, позволяющее определить:

- ◆ степень авторитета консультанта;
 - ◆ природу, характер конфликта (определенные проблемы, обиды и поводы для недовольства)
 - ◆ группу поддержки;
 - ◆ интенсивность конфликта;
 - ◆ уровень симметрии и силовой баланс.
-
- ◆ сохранение равновесия сил сторон, без которого консультант не сможет выполнять свои обязанности (его приглашение может явиться свидетельством наличия такового и желания разрешить противоречия). Консультациям с каждой из них надо уделять примерно равное время, демонстрировать свой нейтралитет и проч.;
 - ◆ поддержание оптимального уровня интенсивности конфликта, позволяющего контролировать и управлять им (при быстрой эскалации такая возможность исчезает), заинтересованности в его преодолении (пребывание в состоянии конфликта может войти в привычку, а выслушивание других точек зрения способствует возникновению сомнений в своей правоте);
 - ◆ осуществление дифференцированного подхода к разным **аспектам** конфликта, которые могут существовать одновременно, — деловому (инструментальному), эмоциональному, ресурсному и властно-силовому;
 - ◆ поэтапное сближение позиций конфликтующих сторон и достижение компромисса на основе предложенных консультантом, по сути выполняющим роль регулятора их «мыследеятельности», мер в направлении окончательного разрешения конфликта и процедур.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.9. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Общие понятия

В отличие от командно-административной системы, где почти все делалось на основе приказов сверху, в условиях **рыночной экономики**, которая основывается на действиях юридически равноправных субъектов, главным способом решения проблем и преодоления конфликтов являются переговоры. Они ведутся не только с партнерами или властями, но и внутри корпораций между собственниками, администрацией, работниками, профсоюзами, отдельными подразделениями (причем в связи с переходом к сетевому принципу построения организаций доля участников последнего типа все более возрастает).

Под *деловыми переговорами* понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных друг с другом отношениями прямого подчинения, направленный на решение стоящих перед ними проблем, которые могут быть своими у каждого или общими у всех.

Переговоры занимают среднее положение между сотрудничеством и борьбой. Их участники не только противники, но и партнеры, причем равноправные. Поэтому они вынуждены искать путь к взаимному согласию как наиболее эффективному способу достижения цели. Но если стороны воспринимают друг друга отрицательно, с переговорами нельзя спешить.

Общая концепция переговоров предполагает четкое определение круга проблем, по поводу которых они будут вестись, и конкретных интересов сторон, рассматриваемых как часть проблемы, так как именно они во многом и определяют поведение участников.

Выделяют следующие разновидности переговоров:

1. По *статусу*:

- ◆ официальные (завершаются подписанием документов, имеющих юридическую силу);
- ◆ неофициальные (по итогам могут приниматься ни к чему не обязывающие протоколы о намерениях).

2. По *обстановке*:

- ◆ в условиях сотрудничества, нормальных отношений;
- ◆ в условиях кризиса, **конфликта**.

3. По *числу участников* (двусторонние и многосторонние).

4. По *регулярности* (разовые и постоянные).

5. По *уровню представительства* (высший, не высший).

6. По *механизму принятия решений*:

- ◆ *прямые переговоры*;
- ◆ *фасилитация* — процесс, в котором приемлемый для сторон нейтральный специалист помогает улучшить взаимопонимание и, наладив **обратную связь** и создав модель эффективного взаимодействия, управлять процессом поиска решения, предлагая и корректируя варианты (при этом он не является ни арбитром, ни судьей, ни посредником в контактах с третьими лицами);
- ◆ *медиация* — переговоры с участием посредника, который ищет возможность наладить взаимодействие между конфликтующими сторонами для дальнейшей совместной работы (прямых переговоров или фасилитации). Для этого необходимы адекватная информация, компетентность, внутренняя ответственность, убежденность в своей правоте. Медиаторы могут работать со сторонами как по отдельности, так и вместе.

Выделяют основные функции переговоров, каждая из которых обуславливает конкретные методы их ведения.

1. Обмен информацией без принятия конкретного решения. Информация может быть ознакомительной (партнерам сообщаются сведения общего характера) или отчетной, необходимой для взаимного контроля ранее принятых обязательств.

При обмене информацией происходит выяснение позиции и интересов сторон, готовности их пересмотра; навязывание требований и т. п. Информация должна задевать партнера за живое, указывать на уже сделанные собственные уступки и невозможность других.

2. Выработка соглашения, исходя из ситуации, какой она сложилась в данный момент, что облегчает поиск новых возможностей.

3. Воздействие на баланс сил с целью приведения их в равновесие или достижения доминирования (причем важно понимать, почему и как надо добиваться того или другого).

В целом на переговорах лучше достигать равновесия или минимального доминирования и удерживать инициативу.

4. Установление новых, продолжение или нормализация существующих отношений (если они неблагоприятны), придание им более достойного проявления.

5. Координация целей и действий участников, с тем чтобы максимизировать выгоды или минимизировать потери и принять устраивающее всех решение.

Решение может быть:

- ◆ конструктивным, меняющим ситуацию к лучшему;
- ◆ деструктивным, разрушающим уже достигнутое;
- ◆ пропагандистским, много обещающим на словах без реальных обязательств;
- ◆ камуфлирующим, призванным скрыть истинные намерения сторон, умиротворяющим общественное мнение;
- ◆ направленным на получение тех или иных дополнительных либо побочных результатов.

Поскольку серьезные переговоры имеют целью не только достижение выгоды (в сотрудничестве или конкуренции), но и завоевание доверия, обман в них недопустим.

Успех переговоров зависит от следующих основных обстоятельств:

- ◆ потребности и интересы сторон, важность для них результата;
- ◆ характер проблем, возникших в процессе их осуществления;
- ◆ сила участников, степени их зависимости друг от друга;
- ◆ компетентность, настойчивость, активность в поиске альтернатив;
- ◆ реалистичность и аргументированность предложений.

Критериями эффективности переговоров можно считать степень удовлетворенности сторон, разумные затраты времени.

Любые переговоры связаны с риском попасть в тупик (иногда искусственный) или иными рисками. К этому надо быть готовым, относиться хладнокровно, не бояться (ибо страх парализует), не преувеличивать опасность, не искать ее там, где ее нет, избегать нервозности, порождающей ошибки и создающей возможность провокаций.

Если переговоры зашли в тупик, надо:

- ◆ уточнить правильность понимания позиции партнера, рассмотреть проблему с другой стороны, используя его высказывания и накопленный опыт для развития своих мыслей;
- ◆ добиться отсрочки подведения итогов;
- ◆ пойти на мелкие уступки;
- ◆ заменить участников;
- ◆ создать совместную комиссию и проч., поиск критериев устраивающего всех решения, формирования платформы и пакета предложений, разработки стратегии и тактики своих действий. Все эти моменты в ходе переговоров уточняются и корректируются, и их нельзя рассматривать как окончательные.

Избегая рискованной ситуации, можно потерять выигрыш, поэтому надо различать **риск** очевидный, неизбежный, известный заранее, который легко оценить, и риск, возникающий уже в ходе переговоров.

Участники переговоров психологически должны быть готовы к нему, к возможным потерям и приобретениям.

Ошибки при проведении переговоров:

- ◆ отсутствие четкой цели и плана действий, представления о своих вариантах и аргументах;
- ◆ забота только о собственных интересах;
- ◆ неправильное поведение (излишняя эмоциональность или сдержанность, отсутствие принципиальности, аргументов).

Позиции и интересы участников переговоров

Стороны выходят на переговоры со своими позициями, т.е. заранее подготовленными конкретными (и обычно экстремальными) предложениями (требованиями), принятие которых может обеспечить реализацию их интересов (реальных потребностей), но от которых можно частично отказаться. Интересы определяют позицию и поведение людей (но

те могут их не понимать).

Позиция может быть безусловной (игнорирует интересы партнера, требует уступок и проч.) и условной (имеет место готовность учитывать интересы другой стороны, в чем-то уступать). Первый подход заставляет другую сторону занять оборону, возлагает на нее ответственность, но не оставляет возможностей отступления. Второй предоставляет максимум возможностей для маневрирования. Он более правилен, так как предложения одной стороны должны соответствовать возможностям другой.

Сила позиции определяется потенциалом сторон, справедливыми критериями, отношением к возможному провалу. Надо помнить, что неудобная позиция не только составляет препятствие, но и открывает новые возможности для поиска вариантов. Кроме того, нельзя быть консервативными самим и без конца придерживаться прежней позиции.

В позициях и интересах не существует полного совпадения. И часто бывает, что твердость позиции может препятствовать осуществлению истинных интересов, в согласовании которых и состоит суть **переговоров**. Нужна не притирка позиций, а примирение интересов.

Интересы не обязательно бывают взаимоисключающими. Они могут быть, например, непересекающимися (тогда проблема сочетания вообще не встает) или иметь разную степень значимости для сторон, что позволяет им сравнительно легко идти на взаимные уступки (искусство ведения переговоров как раз и состоит в умении извлекать пользу из различий). Кроме того, выигрыш можно извлечь из внешнего источника.

Иными словами, успех переговоров зависит не только от непосредственных интересов сторон, но и от возможностей их сочетания.

Лучше всего это иллюстрирует известная притча о двух женщинах, которым надо было разделить некий цитрус. Каждая претендовала на то, чтобы получить его полностью, половина ее не устраивала (позиция). И спорили бы они до скончания века, если бы не появился мудрец, который решил выяснить, что же кроется за этими требованиями (интерес). Оказалось, что одной нужна только кожура, но с целого плода (иначе не получится пирог); другой нужна только мякоть, но тоже вся (чтобы приготовить сок ребенку). И все это было легко достижимо: только вырваться из замкнутого круга, в который они сами себя загнали.

Необходимо четко формулировать собственный интерес, объяснить **мотивы** своих действий. Не следует принижать значимость интересов партнеров и преувеличивать собственные. Общие интересы есть во всех переговорах, и их надо искать.

Расхождения в позициях часто возникают в результате несовпадения хода мыслей сторон, оценки реальности, склонности выдавать желаемое за действительное. В процессе переговоров позиции максимально сближаются, потому что способов реализации стоящих за ними интересов и областей, где они друг другу не противоречат, может существовать множество. В результате дискуссии можно перейти к иному пониманию проблемы и изменить свою точку зрения, но механистически отказываться от нее нельзя.

От нее можно отступить под давлением грубой силы, в условиях изменения расстановки сил, экономических **аспектов** и проч.

Часто компромисс в позициях приносит неудовлетворительный результат с точки зрения реализации интересов. В то же время для удовлетворения каждого интереса может существовать несколько разных позиций, и примирение интересов вместо примирения позиций эффективнее.

Поэтому важной задачей на переговорах является получение информации о позициях и интересах, для чего надо задавать как можно больше вопросов —нейтральных и безобидных на первый взгляд, от которых трудно уйти. Преимущество задающих вопрос —инициатива. Она вынуждает противника досрочно раскрыть позицию и стоящие за ней интересы.

Здесь необходимо соблюдать следующие основные требования.

Во-первых, интересы по возможности выявляются все —большие и малые, явные и скрытые. Важное условие успеха —знание противника.

Во-вторых, интересы необходимо рассматривать в их взаимной связи и составлять матрицу (карту) интересов, на которой в графической форме отражается степень их совпадения, несовпадения или противоречия. Это облегчает поиск качественно новых альтернатив.

В-третьих, не приуменьшать значимость интересов партнера и не преувеличивать роль собственных, чему помогает их оценка, например по 100-балльной шкале. Интересы можно не только прогнозировать, но и прямо выяснять, направив будущим партнерам список вопросов:

- ◆ о том, чего они хотят сами;
- ◆ как представляют себе интересы другой стороны;
- ◆ в чем видят проблему и возможные пути ее решения;
- ◆ нужны ли для этого специальные переговоры.

Переговоры, в центре которых стоят позиции сторон, получили название позиционных. Выделяется две их разновидности —мягкая и жесткая. Мягкая позиция состоит в том, что участники ради сохранения хороших отношений уступают свои позиции, пренебрегая интересами. Жесткая разновидность, наоборот, ориентирована на завоевание позиции во что бы то ни стало, также пренебрегая реальными интересами. На самом деле единственным разумным подходом к решению проблем являются рациональные переговоры, в центре которых стоит максимально возможная реализация интересов сторон.

Переговорный процесс

Классический переговорный процесс состоит из нескольких фаз:

- ◆ сбор и осмысливание информации, консультации, определение интересов и позиций, составление предварительных планов и «домашних заготовок»;
- ◆ представление своей позиции партнерам, ответы на их вопросы;
- ◆ обсуждение позиций и интересов, поиск вариантов их примирения, выдвижение альтернатив и оценка их обоснованности, изучение деталей, уточнение намерений;
- ◆ тупик (безысходная ситуация) или успешное завершение переговоров.

Рассмотрим перечисленные фазы более подробно.

Переговоры всегда начинаются со знакомства с информацией о ситуации, партнерах и их интересах. Эта предварительная информация никогда не может быть полной, поэтому служит лишь основой выработки решений. Ее анализ должен позволить до начала переговоров ответить на следующие вопросы:

1. Что собой представляют партнеры? Каковы их сильные и слабые стороны, политические взгляды, ценности, «**табу**», мотивация? Какова возможность влияния на них?
2. Каковы главные цели участников переговоров, как они соотносятся? Почему каждому важно их достичь? Готовы ли они серьезно обсуждать проблемы? Это покажет, на что обратить внимание в своих доводах и каких встречных аргументов ждать.
3. Чьи еще интересы и в какой мере затрагиваются переговорами, как соглашение отразится на третьих лицах?
4. Достаточно ли информация об обсуждаемых вопросах (наличие документов, досье, мнений **экспертов**, знание истории проблемы). Какие вопросы могут быть заданы с другой стороны? Что нужно уяснить для себя?
5. Какова приоритетность проблем, которые будут обсуждаться?

6. Насколько вероятно возникновение серьезных разногласий относительно позиций?
7. Могут ли в процессе обсуждения проблем возникнуть тупиковые ситуации?
8. Какова вероятность успеха переговоров и их возможные итоги (максимально благоприятные, оптимальные, приемлемые, неприемлемые)?
9. Могут ли быть в результате переговоров победители и побежденные?
10. Насколько необходимо обсуждаемое соглашение и можно ли без него обойтись? Каковы последствия его принятия или непринятия?
11. Целесообразно ли стремиться к совместному поиску решений?
12. Чьи позиции сильнее? В чем слабость противоположной позиции? Каково мнение на этот счет экспертов? Какие позиции и как можно усилить?
13. Какие убедительные доводы в пользу предлагаемого варианта имеются?
14. Какие факторы могут повлиять на решение другой стороны? Ее будущие шаги при разном исходе переговоров.
15. Чем дополнительно можно заинтересовать партнеров? Каковы могут быть варианты «размена»?
16. Какая атмосфера может сложиться на переговорах?
17. Возможно ли и необходимо ли поддерживать с партнерами хорошие отношения и сотрудничество в будущем?
18. Какие приемы воздействия можно использовать?
19. Как себя вести, если другая сторона будет во всем соглашаться (решительно возражать, проявит недоверие, не отреагирует)?

При оценке полученных сведений необходимо прежде всего постараться понять партнера, причины выбора им своей позиции, посмотреть на мир его глазами, что вовсе не означает согласия с ним (в противном случае переговоры были бы вовсе не нужны). Но понимание чужой точки зрения может облегчить пересмотр собственной, выявит препятствия на пути решения проблем.

До начала переговоров важно определить, исходя из реальной ситуации, уровень своих требований (позицию), предложения и альтернативы и довести их в общих чертах до партнера.

Исходный уровень обычно является максимальным (но отражающим реальную ситуацию), что обеспечивает запас прочности, вынуждает соперников отнестись к переговорам со всей серьезностью, дает гарантии безопасности, но ведет к негибкости, снижает стимул к поиску новых решений.

Поэтому, идя на переговоры, необходимо представлять, какие позиции и как можно усилить, какой линии (жесткой или мягкой, оборонительной или наступательной) придерживаться. Это усиливает безопасность, но ограничивает возможности поиска, требует высоких затрат по защите своей «линии обороны», снижает стимулы к поиску новых решений.

Надо иметь в виду, что стороны обычно редко полностью понимают объективную ситуацию, так как каждый субъективно акцентирует внимание на своих проблемах.

Требования закладывают в проект соглашения, который должен по возможности взвешенно отражать интересы сторон, решать проблему и быть выполнимым.

Пункты соглашения, формулировка которых должна быть предельно точной и недвусмысленной, для участников не являются равнозначными, поэтому их целесообразно ранжировать.

Проект соглашения предварительно оценивают с точки зрения того, действительно ли он отражает интересы всех, обеспечивает реальное решение проблем, полностью ли сбалансированы его статьи, выигрыши и потери, выполнимо ли соглашение на практике, указаны ли конкретные сроки и ответственные лица. В то же время его нельзя рассматривать как окончательный.

До начала переговоров имеет смысл составить таблицу ожидаемых результатов (договоренности, недоговоренности, нерешенные вопросы) и оценить в баллах сравнительную важность каждой позиции.

Переговоры начинаются с прямого изложения, уточнения и разъяснения собственной позиции (взглядов). Затем следуют ответы на вопросы по обсуждаемой проблеме без **критики**, скороспелых выводов относительно партнеров, высказывания необоснованных предположений. Информация передается четко и ясно, без пустых обещаний, нравоучений свысока, с учетом подготовленности партнера.

Такой способ подачи материала, формирующий благоприятную атмосферу и оставляющий возможность для маневра (но ослабляющий влияние на партнера), называется *открытым*.

В процессе переговоров можно перейти к *закрытому* способу изложения позиции, который состоит в бесконечных дискуссиях, уводящих в сторону от существа дела, настаивании на собственном мнении, предъявлении ультиматумов, акцентировании на различиях. Цель в том, чтобы заставить партнеров защищаться, получить односторонние преимущества, скрыть все, что можно, и найти обоснование тому, что скрыть нельзя, а то и сорвать переговоры.

Чтобы заранее не открывать карты, можно начать с обсуждения принципов и вопросов общего характера, чтобы партнер получил минимум необходимой для него информации.

Для усиления воздействия на другую сторону целесообразно:

- ◆ подчеркивать общность взглядов;
- ◆ излагая предложения и аргументы, указывать на их недостатки (это сразу же обезоруживает, а самим предложениям придаст большую серьезность и обоснованность);
- ◆ не «давить» на партнера, а постараться аккуратно «вписать» подаваемую информацию в систему его ценностей; это поможет разрушить предубеждения, покажет серьезность намерений, увеличит вероятность принятия предложений;
- ◆ умерить ожидания оппонента демонстрацией своих вариантов;
- ◆ делать предложения в вопросительной форме, что снижает сопротивление, или «продавать» их так, чтобы партнер захотел их «купить»;
- ◆ снижать сопротивление с помощью улыбки, уважительного отношения (это вызывает положительные эмоции, создает имидж приятного человека, обязывает поступать так же, порождает желание соответствовать ожиданиям);
- ◆ демонстрировать **симпатию** к партнеру, уверенность в его благородных намерениях, что настраивает на доверие, формирует положительный образ, повышает готовность идти на уступки, смягчает критику с его стороны;
- ◆ высказывать комплименты партнеру; он будет стараться им соответствовать, что облегчит настрой на сотрудничество;
- ◆ чаще упоминать имя партнера и название его фирмы (это снимает сопротивление и вызывает положительные эмоции);
- ◆ искать позитивные моменты в позиции партнера (это демонстрирует мудрость, позволяет подойти к вопросу системно);
- ◆ подчеркивать значимость партнера и его вклад в общее дело;
- ◆ не настаивать на полном признании своей точки зрения;
- ◆ высказывать свои представления о состоянии партнера (это порождает приятные ощущения и желание отблагодарить тем же, дает возможность уточнить представление о нем).

При отрицательной реакции на предложения надо попросить партнера объяснить свою

точку зрения, выяснить, не чувствует ли он себя обделенным, не связана ли реализация предложения с неблагоприятными моментами, понимает ли он позитивные и негативные последствия отказа, обладает ли необходимыми полномочиями, не считает ли, что на него хотят «давить».

После завершения первого этапа переговоров целесообразно оценить:

- ◆ удобство места их проведения;
- ◆ характер атмосферы (официальная, неофициальная);
- ◆ занимаемые позиции;
- ◆ распределение ролей;
- ◆ впечатления о партнере в целом, о полученных сведениях, убедительности аргументации и проч. Это позволит снять информационную неопределенность и скорректировать тактику поведения в будущем.

На втором этапе с помощью дополнительных вопросов, критических замечаний и проч. уточняются и оцениваются позиции на предмет их соответствия цели переговоров, возможности изменения (усиления или ослабления).

Диаметрально противоположное **восприятие** проблемы затрудняет соглашение.

Это происходит до тех пор, пока каждая сторона не сформирует для себя четкое мнение о ключевых идеях и предложениях партнеров, условиях, при которых они могут быть приняты; пока не поймет, как и почему партнер так оценивает ситуацию, а потом выскажет свою точку зрения, сформулирует альтернативы.

Альтернативы на переговорах оцениваются по следующим критериям:

1. Полезность:

- ◆ полезные;
- ◆ полезные, но недоработанные;
- ◆ бесполезные.

2. Осуществимость.

3. Степень решения проблем.

4. Справедливость.

После уточнения и оценки позиций и альтернатив можно просить и делать уступки. Чтобы их добиться, важно понять, что конкретно надо просить от оппонента.

На третьем этапе переговорного процесса происходит согласование позиций и выработка взаимовыгодных (приемлемых) решений как в общем виде, так и в деталях. Здесь важно суметь реализовать свои наиболее значимые интересы, поступившись второстепенными.

Ни одну позицию оппонентов не следует отвергать сразу, а тщательно изучить как один из возможных вариантов, найти интересы и принципы, которые она отражает, основы для ее оптимизации.

Часто бывает необходимо расширить проблему, ибо «пирог» может быть увеличен.

Уступки должны быть уравновешенными и не рассматриваться как проявление слабости. Но они не приближают автоматически заключение соглашения, поэтому с ними не надо спешить, особенно если их усиленно добиваются, но и не медлить и принимать всегда, даже если эти уступки несущественны.

Нельзя слишком быстро отказываться от первоначальных требований. Следует искать в их рамках относительно удовлетворительную для сторон альтернативу, не принуждающую требования снижать. Для этого требуется иметь или сформулировать максимум вариантов соглашения, позволяющих «увеличить пирог».

Определяется запасной вариант, с которым можно сравнивать как остальные, так и

поступившие впоследствии предложения. Чем лучше такой вариант, тем более сильная позиция на переговорах у его обладателя. Этот вариант может быть задействован, если предлагаемый по тем или иным причинам принять не удастся.

Согласовать позицию можно с помощью таких инструментов, как мнение экспертов, угрозы, демонстрация силы, манипулирование, улучшение отношений, убеждение на основе специальной информации, иных альтернатив, усиление зависимости от себя другой стороны, свой высокий статус, поддержка извне, психологическое воздействие (местоположение помещения, где ведутся переговоры, обстановка в нем, способ рассадки участников и проч.).

При согласовании позиций лучше начинать с самых важных вопросов (но бесспорных или малооспариваемых) и прийти по ним к соглашению, а уж затем переходить на проблемы, нуждающиеся в дальнейшем уточнении, и частности (желательно обсуждение разногласий в точках зрения, оценках, облегчающее принятие решений). При обратной последовательности есть опасность блокирования и срыва **переговоров**.

При невозможности принятия всеобъемлющего решения могут заключаться временные или частичные соглашения по отдельным вопросам.

Решение должно быть легким для другой стороны, приниматься на основе доводов, объективных критериев, процедур, общепринятых стандартов (например, рыночные цены, научные данные). Каждый критерий, предложенный партнером, может быть использован для его предубеждения.

При обсуждении важно не обвинять других в своих проблемах, даже если в этом есть доля правды; держать под контролем эмоции, не скрывая, однако, своих чувств и опасений. Участники обсуждения должны оставаться открытыми для **убеждения** на основе объективных фактов и принципов, не увязывать отношения с проблемами и делать уступки ради их сохранения, и тогда они могут рассчитывать на аналогичное поведение партнеров.

Высказывая несогласие с другими, надо предлагать свои способы решения проблем и преодоления разногласий, вовлекать в активный поиск вариантов (ведь участники переговоров имеют общие, а не отдельные проблемы), направлять работу так, чтобы интересы и ожидания сторон постепенно приходили в соответствие.

Надо иметь в виду, что в переговорах участвуют люди, обладающие собственным взглядом на вещи, ценностями, принципами поведения. Они рассматривают мир «со своей колокольни», путают свое восприятие с реальностью, склонны видеть то, что хотят, и из массы информации выбирать ту, которая «льет воду на их мельницу». Это часто мешает им правильно оценивать и интерпретировать чужие мысли, выражать собственные.

В таких условиях умение одновременно видеть ситуацию, какой она представляется другой стороне и какая она есть на самом деле, — не только искусство, но и залог успеха переговоров.

Наконец, пятой стадией переговоров является принятие итогового документа, если таковой предусматривается.

По завершении переговоров их итоги подвергаются всестороннему анализу и разбору:

- ◆ **наблюдения**. Была ли проблема переговоров неожиданной; когда и как (случайно или нет) она возникла; кто ее автор, кто противники и что собой представляют (**статус**, возможности, **характер**, влияние); чем все может кончиться;
- ◆ **результаты**. Что было достигнуто или не достигнуто по сравнению с намеченным; почему этого не удалось достичь;
- ◆ **размышления**. Какие выводы можно сделать на будущее и что предположительно может сделать противник; какие предложения приемлемы; выгоден ли компромисс; какие могут быть варианты соглашения; у кого и как при необходимости искать поддержку;

- ◆ *планирование*. Что надо подготовить и изучить (какая должна быть обстановка — деловая, светская и почему); откуда получить информацию о противнике, его фирме; сколько это потребует времени и средств; как себя вести, говорить;
- ◆ *действия*. Какие конкретные шаги предпринять, чтобы выиграть (сейчас или в перспективе); что может сделать противник; как и с какой позиции реагировать; есть ли возможность его победить; как скоро надо начинать действовать и долго ли можно сопротивляться; на чем настаивать; как завершить встречу и договариваться о следующей (место, время);
- ◆ *оценка*. Насколько удалось добиться желаемого; каковы причины этого; что можно сделать лучше в следующий раз (подготовка, сбор данных, **ИМИДЖ**);
- ◆ *самооценка*. Насколько хорошо были подготовлены переговоры организационно и по содержанию; правильно ли были оценены партнеры; удачным ли оказался выбор участников делегации; хватило ли им **полномочий**;
- ◆ *методы переговоров*, используемые сторонами.

Подходы и стратегии ведения переговоров

Многовековая практика выработала ряд подходов к ведению переговоров, которые используются с учетом складывающейся ситуации, отношений между сторонами, степени их реальной взаимозависимости, расстановки сил.

В рамках *вариационного подхода* сильная сторона, исходя из своих интересов и представлений об идеальном решении проблемы в данных условиях, предлагает партнеру для обсуждения предварительно разработанные варианты соглашения, на которых в дальнейшем настаивает, стремясь к контролю над ситуацией. Обычно возможные контрдоводы слабой стороны отвергаются.

Интеграционный подход используется при равенстве сторон и во главу угла ставит общие интересы. При изложении предложений основной упор делается на возможности получения взаимной выгоды от согласованных действий, на точки соприкосновения. Исключается «давление» на партнеров, их введение в заблуждение, предоставляются аргументы для размышлений и самостоятельных выводов, создается атмосфера, облегчающая партнеру отказ от прежних установок.

Подход с точки зрения *уравновешения позиций* использует более слабый партнер. Если позиция сильного в целом его устраивает, она берется за основу, корректируется, уточняется и предлагается для обсуждения.

Здесь целесообразно определить:

- ◆ последний рубеж для отступления, не абсолютизируя его, поскольку за дополнительные уступки можно получить определенные выгоды;
- ◆ запасной вариант для отхода;
- ◆ список предложений, от которых можно при необходимости отказаться ради достижения цели;
- ◆ варианты вынужденных решений;
- ◆ принципы, которыми можно поступиться.

Обычно слабый партнер пытается избежать принуждения и неприятных для себя последствий, поэтому он пытается:

- ◆ сопротивляться;
- ◆ манипулировать сильным партнером (льстить, соглашаться для виду, сеять раздор, запутывать, затягивать время и проч.);
- ◆ привлекать помощь извне;
- ◆ переводить нападение на себя в нападение на проблему;

- ◆ избегать прямого несогласия, но раскрывать негативные моменты позиции сильной стороны и проч.

Надо иметь в виду, что объективно более сильная сторона часто из-за самоуверенности переоценивает свое преимущество и плохо готовится. Да и вообще сам факт появления ее на переговорах свидетельствует о заинтересованности, иначе она предъявила бы ультиматум.

Подход с точки зрения *поэтапного достижения соглашения* (проблема сложная и разносторонняя, а срыв переговоров ведет к большим потерям для сторон, поэтому соотношение их сил не имеет особого значения). Соглашение достигается на основе постоянного (полного или частичного) пересмотра требований в зависимости от появления новых возможностей. Проблемы решаются здесь на основе **компромисса**, хотя и не обязательно симметричного. Исходя из намеченных подходов и конкретных обстоятельств, выбирается стратегия ведения переговоров, которую надо использовать корректно во избежание обоюдного проигрыша.

Специалисты выделяют три разновидности переговорных стратегий: силовую (стратегию борьбы), стратегию компромисса, стратегию совместного поиска оптимального решения.

Суть *силовой стратегии* состоит в том, что одна из сторон пытается путем демонстрации силы и угроз ее применения, дезинформации и проч. навязать другой свою позицию, т. е. субъективный взгляд на решение проблемы (эта позиция может быть как истинной, исходящей из реальных интересов, так и ложной). Поскольку другая сторона может при этом также атаковать или активно обороняться, возникает эскалация применения силы.

На применение этой стратегии толкают желание укрепить позиции в глазах окружения и собственных, предположение об аналогичных действиях другой стороны и стремление их предупредить, неуверенность в собственных силах и желание испугать противника, надежда на выигрыш. Но она не приносит долгосрочных результатов.

Чем больше стороны настаивают на своей позиции, убеждают партнера в невозможности отступления от нее, тем сложнее это сделать при изменении ситуации. При этом снижаются **стимулы** к продолжению диалога, растет напряженность в отношениях, а следовательно, увеличивается цена достижения соглашения.

Если обе стороны берут на вооружение подобную стратегию, они рискуют проиграть (например, переговоры сорвутся). Если одна сторона все же добьется успеха, то другая с поражением не смиряется и рано или поздно борьба возобновится с новой силой.

Силовая стратегия целесообразна в экстремальных случаях при относительной независимости сторон, однократности контактов, явном превосходстве одной из них и возможности добиться победы. Поэтому ее нельзя абсолютизировать.

Стратегия *компромисса* (целесообразна при наличии у сторон противоположных, но взаимосвязанных интересов) состоит в том, что они ради скорейшего решения проблемы и сохранения хороших отношений пытаются примирить позиции. Обычно достигается на основе уступок, часто практически без боя, приводящих к выбору наиболее приемлемого в данной ситуации варианта.

При компромиссе примерно поровну делятся выгоды и потери, что позволяет сберечь силы и время и хотя бы что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

В то же время возможен и асимметричный результат, когда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Но на это могут пойти во избежание еще больших потерь.

Для того чтобы добиться уступок, надо сначала понять, что требуется, и смело настаивать на этом, не боясь потерять лицо. При этом используются такие методы, как подчеркивание зависимости, создание угрозы **авторитету**, самоуверенность либо попытки разжалобить.

Уступки могут делаться не только из-за слабости, но и вследствие понимания выгоды достижения соглашения и справедливости объективных критериев, однако они автоматически не приближают соглашения.

Решение, достигаемое с помощью описанных выше стратегий, как правило, оказывается неоптимальным еще и потому, что сама проблема сохраняется.

Этот недостаток удается преодолеть только при использовании *стратегии сотрудничества*, которое уместно при наличии сходных интересов, возможности получить выгоду при объединении усилий и **ресурсов**. Для этого сторонам надо выйти за рамки их позиций.

Здесь имеют место отношение к проблеме как к общей при ответственности за свою часть, четкое понимание собственных целей и интересов, открытость, рассмотрение вариантов с учетом их последствий. При данной стратегии предметом переговоров становятся не позиции, а глубинные интересы сторон, отделяемые от их личных отношений, что позволяет быстрее завершать переговоры.

Совместный поиск взаимоприемлемых решений не требует предварительного доверия сторон друг к другу; оно постепенно само формируется в процессе работы. Соотношение уступок здесь не имеет значения, поскольку в любом случае они выигрывают больше, а теряют меньше, чем при остальных стратегиях.

Этому в немалой степени способствует наличие объективных критериев и процедур их принятия. В качестве критериев можно использовать научные выводы, постановления суда, прецеденты и проч.; в качестве процедур — очередность, жребий, мнение арбитра.

Иногда сотрудничество может привести к тому, что «сядут на голову».
Более наглядно суть стратегий может быть прояснена из таблицы:

Объект сравнения	Стратегия компромисса	Силовая стратегия	Стратегия сотрудничества
Участники	Друзья	Противники	Партнеры, ищущие решение независимо от личных отношений
Цель	Согласие	Победа	Оптимальное решение
Подход	Уступки ради сохранения отношений	Требование уступок за сохранение отношений	Разделение проблемы и отношений
Отношение	Мягкое к людям и проблемам	Жесткое к людям и проблемам	Мягкое к людям, жесткое к проблемам
Доверие к партнеру	Полное	Никакого	Не имеет значения
Привязка к позиции	Слабая	Сильная	Не имеет значения
Методы переговоров	Уступки, часто в ущерб себе, подчинение воле соперника	Угрозы, требование односторонних уступок в свою пользу, стремление подчинить себе партнера	Совместный поиск взаимовыгодных вариантов в доброжелательной обстановке, исключая нажим; готовность принять разумные доводы

Избранная стратегия реализуется с помощью *тактических приемов*.

Приемы ведения переговоров

Если переговоры начинаются в условиях недопонимания и недоверия, недовольства партнеров, то в любом случае необходимо до начала официальных встреч определить их причины, в том числе с помощью прямых вопросов и неформальных консультаций, показать желание сотрудничать на основе общих критериев, норм и ценностей.

Рассмотрим приемы реализации *стратегии сотрудничества*:

- ◆ выдвижение максимального числа альтернатив, учитывающих мнение и интересы оппонентов (о некоторых те могут узнать «случайно») и последующий совместный поиск возможностей их улучшения (самый простой способ вовлечь человека в работу — попросить поделиться своими соображениями);

Другая сторона тем скорее пойдет на соглашение, чем больше ей будет предоставлена возможность участвовать в выборе решений. Иначе даже при наличии благоприятных условий они могут быть отвергнуты.

- ◆ описание возможных выгод для партнеров от предлагаемых альтернатив, которые для себя не должны ничего стоить;
- ◆ импровизация, готовность к смене своих взглядов, оказание помощи партнеру в переосмыслении его позиции;
- ◆ создание экспертных групп для изучения тупиковых ситуаций и поиска точек соприкосновения;
- ◆ формирование атмосферы доверия, позитивной психологической установки по отношению к партнеру и его предложениям, постоянная демонстрация заинтересованности, общности интересов, взаимной зависимости, применение вместо тактики «да, но» тактики «да и»;
- ◆ внимательное отношение к критике, использование каждого замечания партнера для демонстрации преимущества своей позиции;

- ◆ избегание игры с нулевой суммой, т. е. простого передела того, что есть;
- ◆ использование блоковой политики — рассмотрение отдельных проблем только заинтересованными в них лицами;
- ◆ разделение крупных проблем на составляющие и продвижение к цели «мелкими шагами»;
- ◆ обсуждение любых разногласий в позициях, точках зрения, почему человек их придерживается. Это позволит выявить всю гамму его потребностей, препятствия на пути решения проблем, преодолеть важнейшие из них;
- ◆ поддержка позиции более сильных партнеров, что делает их готовыми к определенным уступкам.

Совершенно иной набор приемов используется при *компромиссной стратегии* переговоров. Перед началом ее реализации иногда целесообразно вызывать искусственные кризисы, чтобы лучше высветить ситуацию.

В кризисной ситуации побеждает не только сила, но и выносливость, поэтому надо проверить уступчивость и выдержку партнера. Для этого выбирается не очень важная проблема и упорно отстаивается. В нужный момент можно пойти на уступку без ущерба для себя.

Компромисс достигается в результате следующих действий.

Во-первых, торга, т. е. поиска взаимных уступок, сам факт которого уже свидетельствует о том, что стороны не хотят войны. Взаимность является гарантией того, что уступка не будет признаком слабости. Ценность уступок рассматривается не абсолютно, а в связи с достижением конечной цели и ответными шагами партнеров.

Но в любом случае остается стремление максимизировать свою выгоду и не дать этого сделать партнеру, поскольку в рамках компромисса выигрыш одного равен проигрышу другого, хотя полностью выигравших и полностью проигравших не бывает.

Во многих случаях, даже если решение predetermined, торг необходим психологически, с тем чтобы «сохранить лицо», поэтому самое большое желание переговорщика в торге — чтобы с ним обращались достойно, не принуждали пересматривать свои коренные установки.

Во-вторых, различных законных «военных хитростей», к которым можно отнести следующие:

1. Открытие своей позиции по частям (метод «салями») после сообщений других, что позволяет более убедительно ее изложить и получить определенное тактическое преимущество.

Рекомендуется не только по частям открывать свою позицию, но и преподносить ее в сложных формулировках, вуалирующих намерения и мотивы, преувеличивать значение своих уступок, приуменьшать значение уступок оппонентов.

2. Затягивание времени (побеждает тот, кто им располагает), для чего регулярно берутся «законные» перерывы и ставится вопрос о переносе **переговоров** на более поздний срок или, наоборот, о быстрейшем заключении соглашения.

Затягивание времени позволяет обсудить ситуацию, проконсультироваться, сбить темп переговоров. Последнее достигается также просьбой повторить высказывание из-за того, что оно якобы не вполне понятно или не зафиксировано.

Подобные приемы обычно применяет слабая сторона, пытаясь выиграть время в надежде на поступление дополнительной информации, улучшение ситуации (последняя, правда, может и ухудшиться). Они целесообразны, если другая сторона заинтересована в обратном.

3. Использование неожиданностей, «сюрпризов», например, информации, неизвестной партнерам.

4. Облегчение другой стороне согласия и затруднение отказа.

5. Расстановка ложных акцентов состоит в подчеркивании важности какой-либо проблемы (что не соответствует действительности) и готовности в обмен на отказ от ее обсуждения получить определенные уступки.

6. Упреждающая аргументация, т.е. постановка вопросов, ответ на которые предполагает раскрытие позиции другой стороны в неблагоприятном свете.

7. «Хороший парень – плохой парень». «Плохой» начинает и «закручивает гайки», «хороший» продолжает и ослабляет давление. В результате удается заключить соглашение на более выгодных условиях.

8. Уход с переговоров, который используется, если надо:

- ◆ не давать определенной информации;
- ◆ уклониться от бесполезной **дискуссии**;
- ◆ предварить нежелательное предложение;
- ◆ избежать однозначного ответа;
- ◆ провести дополнительный анализ или согласование;
- ◆ потянуть время.

9. Пакетирование предполагает увязку проблем с разной степенью важности и актуальности. Партнеры, будучи заинтересованными в одном, соглашаются с остальным.

10. Выдвижение требований в последнюю минуту, когда виден близкий успех. Сторона, заинтересованная в решении проблемы, вынуждена принимать дополнительные условия, для осмысления которых уже не остается времени.

11. «У меня нет другого выбора». Заявление в надежде на то, что другая сторона может быть не осведомлена об истинном положении дел и пойдет навстречу. Уловка нейтрализуется путем игнорирования заявления или применения объективных критериев.

12. Использование внешней поддержки.

13. Эмоциональное воздействие.

Если заметно стремление партнера быстрее завершить переговоры, то можно попытаться, слегка подбадривая его, добиться уступок. В то же время оппоненту целесообразно также иногда идти на уступки.

14. Создание неопределенности за счет отмалчиваний, имитирования непонимания, что парализует активность другой стороны.

15. Поиск союзников и при необходимости игра на противоречиях, существующих между участниками переговоров.

16. Демонстрация готовности все начать сначала.

Теперь рассмотрим приемы, используемые при реализации *силовой стратегии*. Их можно условно разделить на следующие группы: **уловки**, манипулирование, прямой обман, давление, психологическая война.

Манипулирование выражается в действиях, имеющих цель добиться от партнеров противоположного тому, что они хотят. Для этого их с помощью самоуверенного поведения, придинок, подчеркивания слабости аргументов или, наоборот, просьбы что-то объяснить, войти в положение, льстивых комплиментов пытаются дезорганизовать, разжалобить, посеять сомнения, неуверенность в своих силах.

Манипулирование применимо к малоопытным лицам, а у остальных сразу же вызывает негативную реакцию. При обнаружении манипулирования его необходимо вежливо пресекать (но опытные люди не обращают на него внимания).

Уловки — это приемы, предполагающие создание определенных ситуаций или прямой обман,

вынуждающие другую сторону идти на уступки. Увертки и уловки могут свидетельствовать о слабости позиции: стабильного преимущества за их счет добиться нельзя.

Уловки необходимо не только уметь применять, но своевременно распознавать, нейтрализовывать и обращать в свою пользу. При подозрении на уловки надо замедлить темп переговоров и чаще уточнять, задавать вопросы для устранения двусмысленностей.

Основная цель *психологического давления* — подавить волю к сопротивлению и вызвать желание скорее закончить переговоры.

Рассмотрим конкретные формы негативных приемов ведения переговоров.

1. *Прямой преднамеренный обман* (например, использование фальшивых фактов), выдвигание кажущихся альтернатив. Если это был эпизодический случай, то переговоры можно продолжать, проверяя все предложения, что снижает стимулы к последующему обману.

В нормальной ситуации, когда главной целью является завоевание доверия партнера, обман недопустим. Но надо отличать преднамеренный обман от вынужденного, например, при ответе на неправомерные вопросы (правомерные вопросы относятся к фактам, прецедентам, источникам, вещественным элементам действительности, но не к **мотивам** и интересам).

2. *Предъявление неясных полномочий*. Факт присутствия лица на переговорах не означает, что он уполномочен их вести и подписывать документы, поэтому **ПОЛНОМОЧИЯ** надо проверять, если их не удостоверяют по собственной инициативе. Если одна сторона прерывает переговоры из-за отсутствия полномочий для согласования решения, то другая вправе рассматривать это решение как предварительное.

3. *Запутывание* обычно выражается в имитации непонимания, выдвигании нереальных предложений и сроков в надежде на то, что соперник растеряется и проявит большую сговорчивость. Блефовать можно, когда противник не уверен в себе.

4. *Введение в заблуждение* достигается умалчиванием конкретных деталей, фактов в определенной, требующейся в данной ситуации комбинации (замалчивание, двусмысленности). В строгом смысле это обманом не является, но переговоры осложняет. Неясные обстоятельства уточняются путем либо соотнесения с другими данными, в истинности которых можно не сомневаться, либо постановки прямых вопросов.

5. *Упрашивание, попытки разжалобить*, демонстрация покорности со стороны того, кто чего-то добивается или чьи позиции слабее (покорность проявляется в сдержанном использовании выгодных факторов, исключении давления, минимальном сопротивлении, отсутствии интереса к альтернативам). Обычно просят больше, чем требуется, но при этом нельзя уходить за границы реальности, следует опираться на принципы (а при отказе — только на них).

Люди, сначала согласившиеся на необременительную просьбу, затем уступают все более серьезному давлению. Человек, уступивший первой просьбе, продолжает уступать и дальше, несмотря на рост ставок. Сразу на большую просьбу не соглашаются.

Тот, чьи позиции действительно сильны, спокоен и доброжелателен, либо уходит с переговоров, либо предъявляет ультиматум.

6. *Обман ожиданий* заключается в целенаправленном формировании у партнеров надежд на скорое решение проблем, при внезапном крушении которых они теряются и становятся более податливыми.

7. *Вымогательство* состоит в выдвигании условий, неприемлемых для партнера и безразличных для себя, в обмен на снятие которых ему необходимо делать уступки.

8. *Повышение требований* с каждой уступкой, требование пересмотра договоренностей. Для нейтрализации надо сделать перерыв и поставить вопрос о продолжении **диалога**.

9. *Выдвижение экстремальных требований*, чтобы деморализовать партнера и добиться уступок в обмен на отказ от своих притязаний.

10. *Угрозы и запугивание* выражают намерения одного субъекта (кто чего-то очень хочет добиться, чьи позиции слабее или больше ничего не остается) сделать что-то, что противоречит интересам другого, и могут быть облечены в форму официального ультиматума.

Угрозы в чистом виде используются не всегда и в отношении далеко не всех (в основном против слабых), поскольку могут быть обращены против инициатора, а их постоянная «эксплуатация» неэффективна.

Масштаб угроз зависит от того, что поставлено на карту (сильные угрозы применимы лишь в случае опасности коренного нарушения интересов). Угрозы должны быть реальными, а намерение их применить демонстрироваться, иначе они бессмысленны и лишь усиливают вражду, особенно если другой стороне нечего терять.

На практике угрозы обычно сопровождаются различными обещаниями и предложениями, призванными чем-то заинтересовать партнера. Обещания имеют смысл, если выполнимы, независимо от обстоятельств (хотя бы частично), что является залогом дальнейших отношений.

В случае взаимных угроз при равной силе сторон угрозы сами становятся объектом переговоров.

11. *Личные нападки* (несправедливые обвинения, пренебрежительные высказывания и проч.) представляют собой приемы, воздействующие на эмоциональное состояние человека с целью подрыва уверенности в себе, возбуждения отрицательных эмоций. Надо выявлять причины такого поведения и пресекать его, в противном случае можно потерять уважение окружающих.

12. Заговоры, **интриги**, бойкоты, демонстрация силы, клевета, создающие стрессовую ситуацию и заводящие переговоры в тупик. Реагируют на них лишь в том случае, если они реальны.

Основная цель подобных действий, рассматриваемых как психологическое давление, состоит в том, чтобы подавить волю к сопротивлению и вызвать желание побыстрее закончить переговоры. Но это, как правило, позволяет достичь лишь тактических, малозначимых целей, да и то если партнер слаб.

При встрече с такого рода приемами необходимо сохранять самообладание и твердость, категорически потребовать прекращения подобных действий, пригрозить разоблачением. Иногда целесообразно прикидываться наивным. Нельзя без крайней необходимости отвечать ударом на удар (это накаляет атмосферу и заводит переговоры в тупик), но нельзя все прощать: практика умиротворения чаще всего приводит к осложнениям.

Для обеспечения нормального хода переговоров можно потребовать письменных гарантий, переноса места и времени, приглашения независимых арбитров, посредников, свидетелей, строгого соблюдения установленных принципов.

Если проблемы возникли в результате недоразумений, непонимания сторонами друг друга, то партнер, быстрее других разобравшийся во всем, должен помочь сделать это остальным.

Необходимо также четко определиться, до какого момента стоит отстаивать свою позицию, когда надо уйти в сторону, предоставив другим возможность разбираться между собой.

Надо иметь в виду, что кто-то может быть не заинтересован в успехе переговоров и целенаправленно играть на их срыв. Но при этом важно публично продемонстрировать свое стремление улучшить ситуацию, найти взаимопонимание с другими, не обвинять (даже если

для этого имеются основания).

Но нельзя в любой ситуации принимать под любым предлогом решения в спешке или под давлением.

Специальные методы ведения переговоров

Для достижения единства мнений по обсуждаемым проблемам могут использоваться специальные методы. Одним из них является так называемая матрица потерь. На основе мнений экспертов каждая сторона оценивает свои выигрыши и уступки других в условных баллах. После взаимного согласования таких оценок ими можно пользоваться для уравнивания позиций (сумма приобретенных баллов должна быть равна сумме потерянных).

Другим способом, позволяющим примирить спорные позиции и облегчающим переговоры, является использование официальных и неофициальных *посредников*. Последние, в отличие от арбитров, выносящих решение о правоте сторон, сами ничего не решают, а лишь помогают зашедшим в тупик партнерам по переговорам найти выход из него, а также установить дополнительные каналы коммуникации.

Посредничество предполагает выдачу участникам переговоров рекомендаций (необязательных для исполнения), что облегчает их ведение. Именно в генерации новых идей и состоит ключевая его задача.

Посредники могут работать со сторонами вместе и порознь, выполняя следующие функции:

- ◆ помощь в установлении контактов и доведении своих позиций, уяснении взаимных интересов;
- ◆ генерирование новых идей, способствующих преодолению разногласий. При этом идеи не навязываются, а предлагаются как альтернативы;
- ◆ подведение промежуточных и окончательных итогов, помощь в подготовке соглашения и контроле его выполнения.

Кроме того, посреднику часто приходится брать на себя роль организатора переговоров, помогать согласовывать условия их проведения, добиваться готовности эти условия выполнять, способствовать обмену информацией, присутствовать при нем, выступать в роли консультанта. Посредник необходим, если прямые контакты невозможны из-за неприятия друг друга или значительной поляризации подходов, когда выдвинутые партнерами предложения отвергаются сходу, независимо от степени их разумности.

Для успешного выполнения своих задач посредник должен обладать компетентностью в обсуждаемых проблемах, **авторитетом**, личным влиянием. Официальный или неофициальный характер его **статуса** определяется при этом в зависимости от конкретных обстоятельств.

К. Мурр выделяет следующие этапы посредничества:

- ◆ первоначальные контакты со сторонами, объяснение сути переговорного процесса и будущих процедур;
- ◆ выбор стратегии посредничества (помощь в разрешении, координация подходов или действий);
- ◆ сбор и проверка информации;
- ◆ разработка плана посредничества;
- ◆ установление доверительных отношений;
- ◆ начало посредничества (открытие переговоров, помощь в разрядке эмоций, установление общих норм);
- ◆ определение спорных вопросов и последовательности их рассмотрения;
- ◆ открытие явных и скрытых интересов и ознакомление сторон с ними;

- ◆ подготовка сторон к осознанию необходимости сделать предложения, их разработка с учетом интересов обеих сторон;
- ◆ выдвижение предложений, уточнение интересов, определение тех из них, которые можно удовлетворить немедленно, оценка вариантов;
- ◆ завершение переговоров и достижение соглашений, максимально выгодных для сторон;
- ◆ подписание соглашения, определение оценочных и контрольных процедур, механизма их реализации.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.10. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Подготовка переговоров

До начала переговоров решаются следующие процедурные вопросы:

- ◆ перечень сторон;
- ◆ число членов делегаций (обычно равное) и механизм привлечения дополнительных участников и экспертов;
- ◆ сроки, место и временные рамки переговоров;
- ◆ официальный язык (если переговоры международные);
- ◆ способы проверки достоверности информации, порядок обсуждения вопросов и разрешения споров;
- ◆ форма итогового соглашения;
- ◆ степень конфиденциальности.

Организацию переговоров обычно берет на себя одна из сторон или специально созданный комитет. Подготовка начинается с определения времени и места их проведения. Обычно хозяином переговоров является их инициатор или третья сторона (по взаимной договоренности).

При выборе места переговоров принимают во внимание отсутствие отвлекающих моментов, отрицательных ассоциаций для участников, удобство, комфорт, затраты на проведение, наличие дополнительных помещений, бытовые условия, организацию питания.

Переговоры на чужой территории полезны, так как можно получить дополнительные сведения о партнере, его фирме, однако здесь возникает проблема нехватки общей информации и отсутствия консультантов.

Но с сильными партнерами лучше говорить там, где хочется им.

Специалисты по переговорам утверждают, что нельзя с ходу начинать работу в незнакомом месте. Чтобы чувствовать себя в дальнейшем комфортно, надо сначала ознакомиться с обстановкой, изучить партнера «изнутри» (посетить курилки, прочесть рекламные издания, проспекты, объявления, запомнить имена, должности лиц, с которыми придется контактировать), наладить неформальные отношения, найти людей, способных дать хорошие рекомендации, в результате которых переговоры будут протекать в более доброжелательной обстановке, указать хозяину на то, что не устраивает.

Если предварительную разведку провести нельзя, то целесообразно прибыть на встречу досрочно, чтобы осмотреться, изучить обстановку, что-то запомнить.

У себя место переговоров надо готовить заранее с учетом своих интересов (но партнер также должен чувствовать себя комфортно, хотя в заботе о нем не следует переусердствовать).

Если встреча будет проходить в течение всей недели, лучше начать работу в понедельник; если 1–2 дня, то во вторник для облегчения адаптации гостей. Начало

переговоров в пятницу при всех условиях недопустимо.

В состав делегации, который обычно доводят до сведения партнеров заблаговременно, как правило, включают:

- ◆ руководителя, причем руководители всех делегаций должны иметь одинаковый ранг, что гарантирует их равное положение в переговорном процессе. Обычно ими бывают старшие должностные лица организаций, имеющие большой опыт и хорошо знающие общее положение дел, политику фирмы. Если переговоры носят специальный характер, то делегацию может возглавить руководитель соответствующего подразделения;
- ◆ заместителя руководителя при большом объеме работы или для консультирования по общим вопросам **руководителя** — узкого **специалиста**. В последнем случае заместителем назначается представитель высшего руководства или подразделения внешних связей;
- ◆ секретаря, который совместно с принимающей стороной занимается вопросами размещения делегации, ее хозяйственного и транспортного обслуживания, создания надлежащих условий работы, согласования повестки дня, ведения протоколов;
- ◆ экспертов, которые участвуют в заседании рабочих групп, готовят предварительные тексты документов, консультируют руководителей и их заместителей;
- ◆ технических работников.

В состав крупных делегаций, обсуждающих важнейшие вопросы, могут входить наблюдатели и лица, обеспечивающие связь с общественностью.

Протокольными списками участников (ФИО, должность, место работы) обмениваются накануне или перед началом встречи.

Организация приема сторонних делегаций

Обычно делегация партнеров прибывает к месту проведения переговоров заблаговременно. Это необходимо, чтобы нанести визит местным властям, встретиться и предварительно обсудить интересующие вопросы с главами других делегаций, изучить на месте обстановку, познакомиться с документами, уточнить повестку дня и провести с учетом перечисленных моментов совещание делегации (кокус).

Делегацию в аэропорту или на вокзале обычно встречает специальный представитель руководства принимающей стороны или комитета по подготовке переговоров. Как правило, он не имеет отношения к переговорам (это снижает возможность случайной утечки информации). Если делегация большая, то все ее члены могут быть размещены в специальном комфортабельном автобусе, что демократично и вполне отвечает духу времени.

Если делегация небольшая или организаторы встречи желают придерживаться традиций, гостям предоставляются автомобили. Надо помнить, что размещение людей в автомобилях традиционно подчиняется своим правилам.

В любом автомобиле наиболее почетным является место на заднем сиденье справа у двери (его занимает руководитель прибывшей делегации) и наименее почетным — рядом с водителем (на нем размещается встречающий). Место № 2 находится на заднем сиденье за водителем и место № 3 в центре. В семиместном автомобиле места № 4 и № 5 —откидные. Они предназначаются обычно для переводчиков или помощников руководителей.

Необходимо сделать еще несколько замечаний по данному вопросу. Если среди прибывших имеется женщина, то независимо от ранга место № 1 уступают ей. Бывают ситуации, когда за рулем автомобиля находится не водитель, а встречающий. В этом случае принято, чтобы кто-то из прибывших (младший по рангу) сел с ним рядом на переднее сиденье. Однако это правило не действует, если другим членом делегации является женщина и ей придется в одиночку ехать сзади.

Первое лицо обычно встречает прибывшую делегацию у двери кабинета и провожает в зал, где находятся другие участники принимающей стороны. После обмена приветствиями хозяин показывает главе делегации его место. С этого момента начинает действовать принцип равенства сторон.

До начала переговоров руководители делегаций обмениваются документами, содержащими полномочия на их ведение и подписание соответствующих документов, а также решают вопросы о нормах и процедурах (ведении протокола, правилах голосования, официальном языке, составе рабочих групп, порядке выступлений и числе лиц, имеющих право выступать от имени делегаций, форме подачи предложений, подготовке итогового документа, распространении официальных сведений).

Важно правильно определить повестку дня переговоров. Здесь должны быть предельно четкие формулировки, так как они определяют дальнейшие действия. Поиск пунктов для обсуждения и их порядка — проба сил, где можно определить границы требований и отступления.

Накануне переговоров проводится кокус для анализа и оценки ситуации, уточнения стратегии и тактики, договоренности об условных знаках, а также для разрядки психологической напряженности, постановки перед каждым участником конкретной задачи (например, оценка члена другой **команды**).

Условия переговоров

Переговоры проводятся в специально предназначенном для этого помещении (комнате переговоров) или в кабинете хозяина. Каждый вариант имеет свои достоинства и недостатки. Рассмотрим их подробнее.

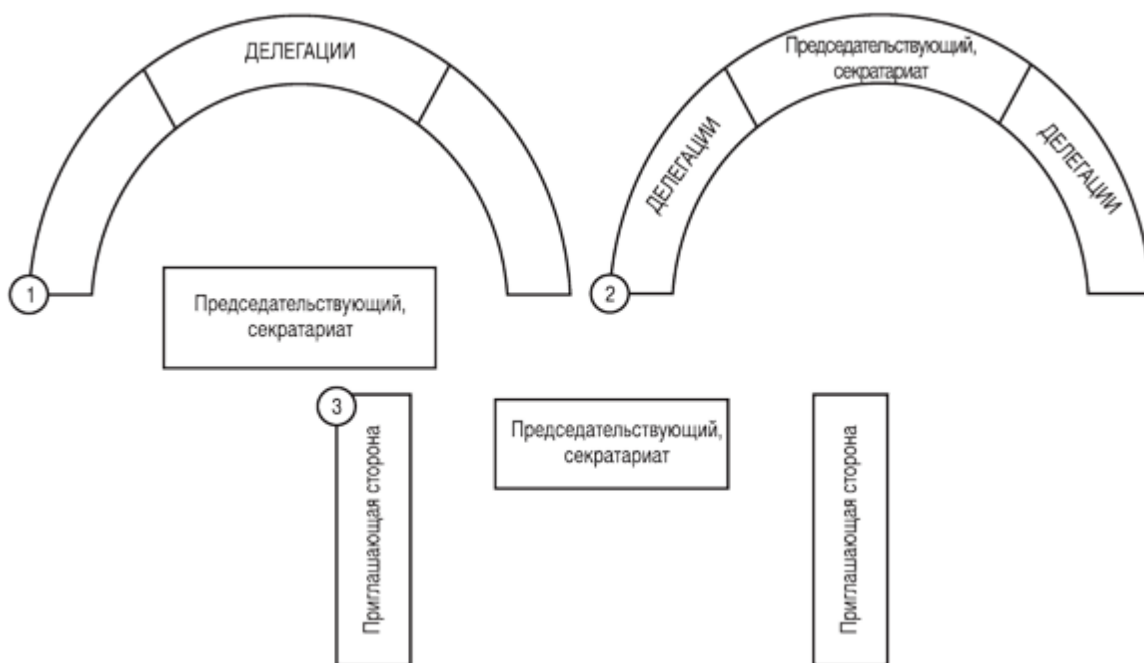
В специальном зале изначально создается необходимая переговорная обстановка: подбираются соответствующая мебель, варианты освещения (желательно приглушенный верхний и боковой свет, разное сочетание которых позволяет воздействовать на настроение), окрас стен (предпочтительнее темный). Это позволяет создать комфортные условия, во многом облегчающие общение, что в равной степени удобно хозяевам и гостям, но их нейтральность осложняет сторонам получение некоторых преимуществ, которые появляются при переговорах в кабинете.

На хозяина кабинета работает эффект родных стен (привычная обстановка, удобная прежде всего ему, дающая возможность использовать некоторые приемы легкого давления).

В то же время определенный выигрыш получает и гость. Дело в том, что кабинет — «визитная карточка» его хозяина. При его внимательном изучении, особенно различных мелочей, можно почерпнуть много дополнительной информации о партнере, а порой найти ключ к успеху. И этим обстоятельством нельзя пренебрегать.

Теперь рассмотрим порядок размещения участников переговоров.

При многосторонних переговорах (что, правда, в деловых отношениях бывает нечасто) можно использовать следующие варианты.



Если встречаются две делегации, то они могут размещаться двумя способами:

- ◆ друг против друга за общим столом. В центре его длинной части занимают места руководители. Справа от них — заместители; слева (при необходимости) — переводчики; в торцевых частях — секретари. Иногда руководители занимают места у начала стола; переводчики рядом с ними в торце;
- ◆ в креслах за журнальными столиками. Руководители при этом сидят на диване, а переводчики (если они есть) сзади них.

В любом случае для каждого участника делегации необходимо предусмотреть табличку с фамилией и названием фирмы, письменные принадлежности.

На столах могут стоять минеральная и фруктовая вода, перевернутые стаканы на подносе, пепельницы для курящих (курят, если это делают руководители и не возражают соседи). Все предметы группируются вместе.

Беседа на переговорах не может проходить более 2,5 ч, поэтому в поле зрения руководителя должны быть часы. Через час после начала переговоров могут быть поданы кофе, чай, сухая выпечка.

Важную роль играет красивая секретарша, угощающая участников кофе. Это метод психологического воздействия исключительной силы, используемый по понятным причинам высоким должностным лицом. Тем, кто рангом ниже, надо уметь самим угостить партнера чашечкой кофе. Приятные зрительные (например, посуда) и вкусовые ощущения воздействуют на глубинные рефлексии человека, снижают излишнюю официозность.

Важное значение имеет посадка людей за столом. Этот вопрос возникает, когда стороны отступают от описанного выше протокола, например беседуют в кабинете, один на один.

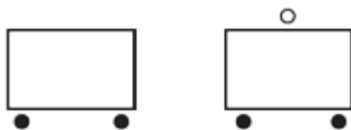


Так, для людей, занятых дружеской беседой, предпочтительнее всего угловое расположение за столом.

Стол в этом случае не делится на территории, но угол служит частичным прикрытием.

Такая позиция позволяет зрительно контактировать, жестиковать, наблюдать за жестами и движениями партнера.

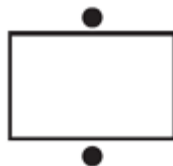
Для совместной полуофициальной работы можно использовать так называемую позицию делового взаимодействия.



В обе описанные позиции легко ввести третьего человека —эксперта, переводчика и т. п.

В то же время если отношения между участниками переговоров официальные или натянутые, можно занять так называемую оборонительную позицию, т.е. друг напротив друга.

Такая позиция психологически настраивает участников на отстаивание любой ценой своей точки зрения, порождает атмосферу соперничества.



Объясняется это тем, что стол в данном случае оказывается барьером, как бы разделяющим суверенные территории. Их яростно защищают и препятствуют вторжению другой стороны без специального на то разрешения.

Разговор в этой позиции может быть только кратким и посвящаться специальным вопросам, поэтому на переговорах ее лучше избегать и, если она сложилась, по возможности «взломать». Делается это следующим образом: хозяин придвигает к себе материалы, принесенные гостем, или, наоборот, предлагает ему взять свои. Такой жест является сигналом перехода участников **переговоров** в позицию делового взаимодействия или в угловую.

В заключение необходимо заметить, что люди, не желающие принимать участия в разговоре (на переговорах такого, конечно, быть не может!) занимают так называемую независимую позицию.



Надо иметь в виду, что на успех переговоров в немалой степени оказывает влияние мебель. Для создания психологического комфорта необходимо, чтобы все участники находились в равном положении (по крайней мере лица одного ранга). Поэтому стулья (кресла) должны иметь одинаковую высоту сиденья и спинки, ибо в противном случае легко создается впечатление, что одна сторона имеет преимущество по сравнению с другой. И наоборот, если неравенство хотят подчеркнуть, гостям предлагают стулья (кресла) с более низкими сиденьями или спинками, чем у хозяев.

На атмосферу переговоров влияет также форма стола. Не зря издревле подчеркивалось, что их надо проводить за круглым столом (всем знакомо выражение «рыцари круглого стола»), поскольку именно так ведут разговор лица равного социального положения,

имеющие право на одинаковое личное пространство. Это снижает конфликтность и помогает быстрее заключить соглашение.

Считается, что квадратный стол создает обстановку соперничества, порождаемую неравенством в общении участников (более активное взаимодействие за таким столом происходит с лицом, сидящим справа). Поэтому квадратный стол пригоден лишь для краткой беседы.

Прямоугольный (или овальный) стол, где одна сторона заведомо длиннее другой, также ставит участников переговоров в неравное положение. Главенствующее место на переговорах занимают лица, сидящие на торцах стола, причем особенно лицом к двери (он лучше других контролирует ситуацию).

Поведение во время переговоров

Всегда следует думать о том, как выглядеть в глазах других и об их ожиданиях, поэтому в комнату, где проводится встреча, надо входить с уверенным видом (неуверенность — первый шаг к страху, преувеличению опасности).

Уверенность в возможности выполнить намеченное, умение ощущать себя на любой встрече, как дома, достигается соответствующим психологическим настроем, поведением и манерой держаться — прямой осанкой, непринужденностью, свободными движениями, крепким коротким (1–2 с), но неспешным рукопожатием (пожимается вся ладонь, а не кончики пальцев). Приветствие произносится ясно, четко, ритмично, без скороговорки.

Сразу же надо внимательно осмотреть помещение, чтобы при наличии возможности найти место, обеспечивающее хорошую позицию, возможность наблюдать за обстановкой и хозяином и не суетиться в процессе беседы.

На беседе можно либо приспособливаться к партнеру, его манерам, либо противостоять ему (но разозлившийся в результате этого партнер бывает более жесток и неуступчивым). Но в любом случае лучше инициативу проведения переговоров и **дискуссии** брать на себя, своими словами формулировать условия, цели переговоров, рекомендации и проч., цитируя партнера, где это возможно.

Разговаривая, надо смотреть в глаза (но не пристально). Это обеспечивает лучшее понимание, отвлекает от внешних раздражителей, снижает нервозность. Поэтому, говоря или слушая, нельзя оглядывать помещение, ибо это отвлекает и приводит к потере информации.

В процессе переговоров надо как можно чаще задавать вопросы.

Основная функция вопроса — получение информации. От вопроса нельзя уйти, и волей-неволей на него приходится давать ответ, который в той или иной степени приоткрывает позицию партнера. Если цель вопроса — выяснить обстоятельства, он задается так, чтобы ответ можно было проверить. В то же время вопрос может быть нейтрален с точки зрения интересов переговоров.

Задающий вопрос берет в руки инициативу. Вопросами — особенно «когда?» «как?» — можно заставить досрочно раскрыть позицию.

Во время переговоров целесообразно вести записи и активно пользоваться ими (как и «домашними заготовками»). Бумаги просматриваются молча, что позволяет сосредоточиться и сбивает партнера, делает его менее уверенным в себе. Кроме того, заглядывание в бумаги дает возможность и время для размышления, а переход к другому месту в них позволяет сменить тему разговора.

С помощью записей можно прервать поток информации, привлечь внимание, сменить тему разговора, показать свою подготовленность к нему, знание документов (пометки, выделения и проч.). Записи потом можно цитировать — это могучее оружие.

Итоговый документ

Результаты переговоров фиксируются в договорах, соглашениях (по специальным вопросам, например, экономическим), протоколах о намерениях. Поэтому сначала надо очертить общие рамки проблемы, а затем ее детали.

Обычно в договоре (соглашении) излагаются лишь основные принципы и подходы к решению проблемы, а их детализация происходит во вспомогательных документах.

Текст договора (соглашения) состоит из трех частей:

1. Преамбула. Содержит:

- ◆ цель составления документа (сторон);
- ◆ список участников или представителей, полномочно действовавших от их имени и поставивших свои подписи под договором;
- ◆ подтверждение **полномочий**.

2. Основная часть. Включает:

- ◆ пронумерованные статьи (перечисляются обязательства, которые стороны взяли на себя, сроки их реализации);
- ◆ условия, при которых документ вступает в силу;
- ◆ сроки действия;
- ◆ порядок обмена утвержденными экземплярами.

3. Заключение. Сообщает:

- ◆ о подписании документа уполномоченными лицами и удостоверении его соответствующими печатями;
- ◆ количестве копий, их аутентичности, месте и времени совершения действий;
- ◆ возможности и порядке дополнения текста новыми статьями.

При подписании многосторонних договоров (соглашений) может использоваться принцип альтерната, т. е. поочередной постановки подписей сверху и слева, так чтобы на одной из копий она обязательно стояла первой (эту копию получает соответствующая сторона). Иногда последовательность постановки подписей может определяться жребием.

Если одна из сторон имеет особое мнение, не совпадающее с мнением остальных, и не желает брать на себя выполнение некоторых положений документа, с которым в целом, тем не менее, согласна, то она может сделать соответствующую оговорку в основном тексте или в специальном приложении, которое подписывается одновременно с ним и является его частью (при изменении ситуации такая оговорка может быть снята).

Подписанные договоры надо обязательно выполнять. Если они оказываются позднее невыгодными, в одностороннем порядке от них нельзя отказаться. Надо проводить новые переговоры или заранее включать в них условную оговорку.

Официальные и неофициальные приемы

Обычно по итогам переговоров проводятся торжественные приемы.

Выделяют следующие их виды.

Официальные приемы. На них присутствуют официальные лица в соответствии с заранее составленными списками. Приглашения на такие приемы рассылаются обычно за неделю, и на них надо дать официальный ответ — согласие или отказ. Если на приглашении указан номер телефона — звонят; если нет — о принятом решении сообщается письмом или открыткой.

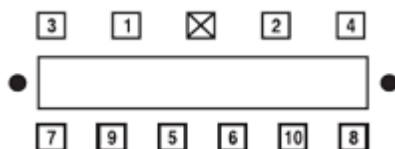
При неуверенности в возможности быть на приеме необходимо отказаться, ибо замены недопустимы. Это обусловлено тем, что за каждым присутствующим закрепляется строго определенное место за столом. Гостей-мужчин рассаживают в соответствии с занимаемой **должностью** и общественным положением. У женщин без сопровождения учитывается также возраст. Жены занимают места в соответствии со старшинством мужей (замужние

женщины имеют в целом преимущество по сравнению с незамужними и разведенными).

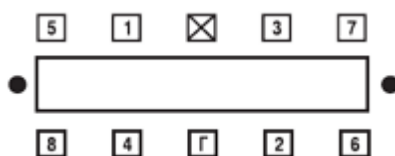
Рассмотрим схемы расположения гостей за столом на официальных приемах. Условные обозначения:

- ☒ — место хозяина;
- ⊗ — место хозяйки;
- Г — место почетного гостя (гостьи);
- — места для женщин (номер означает ранг гостьи);
- — места для мужчин (номер означает ранг гостя).
- — незанятое место

1. Присутствуют только мужчины (почетных гостей нет).



2. Присутствуют только мужчины (с почетным гостем).



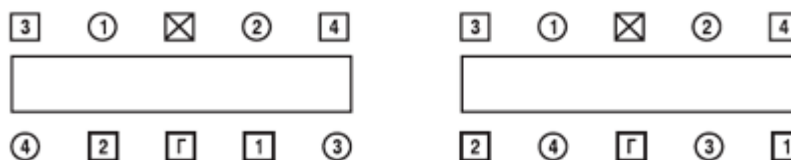
3. Прием смешанный. Присутствуют хозяин и хозяйка.



4. Прием смешанный. Присутствуют хозяин и хозяйка. За столом не хватает мест.



5. Прием смешанный. Присутствует только хозяин.



Существуют следующие правила посадки гостей за столом на приемах:

- ◆ наименее почетные места находятся на торцах стола, поэтому предлагать их гостям не принято; при затруднениях их занимают хозяин с хозяйкой;
- ◆ в присутствии хозяйки наиболее почетное место — справа от нее;
- ◆ при отсутствии хозяйки наиболее почетное место — напротив хозяина; это место занимает гостья по его выбору или наиболее уважаемый гость;

- ◆ если хозяин уступает место почетному гостю, то садится слева от первой по старшинству после хозяйки женщины;
- ◆ если гости располагаются за двумя столами, то за одним присутствует хозяин, а за другим —хозяйка;
- ◆ если прием связан со встречей делегаций, участвующих в переговорах, возможна их рассадка друг против друга (по аналогии с самими переговорами).

На официальных приемах важное значение принадлежит тостам. Ими обычно обмениваются хозяин и главный гость. Здесь недопустима импровизация, поэтому принято, чтобы хозяин заранее посылал гостю текст своей речи, чтобы тот мог подготовить ответ.

Тост хозяина содержит приветствие, характеристику причин встречи, общепринятые пожелания; тост гостя —благодарность за гостеприимство, уверение во взаимной заинтересованности, добрые пожелания хозяину и собравшимся.

На *неофициальных приемах* при рассаживании гостей учитываются их официальное положение, старшинство, семейные традиции. Хозяин и хозяйка находятся либо рядом во главе стола, либо по разным сторонам (но не друг против друга).

Стол можно украшать цветами в низких вазах с коротко обрезанными стеблями.

Приходить на прием желательно точно в указанное время, ибо опоздание —нарушение этикета.

На больших приемах хозяин и хозяйка встречают гостей у входа. Когда основная часть собралась, они переходят к ним, а оставшихся встречают вторые лица. Опоздавающих ждут еще 15 мин, а затем приглашают всех к столу. Хозяин сопровождает наиболее почетную гостью, а главный гость —хозяйку. Опоздавшие незаметно подходят к хозяйке, представляются, извиняются за опоздание.

Инициатива ухода обычно принадлежит главному гостю. За ним постепенно расходятся остальные.

Рассмотрим основные типы приемов.

Завтрак (ланч). Обычно проводится в течение полутора часов с 12 до 13.30. Во время него от половины до двух третей времени приглашенные находятся за столом.

Обед (дinner). Продолжается в течение полутора часов и начинается, как правило, в 19.30. Гости находятся за столом примерно две трети времени.

Буфетный обед (шведский стол) организуется в те же часы. Отличается от обычного обеда тем, что приглашают гораздо больше гостей, которые занимают место не за общим столом, а на диванах, стульях, в креслах рядом с небольшими столиками или за столами на 4 человека.

Во время буфетного обеда приглашенным предлагается тарелка с салфеткой, вилка и нож, и они самостоятельно накладывают еду (тарелку держат в левой руке, а бокал —в правой).

Коктейль (фушет) проводится в промежуток с 17 до 20 ч и обычно имеет продолжительность до 2 ч. Число приглашенных здесь больше, чем на буфетном обеде, что возможно, поскольку они все время стоят, а угощение —скромнее. Оно обычно включает маленькие бутерброды, кондитерские изделия, фрукты. Напитки разносят официанты на подносах или предлагаются за отдельным столом.

Особенность фуршета заключается в том, что всем, за исключением организаторов, формально прийти и уходить можно в любое время. Однако те, кто желает высказать расположение к хозяевам, приходят точно в назначенный срок, а те, кто хочет продемонстрировать натянутость отношений, —с опозданием (на 10 мин). Если члены одной делегации (или сотрудники одной фирмы) приходят не вместе, принято, чтобы первыми

появлялись младшие по рангу.

Фуршет проходит в неформальной обстановке: можно переходить от одних гостей или их групп к другим, знакомиться, налаживать контакты.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу

ГЛАВА 7.11. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Вступление

В мире нет ничего более постоянного, чем изменения. Любая фирма, для того чтобы устоять в конкурентной борьбе, должна постоянно осуществлять те или иные изменения —от небольших нововведений до коренных преобразований.

Изменения в организации —исторический процесс, обусловленный воздействием внутренней и внешней среды. В сфере управления персоналом он направлен на преобразование:

- ◆ мышления, поведения и деятельности людей;
- ◆ распределения полномочий и ответственности;
- ◆ организации и **условий труда**;
- ◆ **корпоративной культуры**;
- ◆ стиля и методов руководства;
- ◆ системы вознаграждения, **стимулирования**, социальных гарантий;
- ◆ постановки кадровой работы и проч.

Уровнями изменений являются:

- ◆ индивид (индивидуальные навыки, ценности);
- ◆ группа (общие ценности, взаимоотношения);
- ◆ организация (цели и стратегии, организационный климат, культура).

Изменения чаще всего осуществляются в виде целенаправленных преобразований, которые воспринимаются работниками неоднозначно: иногда с пониманием, иногда с безразличием, но чаще всего в штыки. И это не случайно, ведь большинство людей по природе консерваторы, ничего не желающие менять в себе и своем окружении. Мотивация принять изменения —надежда на улучшение положения.

Рассмотрим некоторые **аспекты** изменений (преобразований), которые надо иметь в виду соответствующим **менеджерам**.

По степени интенсивности осуществления различают эволюционные (реформы) и революционные (ломка) преобразования. Последние часто сопряжены с дезорганизацией деятельности людей, потерей управляемости ими, протестами, поэтому их по возможности следует избегать. Точное определение темпа —важнейшее условие успеха преобразований.

По глубине преобразования бывают *радикальными*, затрагивающими основы организации, и *поверхностными*, касающимися внешних форм ее существования. Если радикальные преобразования не будут системными, инерция организационных процессов и структуры может их быстро «погасить» и свести к формальным, «косметическим» мерам.

Преобразования могут быть *разовыми* или *многоступенчатыми*. С точки зрения **управления персоналом** здесь необходимо учитывать способность людей выдержать шок,

вызванный ими.

По целям преобразования можно разделить на *стратегические* и *тактические*. Первые определяют будущее организации и персонала, вторые направлены на решение текущих проблем.

По *методам осуществления* преобразования бывают:

- ◆ *принудительными* (используются в условиях дефицита времени, неизвестности источников сопротивления, его силы, невозможности);
- ◆ *адаптивными* (предполагают наличие большого запаса времени, постепенные незначительные изменения путем проб и ошибок в ответ на воздействия извне);
- ◆ *смешанными* (в зависимости от запаса времени используются в разном сочетании оба подхода).

Возможны два варианта логики преобразований:

- ◆ разработка и внедрение новой организационной стратегии —реформирование структуры —воздействие на поведение **персонала** (характерно для России);
- ◆ подготовка персонала —реформирование структуры —внедрение стратегии (характерна для Запада);

Выделяют следующие методы осуществления преобразований, связанных с персоналом:

- ◆ технологические (изменения технической базы рабочих мест, их взаимосвязей и материальных условий труда);
- ◆ организационные (реорганизация подразделений, создание новой системы управления, норм и нормативов);
- ◆ пропагандистско-воспитательные (демонстрация людям преимуществ нового, **убеждение**, разъяснение);
- ◆ административные (принуждение, угрозы наказания);
- ◆ экономические (создание материальной заинтересованности в преобразованиях).

Методы осуществления преобразований должны быть согласованы друг с другом, а также с имеющимися для них условиями и предпосылками.

К *материальным предпосылкам* относится наличие **ресурсов** (прежде всего финансовых), необходимых для покрытия высоких затрат на ликвидацию старого, **инвестиций** (в том числе в **человеческий капитал** —обучение, стимулирование активности).

Социально-психологическими предпосылками являются:

- ◆ понимание членами организации того, что преобразования —признак нормального развития;
- ◆ наличие благоприятного **морально-психологического климата**, готовности к преобразованиям (характеризуется степенью их резкости, которую люди могут осмыслить и принять);
- ◆ формирование новой системы общих ценностей, близких и понятных большинству сотрудников;
- ◆ признание уникальности личности каждого, отношение к людям как к главной творческой силе;
- ◆ наличие настроения на преобразования, готовность к изменениям.

Важнейшие *организационные предпосылки* преобразований: ясные цели и четкие стратегии, действенная система мотивации, обеспечивающая заинтересованность сотрудников в преобразованиях, а также борьба с **бюрократизмом**.

Существенной организационной предпосылкой является диагностика внутренней и

внешней среды. Необходимо глубоко разобраться в существующих проблемах, знать историю прошлых преобразований, причины их успеха или неуспеха, выявить людей, на которых можно опереться.

К *информационным предпосылкам* следует отнести формирование надежных каналов коммуникации, позволяющих своевременно получать сведения о ситуации, настроениях персонала, а с другой стороны, оказывать на него влияние, информировать.

Но главные предпосылки обновления связаны с человеком. Речь идет:

- ◆ о вовлечении в преобразования максимального числа членов организации, прежде всего разделяющих их цели и новые ценности, готовых к **риску**;
- ◆ своевременном их обучении, позволяющем эффективно осуществить сам процесс;
- ◆ гарантиях занятости всем сторонникам, а тем более активным участникам;
- ◆ неуклонном избавлении от людей, чинящих помехи (но массовые увольнения оправданны только в условиях острого кризиса). Разное сочетание желаний, умений и активности людей позволяет выделить типы по их отношению к преобразованиям;

Тип людей	Желания	Знания, умения	Активность
Активные реформаторы	+	+	+
Пассивные реформаторы	+	+	-
Пассивные, положительно настроенные	+	-	-
Преодолевающие себя	-	+	+
Незффективные	+	-	+
Выжидающие	-	+	-
Слепые исполнители	-	-	-
Пассивные противники	-	-	-
Активные противники	-	-	+ (негатив)

- ◆ непременно учете ожидания людей, которых можно держать в напряжении лишь ограниченное время;
- ◆ наличии сильного **лидера**;

Такой лидер может быть выходцем как из самой организации (его часто специально готовят к этой роли), так и человеком со стороны.

В первом случае он хорошо знает ситуацию, пользуется доверием окружающих, но не свободен от груза традиций, личных симпатий и антипатий, обязательств, сковывающих преобразовательную деятельность. Новый человек от них свободен, имеет свежий взгляд на проблемы, иной склад мышления, опыт, что позволяет ему предлагать более оригинальные способы действий.

- ◆ формировании критической массы сторонников, готовых к изменениям, активизации их действий, обучении их новому, нейтрализации противников преобразований.

В западных фирмах готовят специальный резерв сотрудников, предназначенных для осуществления преобразований. Они обучаются по специальной программе в течение 5 недель и проходят практику на предприятиях фирмы. Группу возглавляет бывший руководитель.

На практике существует три подхода к проблеме управления изменениями с учетом их влияния на работников: технократический, рыночный и стратегический. Рассмотрим их подробнее.

1. *Технократический подход* состоит в целенаправленном осуществлении руководством

последовательных, но малозаметных для персонала изменений, что позволяет значительно снизить сопротивление коллектива или отдельных работников, парализующее усилия реформаторов.

2. *Рыночный подход* ориентируется на стихийную подстройку системы к меняющимся условиям, но спонтанность его реализации может привести к внутренней поляризации сил, росту сопротивления изменениям.

3. *Стратегический подход* предполагает выявление и развитие позитивных демократических форм управления с привлечением как можно большего числа людей, игры на интересах и противоречиях отдельных политических группировок, их подкупа и т. п. Существует несколько вариантов реализации такого подхода, важнейшими из которых считаются:

- ◆ применение новых организационных схем руководства;
- ◆ развитие коллективных методов подготовки и принятия решений;
- ◆ формирование принципиально новой модели управления;
- ◆ распространение в системе управления экономических отношений.

С учетом всех обстоятельств различают стратегии проведения изменений трех типов: рационально-эмпирическую, властно-принудительную и нормативно-переобучающую.

Рационально-эмпирическая стратегия основывается на предположении, что люди — существа разумные, будут следовать своим осознанным интересам и участвовать в изменениях, если поймут выгодность изменений для себя.

Властно-принудительная стратегия является силовой, базирующейся на предположении, что изменения будут происходить, исходя из желаний и взглядов тех, кто имеет больше власти в компании.

Нормативно-переобучающая стратегия основана на предположении, что изменения возможны только через переобучение персонала, формирование новой культуры и норм поведения.

Первые две стратегии, несмотря на их простоту и быстроту реализации, приводят к всевозможным конфликтам. И причина здесь проста: нельзя приказом изменить отношение человека к чему-либо или поведение людей в организации.

Нормативно-переобучающая стратегия изменений, осуществляемая часто с помощью консультантов, предполагает, что:

- ◆ клиент определяет те изменения, которые он собирается провести в компании, и несет за это ответственность;
- ◆ консультант организует и сопровождает процесс эффективной реализации, предлагает для этого адекватные методы и технологии и несет ответственность за его эффективность;
- ◆ в процессе изменений вовлекается как можно большее число людей, готовых поддерживать то, созданию чего они помогали;
- ◆ переобучение происходит не столько на специальных семинарах и **тренингах**, сколько в самом процессе изменений по принципу «делая, учимся»;
- ◆ процесс изменений осуществляется постепенно.

Этапы стратегических преобразований

В основе логики преобразований лежит концепция *поэтапного изменения организационной парадигмы* — психического образа организации, ее окружения, своего места в них.

Поэтапность действий позволяет персоналу легче осваиваться с изменениями,

осознавать их необходимость, оценивать новые идеи, а руководству — поддерживать в организации согласие, преодолевать сопротивление.

Парадигма, формирующаяся под воздействием технологии, политики и культуры организации, во многом определяет взгляды и характер мышления менеджеров и персонала, их поведение и взаимоотношения.

Парадигма стабилизирует образ реальности, гарантирует спокойствие, поэтому люди готовы держаться за нее до последней возможности, особенно если нарастание несоответствия ее и среды малозаметно. Даже угрозы организации оказываются еще недостаточным стимулом для начала радикальных преобразований, если они противоречат господствующей **парадигме** (порой принимается в штыки сомнение в легитимности даже отдельных ее элементов), и на практике допускаются лишь те действия, которые не противоречат устоявшимся взглядам. Поэтому необходимость изменения парадигмы и всей жизни организации поначалу осознается лишь отдельными, наиболее зрелыми людьми (в первую очередь лидером).

Трезво оценивая и переосмысливая ситуацию, они полностью освобождаются от иллюзий прошлого (иначе через некоторое время может возникнуть желание вернуться к «старым добрым временам», особенно если преобразования идут с трудом). Полный психологический разрыв с прошлым дает необходимый импульс движения вперед, позволяет избежать повторения ошибок, легче отождествить себя с новой реальностью.

Для осуществления стратегических преобразований необходимо прежде всего «разморозить» парадигму, последовательно разрушая то, что ее поддерживает, —внутренние группировки, отжившие традиции, догмы и проч. Как только парадигма размывается, в нее вносятся новые идеи и взгляды.

Исходным моментом «размораживания» считается **критика** лидером и его сторонниками существующего положения дел, **пропаганда** своего видения будущего организации (ее идеального образа, к которому следует стремиться).

На Западе она начинается с публикации в престижном издании статьи о будущем организации. Дается правдоподобная (но не обязательно правдивая) оценка прошлому без акцента на недостатки и конкретные личности; «оплакивается» одна часть уходящих ценностей и традиций и одновременно гарантируется сохранение другой; рисуется радужная картина будущего.

Затем пропаганда переносится в **коллектив**, который информируется о причинах, путях и возможных последствиях преобразований, призывается к возрождению былой славы организации. Пропаганда дополняется обсуждением в коллективе концепции преобразований, что способствует ее прояснению, достижению **консенсуса** среди рядовых членов, включению их в практические действия (исходным пунктом преобразований должна быть совместно осознанная проблема).

Способы привлечения людей к изменениям

Форма воздействия	Условия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной качественной информации	При большом количестве людей значительные затраты времени
Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	Значительное сопротивление	Большие затраты времени на корректировку при ошибочном пути
Помощь и поддержка	Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников	Значительные уступки
Манипуляции	Отсутствие иных методов	Потеря доверия при разоблачении
Принуждение	Есть сила, и надо делать все быстро	Ухудшение отношений в будущем

Чтобы изменить что-то, надо создать готовность к изменениям. Любые нововведения требуют действий, а для большинства проще «плыть по течению». Люди по своей природе не любят нового. Отрицательно воспринимается все необычное.

Поэтому люди должны почувствовать необходимость и неизбежность, важность для своей судьбы, своего будущего, выработать собственное мнение, чтобы приверженность к изменениям стала стержнем мышления и поведения каждого. Этим создается реальная база для изменений, поскольку преобразования, навязанные членам организации, вызывают у них недовольство и снижают деловую активность.

Но готовность членов организации к преобразованиям зависит не только от их рационального обоснования, но и от эмоциональных и символических аспектов. Поэтому одновременно проводятся культурологические и иные мероприятия, демонстрирующие будущие основополагающие ценности и укрепляющие к ним доверие. Однако и они не окажут решающего воздействия на членов организации, пока их удовлетворяет существующая ситуация. Поэтому на Западе для активизации изменений считают необходимым не только обнаруживать существующие пороки, но и целенаправленно стимулировать у людей рост неудовлетворенности, в том числе организацией искусственных кризисов.

На основе видения будущего и результатов **дискуссий** создается развернутый поэтапный план действий, предусматривающий там, где возможно, параллельные процессы изменений, сохранение всего полезного, что было прежде.

В плане необходимо четко отразить их ожидаемые последствия, установить сроки завершения преобразований, наметить отходные пути в случае неудачи.

Второй этап преобразований связан с конкретными действиями, которые начинаются в подразделениях, оказывающих наибольшее влияние на результат деятельности организации или которые полностью их поддерживают. Непосредственное осуществление изменений предполагает параллельность разрушения старого и созидания нового.

Преобразования могут, например, иметь форму совершенствования связей внутри структуры и ломки структуры.

Период окончательного разрыва с прошлым и эмоционального принятия будущего обычно малопродуктивен. Люди в большинстве своем сразу не могут оторваться от прошлого, ибо это весьма долгий и мучительный процесс, в рамках которого отношение к переменам постоянно меняется.

В этом процессе выделяются следующие стадии:

1. *Отрицание* начинается с момента появления сведений о грядущих изменениях и может быть обусловлено наличием альтернативных программ или необходимостью других

действий.

2. *Уклонение* возникает тогда, когда принимается официальное решение о начале изменений. Они не оспариваются и даже признаются необходимыми в малых масштабах, однако ставится под сомнение неотложность. Уклонение проявляется в пассивности, неучастии или активном сопротивлении (запутывании, бесконечных дискуссиях, критиканстве, молчаливом сопротивлении).

3. *Исполнение* начинается после «остывания», когда все соглашаются с необходимостью преобразований. Здесь ведущая роль переходит от их генераторов идей к исполнителям.

4. *Поддержка* изменений и постепенное втягивание в этот процесс большинства персонала свидетельствует о начале второго этапа преобразований.

Рекомендуется привлекать персонал к выработке направлений преобразовательной деятельности, консультированию и т. п. Это не всегда возможно и целесообразно, но стремиться к сотрудничеству необходимо, ибо только тогда люди будут активно поддерживать преобразования.

В то же время процесс изменений может быть прерван на любой фазе вследствие чрезмерных перегрузок, отступления лидера (измотанный сопротивлением, он может «слопаться» даже на последней).

После завершения преобразований происходит их замораживание, т. е. административное закрепление в новой структуре управления, **регламентах**, схемах подчинения, в поведении людей, их отношении друг к другу. Все это находит выражение в новой организационной парадигме.

Модель планируемых изменений (Т. Каммингс и К. Уорли).

1. Идентификация проблемы.
2. Диагностика.
3. Сбор данных и предварительный анализ.
4. Обратная связь с основным клиентом и группой.
5. Совместное изучение проблемы.
6. Совместное планирование действий.
7. Действия.
8. Оценка и институционализация изменений.

Критерии удачных преобразований:

- ◆ достижение запланированных целей без большого **ущерба** для организации и ее отдельных членов и успешная работа в соответствии с ними;
- ◆ реальное улучшение ситуации для всех субъектов.

Факторы успеха изменений, по мнению западных специалистов:

- ◆ постановка четких задач и наличие адекватной стратегии действий;
- ◆ реальность масштаба;
- ◆ обеспечение всех информацией;
- ◆ четкость графика;
- ◆ участие большинства сотрудников и поддержка влиятельными группами;
- ◆ использование имеющегося опыта и существующей структуры **власти**;
- ◆ интеграция новых методов с обычными операциями;
- ◆ вознаграждение инициаторов и участников.

Причины сопротивления организационным изменениям

Любая организация объединяет отдельных людей, группы, коалиции, имеющие собственные интересы, часто противоречащие друг другу. Поэтому политическая борьба (за

их реализацию) —ее естественное свойство, причем в период неопределенности ситуации конфронтация обостряется, так как возникает возможность сдвига равновесия власти.

Основной формой борьбы является *сопротивление изменениям*, возникающее по той причине, что людям требуется время для оценки связанных с ними выгод.

Сила сопротивления обычно зависит от следующих обстоятельств:

- ◆ радикальность, степень разрушения сложившихся устоев, традиций, привычек, принципов и норм деятельности;
- ◆ обоснованность, понимание необходимости преобразований, причастности к ним;
- ◆ скорость и интенсивность их процесса;
- ◆ характер и масштабы угрозы положению членов организации;
- ◆ доверие к инициаторам и руководителям;
- ◆ последствия для персонала, наличие удачного или неудачного опыта аналогичных действий;
- ◆ стабильность коммерческих результатов;
- ◆ закостенелость, рутинность;
- ◆ уровень **квалификации** персонала;
- ◆ **морально-психологический климат**.

Сопротивление бывает активным и пассивным.

Формами *пассивного сопротивления (бездействия)* могут быть:

- ◆ настойчивые публичные высказывания опасений по поводу новых идей, благоприятного исхода преобразований; их критиканство;
- ◆ отрицание необходимости перемен вообще;
- ◆ затягивание под разными предлогами принятия соответствующих решений и начала активных действий;
- ◆ сокрытие или игнорирование информации о пользе изменений;
- ◆ отказ или формальное использование новых методов работы;
- ◆ нежелание обучать им других и уклонение от повышения собственной квалификации;
- ◆ ограничение деятельности инициаторов.

В качестве оправдания сопротивления могут выставляться примерно следующие причины:

- ◆ это у нас уже есть;
- ◆ это у нас не получится;
- ◆ это не решает нашей главной проблемы;
- ◆ это требует доработки;
- ◆ здесь не все понятно;
- ◆ есть и другие предложения;
- ◆ это преждевременно и т. п.

Активное сопротивление может заключаться в следующих действиях:

- ◆ выдача недостоверной информации;
- ◆ увязка начала работы по-новому с теми или иными условиями;
- ◆ постановка неясных целей, выдача намеренно ошибочных, туманных распоряжений;
- ◆ внедрение дестимулирующей модели вознаграждения участников;
- ◆ изоляция сторонников изменений, нарушение инструкций, открытое сопротивление; саботаж;
- ◆ отвлечение ресурсов на другие цели, их распыление;
- ◆ искусственное создание обстановки неразберихи, суеты;
- ◆ **интриги**, направленные на раскол коллектива.

Соппротивление преобразованиям (причем не только отдельных людей, но и организации в целом) не случайно. Его общими причинами являются следующие:

1. Инерционность, стремление к функционированию в привычном режиме (главный тормоз изменений), к стабильности, чему подчинены все элементы механизма управления, правила, стандарты и проч.
2. Взаимосвязанность всех субъектов организации, сдерживающих друг друга.
3. Психологическое неприятие людьми, основные причины которого можно объединить в несколько групп:

1) *экономические* связаны с потенциальной возможностью потери дохода или его источников (вследствие лишения работы, льгот и привилегий; сокращения рабочего дня, интенсификации труда), а также с высокими затратами (времени и средств) на проведение самих преобразований;

2) *политические* состоят в нежелании изменить сложившуюся расстановку сил, ставить под удар судьбу неформальной организации (что обычно при проведении стратегических изменений неизбежно) и проч.

Поскольку большинство организаций имеет несколько «силовых центров», расположенных на разных уровнях управленческой **иерархии** и обладающих разными интересами, направленность и активность сопротивления в разных их частях не одинаковы.

Более того, наряду с сопротивлением часто встречается поддержка перемен. При поступлении дополнительной информации сторонники старого могут превратиться в активных поборников нового.

Инициаторы должны уметь определять степень этой поддержки, усиливать ее, идя на компромиссы с людьми по частным вопросам; создавать альянсы с теми или иными коалициями, искать в них опору для борьбы с сопротивляющимися;

3) *организационные причины* коренятся:

- ◆ в возможности ослабления отдельных элементов организации или ее в целом, потери управляемости ею;
- ◆ неудобствах, связанных с работой по-новому;
- ◆ противоречии новых механизмов традиционным методам работы;
- ◆ отсутствию достаточной мотивированности;

4) *личностные причины* обусловлены психологическими особенностями людей:

- ◆ привычкой к старому (человеку вообще не нравится, когда нарушается обычный ход событий);
- ◆ страхом перед новым, неизведанным;
- ◆ боязнью проявить некомпетентность; неверием в собственные силы, способность освоить новые виды деятельности (многие в таких ситуациях теряют гибкость мышления, становятся агрессивными);
- ◆ осознанием угрозы должности, карьере, личной власти, **статусу**, положению в организации, уважению руководства и **коллег**;
- ◆ нежеланием нарушать привычный уклад жизни, преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно работать;

5) *социальные причины* сопротивления характерны не только для отдельных членов организации или их групп, но и всего коллектива в целом. Здесь можно назвать:

- ◆ стремление к социальной стабильности, отсутствие убежденности в необходимости преобразований; желание сохранить «старые добрые» порядки и традиции;
- ◆ слабую информированность об их целях, ожидаемых выгодах и возможных потерях;
- ◆ недовольство методами осуществления, навязанностью, внезапностью;
- ◆ недоверие инициаторам перемен; уверенность, что последние происходят

исключительно в интересах руководства;

- ◆ угрозу разрушения существующей организационной культуры, ценностей, формирования неблагоприятного морально-психологического климата.

Соппротивление усиливает:

- ◆ наличие дорогостоящего оборудования;
- ◆ отсутствие конкуренции, свободы творчества;
- ◆ самомнение, самодовольство людей;
- ◆ невозможность применить силы в другом месте.

Соппротивление приводит к организационному застою, запаздыванию изменений и осуществлению их в ситуации цейтнота, создает стремление к их пересмотру, сведению на нет. Положение осложняется тем, что большинство организационных механизмов предназначено для управления в условиях стабильного развития, а не динамичных переходных состояний.

Полностью преодолеть сопротивление людей преобразованиям нельзя, но путем целенаправленного управления его можно в значительной мере ослабить. Это предполагает следующее:

во-первых, создание необходимых организационных условий осуществления изменений, в частности:

- ◆ всестороннего обоснования потребности в преобразованиях и анализа их последствий для людей, внутренних отношений;
- ◆ формирование новых норм и ценностей;
- ◆ обеспечения обстановки терпимости к возможным в любом деле неудачам, избавляющей от боязни ошибок, риска, сковывающей активность;
- ◆ широкого информирования персонала обо всем, что происходит в организации, вовлечения в **дискуссии**, критику;
- ◆ выявления субъектов (индивидов и групп), которые могут оказать сопротивление или на которые можно опереться;

во-вторых, стимулирование заинтересованности в преобразованиях; обеспечение условий поддержки перемен основными центрами силы и широкими массами. Речь идет:

- ◆ о создании новой системы **мотивации** активистов и участников преобразований, обеспечивающей справедливое вознаграждение достигнутых успехов, и позволяющей извлекать из перемен личную выгоду;
- ◆ предоставлении им необходимых гарантий;
- ◆ поддержании благоприятного морально-психологического климата;
- ◆ заключении соглашений с наиболее влиятельными группировками и отдельными лицами для привлечения их к процессу изменений, особенно если они в результате много теряют;

Для того чтобы разобраться, кто есть кто, и выработать соответствующую стратегию, необходимо провести:

- ◆ описание сложившегося и желательного соотношения сил;
- ◆ ранжирование сил по величине и характеру воздействия;
- ◆ выявление полюсов поддержки и сопротивления, позитивных и негативных сил, на которые можно оказать воздействие, на которые нельзя повлиять или можно в минимальной степени, их описание и идентификацию;
- ◆ выбор оптимальных подходов к управлению данными силами.

в-третьих, активные действия по преобразованиям, предполагающие:

- ◆ привлечение людей к участию в них, что снижает сопротивление;

- ◆ скрытое (путем манипулирования) или явное принуждение (в том числе с помощью административных мер) несговорчивых, если по-другому добиться их согласия участвовать в преобразованиях невозможно (но сопротивление переменам часто бывает просто сигналом о неблагополучии, а не о том, что надо что-то или кого-то подавлять);
- ◆ компенсацию в той или иной форме потерь от преобразований;
- ◆ повседневную помощь и поддержку со стороны руководства;
- ◆ обучение, консультирование экспертами;
- ◆ проведение изменений прежде всего в нейтральных областях;
- ◆ закрепление результатов преобразований в новой организационной структуре и управленческих механизмах.

Предпосылки преодоления сопротивления изменениям:

1. Изучение причин соответствующего поведения людей.
2. Достаточная власть руководителя.
3. Достижение всеобщего понимания необходимости перемен.
4. Чувство принадлежности к группе и ее авторитетность.
5. Поддержка изменений лидерами.
6. Информирование об изменениях.
7. Предоставление группе информации о ней самой.

На выбор средств борьбы с сопротивлением влияют такие обстоятельства, как его степень и вид, сила инициатора преобразований или **руководителя**, риск последствий.

Обычно на низовых уровнях организации, где сотрудники теряют меньше, преобразования протекают значительно легче, чем на верхних. Однако везде поддерживаются только те шаги по обновлению, которые приносят реальную пользу.

Изменения воспринимаются лучше, когда они понятны, не навязаны извне, являются результатом безличных принципов, а не приказа, проводятся в стабильной ситуации, заранее планируются.

Вообще, люди поддерживают то, что помогают создавать.

Крупные российские компании пока редко ставят перед собой такие уникальные по содержанию задачи, как принципиальное изменение стратегии или разработка новых продуктов. К самым востребованным отечественным бизнесом изменениям можно отнести совершенствование операционной деятельности и построение новых бизнесов. Здесь можно опереться на богатый опыт многих компаний и стран — как развитых, так и развивающихся.

В то же время у российских компаний одни и те же проблемы: как достичь намеченных целей, где искать людей, которые благодаря своим знаниям и лидерским качествам смогут определять направление перемен и добиваться реализации поставленных задач.

Рекомендация:

Для самоконтроля полученных знаний выполните тренировочные задания из набора объектов к текущему параграфу