

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Георгий Щёкин

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

Киев 2002

ББК 65.29-2я7
Щ38

Рецензенты: *Б. А. Гаевский*, д-р филос. наук, проф.
Г. А. Дмитренко, д-р экон. наук, проф.

Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 4 от 05.06.02)

Щёкин Георгий.

Щ38 Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.: ил. — Библиогр.: с. 752–759.

ISBN 966-608-205-5

Рассмотрены основная цель, задачи, принципы, формы и методы кадрового менеджмента как системы управления человеческими ресурсами в условиях современной производственной деятельности. Широко представлен зарубежный опыт кадрового менеджмента. Приведены модели деловых игр и словарь-справочник. Описано около 70 популярных методик и тестов, применяемых в целях самооценки, подбора, расстановки и рационального использования кадров.

Для менеджеров, бизнесменов, студентов, преподавателей и других специалистов в области управления человеческими ресурсами.

ББК 65.29-2я7+88.5я7

ISBN 966-608-205-5

© Г. В. Щёкин, 2002
© Межрегиональная Академия
управления персоналом (МАУП), 2002



ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА



ЧАСТЬ I



ВВЕДЕНИЕ В КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Термины “**менеджмент человеческих ресурсов**” и “**кадровый менеджмент**” возникли в 60–70-е годы нынешнего столетия [3]. В данной управленческой модели *человеческие ресурсы* рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

Кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. *Производственную организацию* стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а *Человек* был поставлен во главу угла всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (например, кружки качества, рабочие совещания, советы работников на предприятии). *Человеческий фактор*, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка [1; 3].

Цель и содержание кадрового менеджмента

Наиболее часто под термином “*менеджмент человеческих ресурсов*” понимают мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров. В действительности существует много толкований этого термина, и хотя они различаются по некоторым пунктам, можно выделить три основных [6]:

- 1) отношение к фактору труда как источнику доходов;
- 2) развитие инициативы сотрудников за счет создания необходимых условий;

3) интеграция социальной и кадровой политики в общую политику предприятия.

Цель кадрового менеджмента — удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации. В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются *активами предприятия*, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов *кадровая политика* из “реагирующей” политики превращается в активную стратегию, которая вышшим эшелонам менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой политики отвечают *кадровые службы* и специальные функциональные менеджеры — *управляющие персоналом*. Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

Суть двух подходов (прежнего классического и рождающегося нового) к управлению людьми в условиях профессиональной деятельности можно проследить по приведенной далее таблице. При всей условности последней формулировка новых принципов управления персоналом указывает на стремление теоретиков и практиков концепции человеческих ресурсов подчеркнуть значение кадров в современном управлении и найти более эффективные пути их использования, что изменит всю *систему кадровой работы* [1; 2].

Широкое употребление термина “*управление человеческими ресурсами*” еще не означает повсеместной практической реализации данной концепции. Сегодня его используют как синоним терминов “*управление персоналом*” и “*кадровый менеджмент*”, а также для выражения нового взгляда на роль кадровых служб либо для обозначения новой концепции управления. Большинство специалистов формулируют концепцию кадрового менеджмента достаточно широко, подчеркивая различия по критериям оценки эффективности (более полное использование человеческих ресурсов против минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля); по форме организации (органическая, гибкая форма против централизованной бюрократической) и т. п.

Изменения в использовании рабочей силы отразились в переименовании большинством западных компаний кадровых подразделений в *службы человеческих ресурсов*. При значительном различии финансовых и организационных возможностей новых подразделений, как и методологии кадровой работы, прослеживается четкая тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние десятилетия. Характерной

Исходные положения управления персоналом

Классический подход к управлению	Подход кадрового менеджмента
Человек как фактор производства	Человек как фактор реализации политики предприятия
Человек как статья расходов	Человек как источник доходов
Кадровая политика как нечто второстепенное	Кадровый менеджмент как насущная ежедневная необходимость
Кадровая политика — дело административных служб	Проблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб
Отсутствие системы кадрового менеджмента	Научно обоснованный кадровый менеджмент
Минимальные расходы на обучение	Расходы на обучение определяются по критерию “стоимость — выгода”
Жесткая регламентация исполнителей	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказаний	Сочетание экономических и морально-психологических стимулов
Краткосрочный горизонт планирования	Жизненный цикл человеческих ресурсов
Преимущественно учетные и технические функции кадровых служб	Преимущественно аналитические и организаторские функции кадровых служб

чертой в организации работы с персоналом в рамках новой концепции является интеграция кадровыми службами всех аспектов управления человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла — от найма на работу до пенсионных выплат [2; 3].

Цикл кадрового менеджмента

Управление человеческими ресурсами — часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют **циклом кадрового менеджмента**. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся:

- формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;
- организация комплектования производства кадрами;
- формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Система кадрового менеджмента должна составлять единое целое со стратегией и организационной структурой предприятия в целом (рис. 1).

Цикл кадрового менеджмента обычно начинается с разработки *фирменной кадровой политики* — определения его цели и задач, основных направлений и принципов, форм и методов организации. На этом этапе формируются объекты и структуры управления, прогнозируется и планируется кадровая работа, определяются кадровая потребность и источники ее удовлетворения.

Организация комплектования производства кадрами как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной профориентационной работы, найм и отбор персонала, его профессиональную подготовку и расстановку, а также постоянное повышение квалификации.



Рис. 1. Влияние стратегии и организационной структуры на кадровый менеджмент

Организация процесса адаптации работников, обеспечение их общеобразовательного и культурного роста, управление процессами внутрифирменной мобильности и мотивации, укрепление дисциплины труда и сокращение текучести кадров составляют третье основное направление кадрового менеджмента — *формирование стабильных производственных коллективов*.

Единственный способ успешно осуществить все перечисленные мероприятия — задействовать собственный персонал. Правильно организованный кадровый менеджмент (в частности, эффективные методы разработки кадровой политики, приемы найма и отбора работников, качественные программы профессиональной подготовки и повышения квалификации, адекватная оценка работников и их деятельности, результативная мотивация и постоянное внимание к персоналу) является главным условием обеспечения результативности производства, выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции, быстрого освоения достижений науки и техники [1; 2].

Цикл управленческих профессий

Многие специалисты прогнозируют, что в ближайшее десятилетие менеджмент человеческих ресурсов приобретет первостепенное значение, поскольку общее развитие мирового менеджмента проходит ряд взаимосвязанных стадий [5]. Так, в начале века высшие управленческие посты и лидирующее положение в разработке проблем управления занимали *инженеры*, стремившиеся максимально рационализировать и механизировать производство. На смену им пришли *экономисты* и *финансисты*, видевшие главную задачу в получении максимально возможной прибыли за счет эффективного управления маркетингом и финансовыми ресурсами. Затем наступил период, когда высшее звено управления начало рекрутировать *юристов*, считая, что

главное в бизнесе и менеджменте — соблюдать формализованные предписания, различные инструкции, нормативные акты и установленные законом “правила игры”.

В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы из структур кадрового менеджмента, т. е. *персоналоведы*, которые в центр современной концепции управления ставят Человека. По оценкам ведущих западных специалистов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром. Другими словами, **каждый директор — это директор по кадрам, каждый управляющий — это управляющий персоналом!** [5].

Подготовке менеджеров нового поколения отчасти и посвящена предлагаемая книга по организации управления персоналом в современных условиях.

Структура кадрового менеджмента

Реализация современного курса на проведение радикальной экономической реформы и активной социальной политики, на всестороннюю демократизацию общества в период перехода к рыночным отношениям также связана с **повышением роли человеческого фактора**. Поэтому особую важность в настоящих условиях приобретают вопросы **работы с кадрами**, которые и составляют человеческий фактор развития общественного производства. Это предъявляет качественно новые требования к **теории управления персоналом** как науке, использованию результатов социально-экономических и психолого-педагогических исследований в практике кадровой работы, а также обуславливает создание оптимального механизма управления персоналом во всех сферах и направлениях человеческой деятельности.

Вместе с тем уровень работы с кадрами сегодня не отвечает задачам кардинальной перестройки управления экономикой, проведения в жизнь активной социальной и кадровой политики. В практику кадровых служб слабо внедряются научные методы оценки, расстановки и подготовки кадров с использованием результатов научных исследований. Недостаточно высоким является уровень организационно-правовой и социально-психологической культуры работников по кадрам, многие из которых не имеют соответствующего образования, длительное время не повышают свою квалификацию. Знаний и умений в области работы с персоналом, как правило, нет также у большинства предпринимателей и руководителей, что в целом снижает эффективность управления. В то же время владение основами кадрового менеджмента, его основными принципами и методами крайне важно для организаторов производства, командиров промышленности и строительства. Обучение руководителей основам кадровой политики, включение в програм-

мы их подготовки и повышения квалификации вопросов организации управления персоналом способствуют формированию у них понимания важности правильной, **научно обоснованной работы с людьми**, повышению престижа кадровых служб и в конечном итоге — повышению эффективности использования человеческого фактора на производстве.

В этой связи возникает необходимость разработки организационных, правовых, экономических, социальных и психологических проблем совершенствования деятельности кадровых служб и организации управления персоналом, решение которых связано прежде всего с диагностикой профессионально важных качеств участников производства, повышением уровня их профессионально-квалификационной культуры, а также с созданием системы непрерывного образования руководителей всех рангов и работников по кадрам, направленной на обучение их методам работы с людьми и управления трудовыми коллективами, на выработку у них умений и навыков, необходимых для управленческой деятельности.

Современные требования к работе с персоналом обуславливают повышение роли кадровых служб в использовании творческого потенциала личности каждого работника, превращение их в научно-практические центры активизации человеческого фактора. Исходя из этого особенно актуальной представляется разработка нового научно-практического направления — основы кадрового менеджмента, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем оптимального использования персонала в различных отраслях производства. Современные условия требуют значительного улучшения всей деятельности по управлению человеческими ресурсами, которая предусматривает отход от привычных представлений о статистико-документальных формах кадровой работы и переход к комплексному, системному формированию и проведению эффективной кадровой политики в масштабе предприятия, организации, отрасли, региона.

Сказанное обуславливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — **менеджера по кадрам**, т. е. профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом. Вопросы его профессиональной подготовки и обеспечения непрерывного образования встали сегодня наиболее остро.

Управление персоналом в современных условиях включает несколько взаимосвязанных этапов.

1. Разработка эффективной системы кадрового менеджмента (определение предмета, задач и содержания данного вида менеджмента, его основных направлений, принципов и методов для конкретной организации).
2. Формирование механизма управления персоналом и соответствующей организационной структуры (разработка оптимальных структур и штатов кадровой службы, определение структуры профессиональной под-

готовки и структуры профессионально значимых качеств личности менеджеров по кадрам, отбор, обучение и расстановка специалистов по управлению человеческими ресурсами).

3. Планирование человеческих ресурсов (составление планов и прогнозов в работе с персоналом, планирование численности и состава работников, создание автоматизированных систем управления человеческими ресурсами).
4. Набор персонала (знание и умелое использование всех существующих источников удовлетворения кадровой потребности).
5. ПрофорIENTATION и адаптация (введение принятых работников в организацию, развитие у них понимания того, чего ожидает от сотрудников организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку).
6. Формирование кадрового потенциала управления (анализ качественного состава управленческих кадров, организация найма и постоянной работы с молодыми специалистами, разработка научно-практических основ подбора и расстановки руководящих кадров).
7. Оценка кадров и их деятельности (организация оценки кадров управления, разработка принципов и методов работы с резервом, организация конкурсов специалистов, аттестация, разработка эффективных методик оценки).
8. Организация обучения персонала (разработка и осуществление программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников).
9. Управление трудовой дисциплиной и текучестью кадров (разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала, разработка процедур повышения, понижения, перевода и увольнения работников).
10. Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб (ведение личных дел работников, учета и отчетности по кадрам, использование оргтехники и персональных компьютеров в автоматизации процессов управления человеческими ресурсами, оценка эффективности деятельности подразделений по работе с персоналом).

Общая задача предлагаемой книги — дать основополагающие представления обо всех этапах единого цикла управления персоналом в их логической взаимосвязи и последовательности. При описании этапов, форм и методов принятия действенных кадровых решений преследуется цель обогатить читателя необходимыми знаниями в области управления человеческими ресурсами. Структура этого издания, расположение в нем теоретического и практического материала всецело подчинены достижению указанной цели.

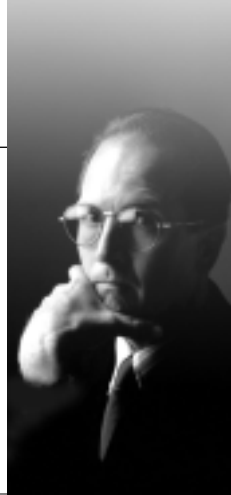


Список использованной литературы

1. Гаузнер Н., Иванов Н., Михина М. Стратегия развития человеческих ресурсов в условиях перехода к рынку // Междунар. экономика и междунар. отношения. — 1992. — № 9.
2. Исаенко А. Н. Новое в теории и практике управления персоналом // США. — 1992. — № 3.
3. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзор. информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К.: МАУП, 1995. — С. 3–20. — (Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт).
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
5. Пиленко Р. К. Управление человеческими ресурсами и эффективность компании // Человек и труд. — 1993. — № 2.
6. Фейнхензен М. А., Берт Й. М., Крис А. И. Менеджмент человеческих ресурсов // Моск. журн. — 1991. — № 8/9.
7. Хоскинс А. Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993.
8. Чернявский А. Д. Организация управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
9. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. — М.: Прогресс, 1993.
10. Шекина С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1997.
11. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.
12. Щёкин Г. В. Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 1997.
13. Hentze J. Personalwirtschaftslehr, Auflage. — Verlag Paul Ha Bern und Studdgart, 1991.
14. Lauriol J. Management strategique: reperes pour une fin de sciecle // Gestion. — 1994. — Desember.
15. Louart P. La Grhal' heuer des segmentations et des paticularismes // Revue fran-cais de gestion. — 1994. — № 448. — Mars-avril-mai.
16. Marbach V. Remuneration par la competence // Personnel. — 1995. — № 357.
17. Mayerhoter W. Personalentwicklun. — Wien: Servisbetriebe OH-WU, 1992.
18. Pitfield M. Selection and Personnel Appraisal // The Open Univ. — 1990. — V. 5.
19. Weiss D. Nouvelles formes d'entreprise et relation de travail // Revue francaise de gestion. — 1994. — № 448. — Mars-avril-mai.
20. Wils T., Le Louran J.-J., Guerin G. La planification strategique des ressources humaines // Les presses de l'universite de Montreal, 1991.

РАЗДЕЛ 1

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



1.1

СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Для осуществления научно обоснованной работы с персоналом менеджеру по кадрам необходимы определенные знания по теории организации и управления, которая изучает наиболее общие закономерности формирования и функционирования организационных структур*. Проблемы теории организации особенно актуальны в настоящее время, когда наша экономика переживает период коренной перестройки всей организационной структуры [4]. Под *организацией* понимают наиболее устойчивые составляющие системы, которые представляют ее структуру. В общественных системах как элементы, относящиеся к организации, следует рассматривать всю сферу взаимоотношений людей, характер их взаимосвязанности.

Организация производства строится на системе производственных отношений, иерархической связанности отдельных работников и коллективов (в частности, иерархическом подчинении), на системе прав, ответственности и обязанностей. При этом организация порождает определенные механизмы, направляющие деятельность ее участников по тем или иным каналам (например, механизм подбора, выдвижения и расстановки кадров управления). Все эти механизмы также следует рассматривать как элементы организации. Природа организации общественной структуры и процессы общественной деятельности во многом носят стихийный характер. Однако это не означает, что процессом формирования механизмов и эволюцией организационной структуры невозможно управлять, основываясь на знании системы связей, существующих между организацией и поведением людей, экономическими и социальными процессами в обществе.

* См.: Щёкин Г. В. Теория социального управления. — К.: МАУП, 1996.

Целенаправленное развитие производства — это прежде всего целенаправленное совершенствование его организации, экономической, правовой и социальной структуры. Особое место в этом развитии принадлежит специальному классу механизмов, играющих важную роль в эволюции любых организационных структур, — механизмам планирования, подбора, подготовки и формирования кадров различных категорий и уровней управления [4].

Наиболее известными западными теориями организации производства являются теории Ф. Тейлора и А. Файоля, а также современных исследователей проблем управления Г. Хикса, Р. Джулета, Э. Дейла и др.

Работы Ф. Тейлора, как известно, относятся к концу XIX — началу XX в. Его система исходит из учета производительности труда рабочего и соответствующей оплаты; цель теории — упростить методы труда и приспособить к этому имеющиеся средства, что должно дать высокие результаты. Особое внимание уделяется роли организаторов производства, осуществляющих надзор за качеством и обслуживанием оборудования, определяющих время работы машин и работников, расходы на основные и оборотные средства, следящих за соблюдением трудовой дисциплины.

В основе теории А. Файоля лежит принцип организации предприятия как единого целого. Ученый формулирует 14 основных положений: распределение функций; авторитет; дисциплина; единство в руководстве и в управлении; подчинение интересов; премирование; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство персонала; инициатива и единство персонала.

Теории Ф. Тейлора и А. Файоля относятся к классическим теориям организации. Неоклассические теории исходят из возрастающей роли человека в процессе производства и в обществе. Для них характерны такие основные моменты: мотивы, неформальная организация, коммуникация и участие. Основой современных теорий организации, вытекающих из теории систем, служат четыре функциональных принципа: приоритет функции достижения цели, приспособление системы к окружению, интеграция всех частей системы и регулирование внутреннего напряжения в ней. Наиболее полно современная теория представлена у Г. Хикса и Р. Джулета. По их мнению, основными ее характеристиками являются системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

В условиях перехода отечественной экономики на рыночные отношения, ее интеграции в мировую экономическую систему на формирование организационных структур все больше начинают влиять новые условия и факторы, связанные с реальной необходимостью усвоения теории и практики уп-

равления производством в промышленно развитых странах, с переходом преимущественно к экономическим методам руководства, коренной перестройкой всего хозяйственного механизма. Наиболее важным является переход основных звеньев управления народным хозяйством к самостоятельной разработке планов развития, что требует создания условий для экономической целесообразной диверсификации производства, ликвидации монополизма. В составе основных звеньев получает развитие рациональное сочетание крупных, средних и малых предприятий, государственных, кооперативных, частных, смешанных, а также совместных предприятий и объединений. Новая модель организационных структур управления требует пересмотра функций центральных экономических ведомств, поскольку несовместимость ряда этих функций с новыми условиями хозяйствования до сих пор тормозила экономические реформы [6].

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его уставом на основе сочетания принципов самоуправления и прав собственника по хозяйственному использованию своего имущества. При этом предприятие самостоятельно определяет структуру управления и устанавливает штаты. Поэтому для обоснованного планирования численности руководителей, специалистов, рабочих и служащих, а также постоянного совершенствования кадровой работы менеджерам кадровых служб необходимо достаточно глубоко разбираться в особенностях построения и функционирования различных **структур управления производством**. Наиболее известны три типа управленческих структур: линейная, функциональная и комбинированная (штабная).

При *линейной структуре* орган управления непосредственно руководит всеми звеньями нижестоящего уровня. Такая структура проста, однако в связи с тем, что нижестоящее звено по всем вопросам обращается к своему непосредственному органу управления, последний обязан знать все. К тому же при увеличении количества звеньев нижнего уровня возрастает и количество уровней управления, так как эффективно руководить можно лишь ограниченным количеством подчиненных подразделений. При *функциональной структуре* вышестоящие органы специализируются по функциям управления (планирование и организация производства, проектирование технологических процессов, учет и комплектование кадров и т. д.), а принимаемые решения становятся более квалифицированными. Однако перед объектом управления возникает проблема очередности выполнения поступающих распоряжений, указаний или рекомендаций.

Недостатки обеих структур управления в значительной степени устраняются в *структурах комбинированного типа* — *линейно-функциональных*, при которых каждому линейному органу управления придается функциональный штаб. Кроме того, различают *продукционную* и *программно-целевую* структуры управления. Суть *продукционной структуры* состоит в том,

что предприятие делится на относительно самостоятельные, но узко специализированные производства (например, структура предприятия, директору которого передаются не только соответствующие цеха, но и некоторые функциональные службы). В *программно-целевой структуре* наряду с линейными и функциональными руководителями вводится категория так называемых руководителей проектов. Им временно подчиняются специалисты из любого подразделения.

При формировании *оптимальной структуры* управления важное значение имеет определение количества структурных подразделений, непосредственно подчиняющихся одному руководителю, так как возможности человека к восприятию информации, ее переработке и принятию решений ограничены. Общее количество самостоятельных структурных подразделений и отдельных работников (C_d), подчиняющихся непосредственно директору предприятия или другому линейному руководителю, можно рассчитать по формуле

$$C_d = 7,87 + 0,00019 P_{п.п.},$$

где $P_{п.п.}$ — численность промышленно-производственного персонала.

Например, для руководителей мелких предприятий (до 300 работающих) рациональная численность непосредственных подчиненных составляет 7–9 человек, для средних (1–5 тыс. работающих) — 10–12 человек, для крупных (5–7 тыс. работающих) — 12–14 человек, для объединений (более 7 тыс. работающих) — 14–16 человек. Как показывает мировая практика хозяйствования, предел численности современного промышленного предприятия — 7–10 тыс. работающих. При этом намечается тенденция к ее уменьшению (например, в ФРГ численность промышленно-производственного персонала на одном предприятии в среднем составляет 250 человек, а в США — 80). В этой связи возникает необходимость внедрения новых прогрессивных структур управления производством, а также определения оптимальной численности работающих, поскольку чем больше предприятие, тем труднее им управлять.

Термин **“менеджмент”**, как правило, трактуется очень широко. Поэтому любое его определение будет неполным. С некоторой степенью приближения можно сказать, что это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг с целью получения прибыли [11]. Иными словами, **управление** — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации [3].

К менеджеру как управляющему организационной системой в современных условиях предъявляются высокие требования. Например, в Японии подготовка полноценного менеджера по месту работы после окончания высшего учебного заведения занимает не менее 8–10 лет.

Что же (как минимум) должен уметь делать менеджер?

Десять управленческих способностей:

1. Планировать и организовывать производство и реализацию продукции.
2. Принимать правильные нестандартные управленческие решения.
3. Руководить коллективом на уровне современных требований (быть лидером).
4. Эффективно общаться, контактировать с людьми.
5. Побуждать работников к результативной деятельности, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненных.
6. Находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций.
7. Быть предельно объективным независимо от личных симпатий.
8. Подбирать, отбирать и обучать работников.
9. Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.
10. Вести деловые переговоры и выступать перед различными типами аудитории.

Разработки менеджмента нацелены на обеспечение использования работниками всего потенциала, всех возможностей для повышения производительности и качества труда, их заинтересованности в достижении фирмой максимальной прибыли. Поэтому главное в менеджменте — уметь работать с людьми, добиваться их мобилизации на постоянное и последовательное повышение экономических результатов деятельности организации.

1.2**ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ
КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Управление кадрами — многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда. В условиях перехода к рыночной экономике управление персоналом должно приобрести системность и завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы.

Комплексный подход к управлению кадрами предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Системный подход отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

Управление кадрами как научно-практическое направление является неотъемлемой частью общей науки управления. Изучать управление — значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процесс производства, выявлять законы формирования отношений управления с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления.

Главным элементом всей системы управления являются кадры, которые одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия, организации являются объектом управления, поскольку они представляют собой производительную силу, главную составляющую любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, распределение, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами, которое с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Вместе с тем кадры — это прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главную роль. Способность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления представляет собой **главную специфическую особенность** управления кадрами [12].

Исходя из сказанного под **управлением кадрами** понимают процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на рациональное их использование, повышение эффективности производства и в конечном итоге — на улучшение качества жизни.

Предметом управления кадрами как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем. **Основной целью управления кадрами** в современных условиях является сочетание эффективного обучения персонала, повышение квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников, а также стимулирование их к выполнению работ более высокого уровня.

Управление кадрами представляет собой **комплексную систему**, элементами которой являются основные направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Рассмотрим каждый из этих элементов в отдельности.

Прежде всего необходимо уяснить содержание понятия **“кадры”**. Кадры представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений,

организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления (служащие) и рабочие кадры [2].

К *рабочим* относятся работники, которые непосредственно заняты созданием материальных ценностей или работами по оказанию различных производственных услуг и перемещением грузов. Рабочих условно подразделяют на основных и вспомогательных, соотношение которых является важным аналитическим показателем эффективности производства, поскольку по мере автоматизации и механизации производственных процессов роль последних заметно возрастает.

К *кадрам управления* относятся работники, выполняющие или способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основные группы: а) *руководители*, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители — директора заводов, начальники цехов, мастера и т. д.); б) *специалисты*, оказывающие квалифицированную

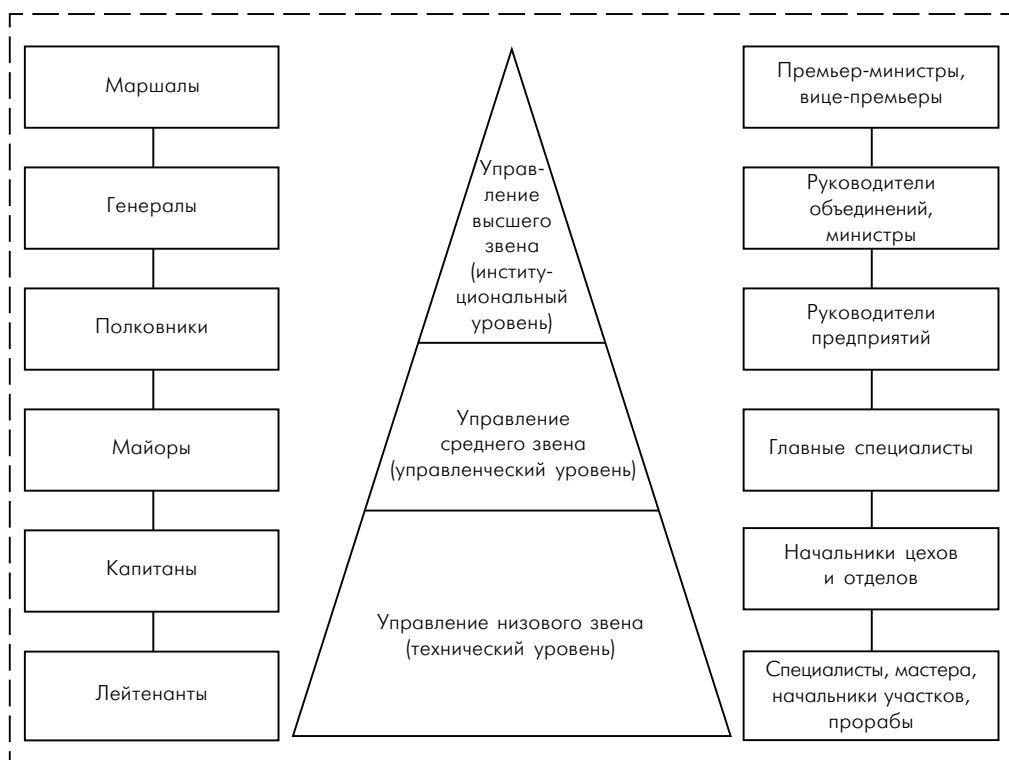


Рис. 2. Уровни управления

помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, юристы, психологи и др.) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (так называемые функциональные руководители — начальники отделов, главные специалисты, руководители бюро, групп, секторов и т. п.); в) *вспомогательные работники*, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления — сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографистки, архивариусы, делопроизводители и др.).

По уровню управления руководители подразделяются на руководителей *звеньев*: *низового* (мастера, начальники участков, отделений, цехов, бюро, отделов, групп на предприятии), *среднего* (руководители предприятий и организаций, их заместители) и *высшего* (руководители министерств и ведомств, крупных объединений, их заместители). Уровни управления представлены на рис. 2, где отражена некоторая аналогия между иерархией уровней управления и иерархией воинских званий.

1.3

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие **основные этапы и функции**: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую **систему кадровой работы**, основными подсистемами которой являются:

а) *подсистема анализа, планирования и прогноза кадров*. Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: “Кто нужен и в каком количестве?”;

б) *подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров*. Ее основными задачами являются качественное обеспечение сфор-

мированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;

в) *подсистема рационального использования кадров на производстве*. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых производственных коллективов.

Система работы с кадрами на производстве приведена на рис. 3.

Методы управления кадрами подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

К *экономическим методам* относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах, источников ее обеспечения и др.

Организационно-распорядительные методы предполагают применение различных способов воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников, инструкциях о порядке ведения учета и хранения трудовых книжек рабочих и служащих и др.).

Социально-психологические методы управления кадрами представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем они подразделяются на *социальные* и *психологические*. Первые призваны воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения и др.), а вторые — на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т. д.).

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает многоаспектный подход к этой важной проблеме. Различают следующие **аспекты управления кадрами**:

- *техничко-технологический* (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);
- *организационно-экономический* (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);
- *правовой* (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);

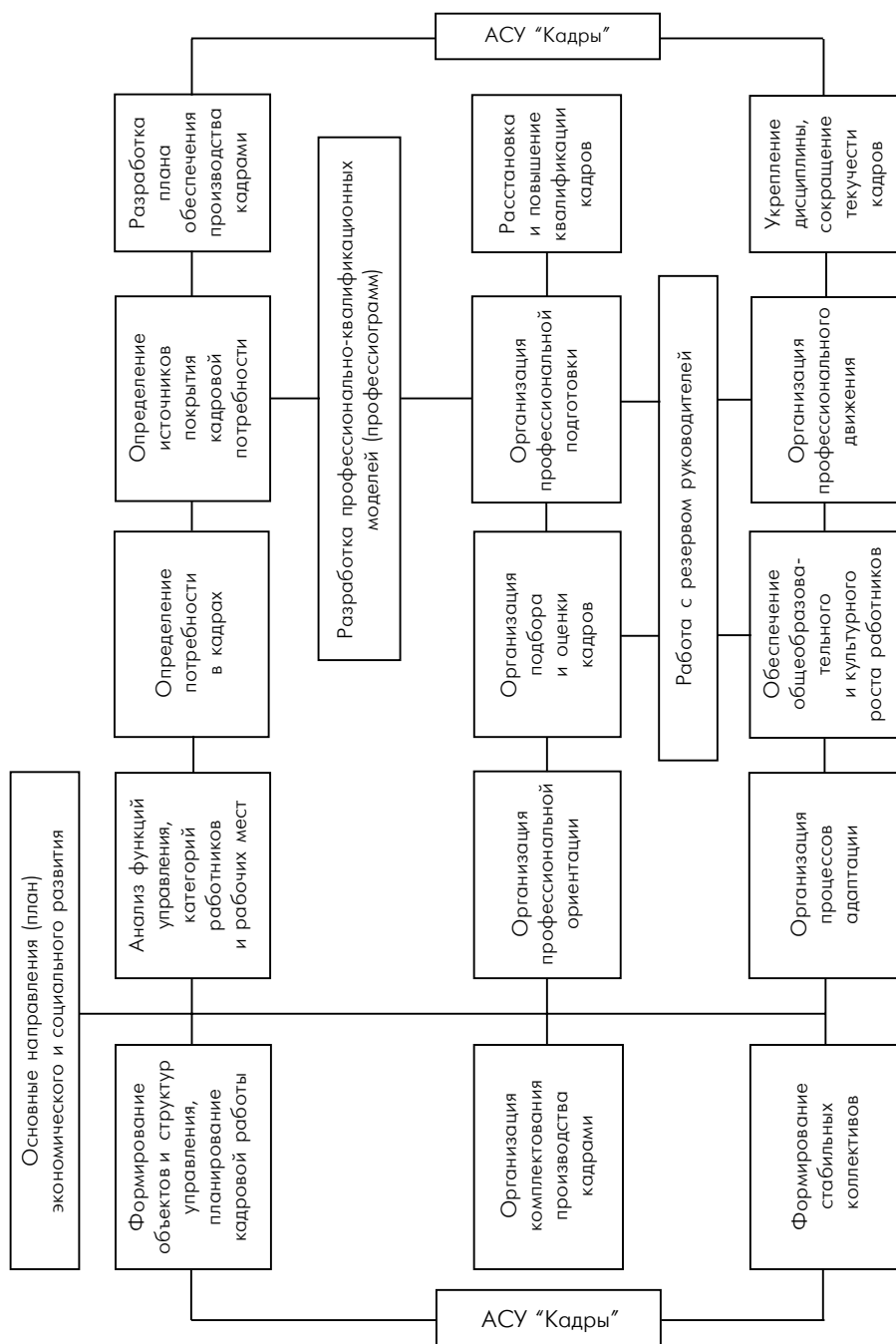


Рис. 3. Система работы с кадрами на производстве

- *социально-психологический* (отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы);
- *педагогический* (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Основой системы управления кадрами является **кадровая политика**, представляющая собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в кадровой работе, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в стратегических решениях.

Средством реализации кадровой политики является **кадровая работа**, которая подчинена решению выдвигаемых обществом задач в хозяйственной деятельности путем оптимального использования и развития персонала.

1.4

ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ключевым в управлении является принцип подбора и расстановки кадров по их личностным и деловым качествам. Являясь краеугольным камнем кадровой политики, он предусматривает:

- преемственность кадров на основе систематического подбора и подготовки новых работников;
- обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации кадров;
- четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника;
- сочетание опытных работников с молодыми кадрами;
- обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе обоснованных критериев оценки их деятельности и личностных качеств;
- сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.

Механизм управления кадрами производства *включает* различные *государственные и общественные формирования*:

- местные государственные администрации, обеспечивающие на подведомственной территории решение комплекса вопросов по управлению трудовыми ресурсами региона, включая их формирование, перераспределение и рациональное использование;
- профсоюзные органы, контролирующие соблюдение администрацией предприятий, организаций и учреждений прав трудящихся в части их

приема, перевода, увольнения, создания необходимых условий труда и быта, предоставления отпусков, различных льгот и компенсаций и др.;

- организации и предприятия, определяющие общее направление кадровой политики предприятия, решающие вопросы создания дочерних предприятий, создания и прекращения деятельности филиалов и других обособленных подразделений, осуществляющие непосредственную работу с персоналом.

К **государственным органам управления** относятся органы по труду и социальным вопросам, центры занятости населения, кадровые службы государственных предприятий, организаций, а также министерств и ведомств. Координация деятельности кадровых служб различных отраслей народного хозяйства возложена на *государственные органы по труду и социальным вопросам*, которые:

- определяют реальную потребность в специалистах с учетом развития производительных сил и перспективных направлений научно-технического прогресса, обеспечивают контроль за их использованием в народном хозяйстве;
- обеспечивают реализацию гражданами права на труд, добиваясь эффективной занятости трудоспособного населения на основе прогнозирования потребностей и источников обеспечения народного хозяйства трудовыми ресурсами, организованный набор рабочих и другие виды распределения и перераспределения работников;
- совместно с органами образования создают эффективную систему профессионального обучения, обеспечивающую непрерывное повышение квалификации всех работников;
- осуществляют методическую работу по аттестации кадров в отраслях народного хозяйства.

Государственная служба занятости:

- анализирует и прогнозирует спрос и предложение на рабочую силу, информирует о состоянии рынка труда;
- ведет учет свободных рабочих мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства;
- консультирует обращающихся к ней граждан и работодателей о возможностях получения работы, обеспечения рабочей силой, о требованиях, предъявляемых к профессиям и работникам, а также по другим вопросам, связанным с обеспечением занятости;
- оказывает помощь гражданам в выборе подходящей работы, а предприятиям, учреждениям, организациям и другим работодателям — в подборе необходимых работников;
- организует профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации граждан в системе службы занятости или в других учебных заведениях;

- оказывает услуги по трудоустройству и профессиональной ориентации высвобождаемым работникам и безработному населению;
- обеспечивает регистрацию безработных и в пределах своей компетенции оказывает им помощь, включая выплату пособий;
- организует разработку региональных программ занятости, предусматривая в них мероприятия по социальной защите различных групп населения;
- содействует предприятиям, учреждениям и организациям в решении вопросов, связанных с обеспечением занятости населения.

Для решения этих и других задач центры занятости устанавливают постоянные связи с кадровыми службами предприятий, изучают их конкретные проблемы и трудности, оказывают помощь в планировании мероприятий по улучшению использования рабочей силы, прогнозированию потребностей в кадрах с учетом развития и совершенствования производства, в разработке программ переобучения и повышения квалификации работников. Центр участвует в разработке и осуществлении мер по созданию стабильных трудовых коллективов, укреплению трудовой дисциплины и сокращению текучести кадров на предприятиях, организует учебу работников кадровых служб предприятий и организаций по вопросам рационального использования трудовых ресурсов.

Исходя из новых требований к работе с кадрами пересматриваются функции кадровых служб всех уровней управления. Повышаются их роль и ответственность в решении задач экономического и социального развития. Примерная структура современной кадровой службы предприятия показана на рис. 4.

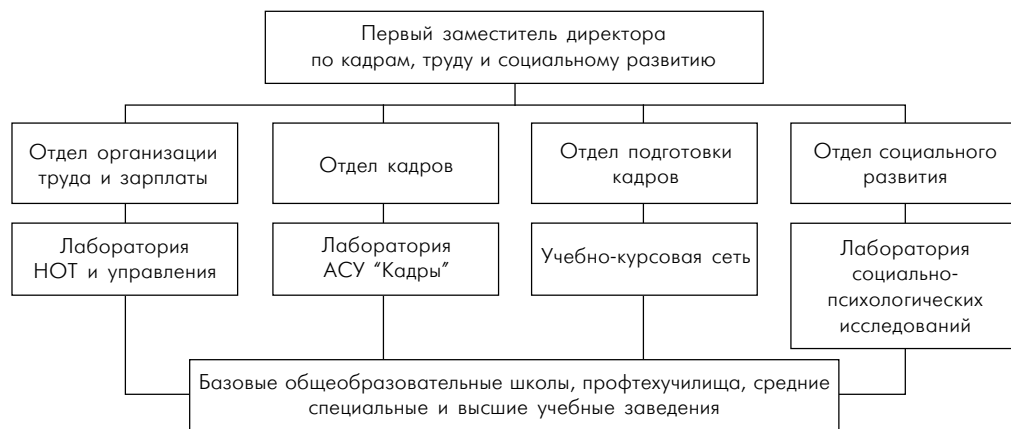


Рис. 4. Примерная структура современной кадровой службы предприятия (объединения)

В условиях перехода к рыночной экономике **основными функциями кадровых служб** предприятий, организаций и учреждений становятся:

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер, направленных на пополнение трудового коллектива;
- планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
- организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения, подготовка и переподготовка кадров, направление работников на учебу в различные учебные заведения и стажировка на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей различного ранга передовым методам и формам работы с кадрами;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе аттестации, широкого использования психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;
- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;
- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, улучшение морально-психологического климата в коллективе и др.

Перечислим основные *функции*, которые выполняют *службы социального развития* для оптимизации управления кадрами:

- анализ уровня социального развития трудовых коллективов, подготовка предложений к проектам планов и целевых комплексных программ социального развития, проведение социологических и социально-психологических исследований на производстве;
- изучение причин текучести кадров, социально-психологическое обеспечение профориентации, профподбора, профобучения, расстановки, производственной адаптации, профессионального и должностного продвижения кадров с учетом индивидуально-психологических особенностей работников; участие в формировании резерва руководителей;
- разработка и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом, обеспечению престижности профессий, усилению творческого ха-

рактера труда, оптимальному формированию структуры и состава трудовых коллективов;

- разработка социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению роли и значения наставничества, созданию благоприятного социально-психологического климата; определение наиболее эффективных форм и методов морального и материального стимулирования работников и др.

Иными словами, комплексный подход к управлению кадрами в условиях современного производства предполагает интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием на единой организационной основе, которой является служба управления персоналом предприятия, организации, министерства.

Таким образом, **система управления кадрами** представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы.

1.5

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА РУБЕЖОМ

Несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, западные эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной. Так, в последнее время получила распространение **теория выживания организации** в условиях “структурного сдвига”. В основе этой модели лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом “смертность” предприятий падает.

Авторы данной теории считают, что в любой организации происходит борьба между силами, заинтересованными в повышении эффективности ее деятельности и в ее выживании. В первые годы после создания организации эффективность играет преобладающую роль, но рано или поздно организация входит в период “тревог”, когда с наибольшей силой проявляются антагонистические интересы различных групп внутри и вне предприятий. Акционеры выступают за глубокие преобразования, которые позволили бы предприятию повысить рентабельность; персонал, видящий в преобразованиях угрозу своему положению, стремится блокировать любые глубокие изменения. Примером структурного срыва является покупка предприятия рабо-

чими. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится к срыву, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководителям удастся противостоять силам, толкающим организацию к выживанию без эффективности с помощью организационных инноваций, экстернализации занятости, слияний и приобретений.

Проблемам выживания предприятий посвящено много работ различных специалистов. Представляет интерес “**биологический подход**”, отраженный в работах А. Эрели и Ж. Моно и ставящий перед собой цель ответить на вопрос, существует ли жизненный цикл предприятий, аналогичный жизненному циклу биологических объектов. Современные исследования позволили сделать следующие *выводы*.

1. Предприятия стареют, как и живые существа, что проявляется в снижении восприимчивости предприятия ко всему выходящему за формализованные рамки. Такая формализация превращает организации в закрытые системы.

2. Полностью закрытая система, т. е. система, которая не может интегрировать новую информацию, становится “застывшей”, а следовательно, “мертвой”. Она перестает развиваться, теряет способность к адаптации. Предприятия могут продолжать существовать, но похожи на умирающих, жизнь которых поддерживается с помощью сложного оборудования.

3. В рамках “биологического подхода” роль руководителя предприятия состоит, с одной стороны, в поддержании системы в состоянии открытости, а с другой — в ориентации ресурсов организации на инновации, способные обеспечить выживание предприятия, его адаптацию к изменяющемуся окружению.

4. Управление организацией в данном режиме содержит определенный риск, связанный с нарушением функционирования предприятия или необходимостью изменения существующих руководящих структур (это может пойти на пользу предприятию, но представляет угрозу для самих руководителей). Поддержание открытости системы обходится дороже в плане финансов, времени, стрессов, чем управление на принципах планирования, но является основным фактором выживания предприятия в современных условиях.

Обзор различных теорий организации и управления позволяет сделать **общий вывод**: выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.

Успешное развитие на протяжении длительного периода экономики Японии побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучать механизмы и факторы, которые обеспечивают высокую эффективность производства в этой стране. Анализ показал, что в центре этой концепции управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность

для фирмы. Исходя из этой концепции все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился к процветанию фирмы, в которой работает.

В последнее время в США и европейских странах с учетом японского опыта разработаны различные модели управления, в центре внимания которых находится человек. Как правило, такие модели содержат следующие блоки:

- персонал организации;
- тщательный учет знаний и способностей работников при назначении их на ключевые должности в фирме;
- стиль и культура деловых взаимоотношений в данной организации;
- долгосрочные цели развития фирмы.

Стратегические концепции управления кадрами в промышленно развитых странах рассматривают работников как решающий фактор сохранения конкурентоспособности и нацелены на подготовку кадров в соответствии с изменяющимися требованиями рынка и с учетом введения новых технологий. По мнению многих зарубежных исследователей, главными моментами в работе с персоналом должны стать:

- ресурсная ориентация, т. е. использование индивидуальных способностей работников в соответствии со стратегическими целями организации (в первую очередь для овладения новыми технологиями);
- интеграция стремлений, потребностей и запросов работников с интересами организации.

При разработке концепций управления персоналом проводятся различные текущие и ретроспективные исследования. Так, в США были фундаментально проанализированы многочисленные публикации по вопросам управления кадрами. В качестве главных направлений были выбраны подход к управлению персоналом, зависящий от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовой продукции; новые направления управления персоналом в многонациональных компаниях и деятельность персонала, занятого отбором работников, их подготовкой, повышением квалификации и совершенствованием оплаты труда.

Исследования показали, что стратегия управления персоналом при разработке новой продукции и наращивании объемов ее выпуска должна быть различной.

Методы материального стимулирования высококвалифицированных работников зависят не только от сложившихся на фирме традиций, но и от наличия объективных норм и оценок качества труда. При отсутствии таковых (например, при стимулировании разработчиков новой техники) повысить производительность труда не удастся. Различными исследованиями выявлено, что в интернациональных компаниях женщины гораздо быстрее,

чем мужчины, адаптируются к условиям работы в чужой стране. При свертывании производства и временном увольнении работников производительность труда лиц, обладающих устойчивой производственной этикой, повышается. Временное увольнение положительно действует и на остающихся работников. При этом обнаружено, что при дифференциации заработка многое зависит не только от мастерства работника, но и от его начальника и взаимоотношений работника и его начальника.

Основной вывод различных исследований проблем управления персоналом состоит в том, что внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью повышается в условиях высокоавтоматизированных технологий. Стратегическими направлениями в этой области становятся максимальное использование технических возможностей, гуманизация труда и всемерное развитие инициативы сотрудников. При этом необходимо исходить из таких концепций:

- социальные инновации важны так же, как и технологические;
- капитал нужно инвестировать не только в передовую технологию, но и в подготовку и обучение кадров;
- координация активности сотрудников должна обеспечиваться через средства коммуникации и взаимопонимание;
- проблемы должны решаться совместными усилиями коллектива, должен преобладать кооперативный стиль работы.

Кадровая политика на предприятиях будущего, по мнению западных специалистов, должна строиться на следующих принципах: полное доверие сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности; в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива; результат деятельности предприятия определяется степенью сплоченности коллектива; максимальное делегирование функций управления сотрудникам; развитие мотивации работников. В связи с разработанными стратегическими концепциями управления персоналом предъявляются и новые требования к формированию качеств у будущих менеджеров по кадрам, в частности целенаправленности, масштабности, коммуникативности, способности анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации и др.

Резюме

1. Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Организация имеет устойчивые составляющие системы, которые образуют ее структуру. Целенаправленное развитие производства — это прежде всего целенаправлен-

- ное совершенствование его организации, экономической, правовой и социальной структур.
2. Все организации осуществляют горизонтальное и вертикальное разделение труда, создавая службы, отделы, подразделения, которые представляют собой структуру управления организации. Управление необходимо для координации решения задач организации.
 3. Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации. В центре современных концепций управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы.
 4. Менеджеры различного уровня должны обладать выраженными способностями к управлению, главной из которых является умение работать с людьми.
 5. Управление кадрами — многогранный и исключительно сложный процесс, представляющий собой комплексную систему. Система управления персоналом — это комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, различных видов, форм и методов работы, а также соответствующего механизма управления, направленного на обеспечение постоянного повышения эффективности производства, производительности труда и качества работы.
 6. Механизм управления персоналом базируется на интеграции функций управления трудом, кадрами и социальным развитием. Организационной основой механизма управления персоналом является кадровая служба, осуществляющая комплекс названных функций управления.
 7. Выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.

Вопросы и задания для повторения

1. Назовите основные принципы классических и современных концепций управления. В чем их различие?
2. Назовите основные структуры управления производством и их характерные особенности.
3. Чем обусловлено и зачем нужно управление?
4. Кратко опишите три основных уровня управления.
5. Назовите основные требования, предъявляемые к современному менеджеру.
6. Опишите три основные составляющие системы кадровой работы на производстве.
7. Назовите аспекты и методы управления персоналом.

ДЕЛОВАЯ ИГРА

Анализ организационной структуры управления заводом

Цели деловой игры

1. Выработка навыков анализа организационных структур управления.
2. Выработка навыков построения организационных структур управления.
3. Выработка навыков работы в малых группах и выработка коллективных решений.

Исходная информация

Объект анализа — машиностроительный завод с индивидуальным производством, структура управления которым приведена в табл. 1.

Таблица 1

Структура управления завода

Директор завода				
Главный инженер		ЦБух, ОТК, ООТиЗП, ОК, первый отдел, ПЭО, служба АСУП, юридическое бюро	Зам. директора по производству. Начальник ПДО	Зам. директора по общим вопросам
Бюро КС У КП, ОТБ	ОГТ (инструментальный цех), ЦЗЛ, ЭМО (ремонтно-механический цех — РМЦ), ОКС		Цеха 1–4, литейный участок	ОМТС, ОБК, ФСБ, ХО, транспортный цех, участок хоздвора

Структура управления и определяющие ее факторы. Содержание управления как процесса раскрывается в его функциях, представляющих собой виды деятельности, с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект. Вне функций управления нельзя представить себе процесс управления, его содержание в данной системе. Анализ процесса управления в отношении его функций составляет основу для установления объема работы по каждой функции, определения численности управленческих работников по ней и, в конечном итоге, для проектирования структуры и организации аппарата управления.

В организационно-техническом плане управление производством может быть подразделено на функции по двум основным признакам: содержанию процесса управления и принадлежности к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности.

Деление на функции по содержанию процесса управления является основополагающим и определяет круг задач, которые призвано решать управление как часть совокупного общественного труда, затрачиваемого на планирование, организацию, координирование, руководство и контроль совмест-

ных усилий участников кооперативного труда в процессе производства. Перечисленные виды деятельности и составляют функции управления.

Для выполнения функций управления производством создается управляющая система — аппарат управления. Под структурой аппарата управления производством понимают количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимосвязь.

Аппарат управления завода (без учета руководства) состоит из 20 подразделений (распределение численности приведено в табл. 2). Его структура, являясь формой разделения труда в сфере управления, активно воздействует на процесс функционирования системы управления и ее дальнейшее развитие: чем совершеннее структура аппарата управления, тем эффективнее воздействие управления на процесс производства, рациональнее процесс функционирования системы управления.

Таблица 2

Штатное расписание

№ п/п	Наименование подразделения завода	Численность служащих, чел.
1	Отдел главного конструктора (ОГК)	32
2	Отдел главного технолога (ОГТ)	70
3	Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗП)	13
4	Энергомеханический отдел (ЭМО)	10
5	Отдел технического контроля (ОТК)	9
6	Планово-экономический отдел (ПЭО)	17
7	Производственно-диспетчерский отдел (ПДО)	20
8	Центральная бухгалтерия (ЦБух)	17
9	Финансово-сбытовое бюро (ФСБ)	5
10	Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)	12
11	Отдел кадров (ОК)	6
12	Отдел внешней комплектации (ОВК)	10
13	Отдел технической безопасности (ОТБ)	4
14	Центральная заводская лаборатория (ЦЗЛ)	9
15	Первый отдел	3
16	Отдел капитального строительства (ОКС)	6
17	Хозяйственный отдел (ХО)	10
18	Бюро КС У КП	3
19	Служба АСУП	1
20	Юридическое бюро	1
Всего		258

Структура аппарата управления должна быть оптимальной (когда устанавливаются рациональные связи при наименьшем количестве ступеней управления), гибкой и простой. Она должна обеспечивать экономичность управления. Суть этого требования заключается в том, чтобы нужный

эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Условия формирования структурных подразделений. Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения, а также характер выполняемой работы. Очевидно, что при прочих равных условиях структурную единицу необходимо выбирать в зависимости от численности ее работников, объема и сложности фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является *отдел*. В отделах сосредоточено около 3/4 всех инженерно-технических работников, служащих и технических исполнителей заводоуправления. Поэтому прежде всего следует учитывать организационные условия, при которых целесообразно создавать отдел, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Согласно существующим методическим рекомендациям одним из таких условий является минимальная численность работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность работников, как правило, составляет 10 человек, для бюро — 7, для конструкторских и технологических подразделений: в отделе — 21, в бюро — 16 человек. При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения, как правило, не создаются; рекомендуется назначать старших специалистов и специалистов.

Для обоснованного выбора того или иного варианта внутренней структуры необходимо проанализировать влияние организационно-технических условий на количество входящих в его состав структурных единиц. При этом рекомендуется использовать метод, дающий следующие зависимости:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 X;$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 X;$$

$$Y_3 = - 0,26 + 0,2567 X;$$

$$Y_4 = - 1,66 + 0,6272 X,$$

где Y_1 — количество заместителей начальника отдела; Y_2 — количество бюро в отделе (начальников бюро); Y_3 — количество групп (старших исполнителей); Y_4 — численность исполнителей; X — численность служащих отдела.

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель разъясняет участникам деловой игры ее содержание, цели и порядок проведения.

Учебная группа разбивается на малые группы (команды), определяются состав команд и руководители проектов. Последние получают необходимую документацию для проведения деловой игры.

Слушателям предлагается в процессе деловой игры проанализировать организационную структуру завода и предложить проект новой, более прогрессивной организационной структуры управления.

1. Согласно приведенным далее данным определить, какие подразделения соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро, а какие не соответствуют и поэтому должны быть реорганизованы (см. табл. 2).

2. На основе приведенных ранее формул определить состав должностных категорий для аппарата управления данного предприятия и отклонение по каждой категории в целом; полученные данные свести в табл. 3. Проанализировать данные табл. 3.

Таблица 3

Сравнение расчетной и фактической численности служащих

№ п/п	Наименование должностной категории	Общая численность работающих, чел.		Отклонения	
		расчетная	фактическая	“+”	“-”
1	Руководители подразделений		16		
2	Заместители руководителей		11		
3	Начальники бюро (групп)		14		
4	Старшие исполнители		62		
5	Исполнители		155		
Всего			258		

3. Рассчитать те же должностные категории в рамках каждого подразделения (табл. 4). Проанализировать данные табл. 4.

Таблица 4

Расчетная и фактическая численность должностных категорий по подразделениям (без учета руководителей)

№ п/п	Наименование подразделения	Фактическая численность работников, чел.	В том числе							
			заместители начальников		начальники бюро		старшие исполнители		исполнители	
			норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически
1	ОГК	31		1		4		8		18
2	ОП	69		1		6		21		41
3	ООТиЗ	12		1		—		4		7
4	ЭМО	9		1		—		3		5
5	ОТК	8		1		—		2		5
6	ПЭО	16		1		1		5		9
7	ПДО	19		2		1		7		9
8	ЦБух	16		1		—		4		11
9	ОМТС	11		—		1		1		9
10	ОВК	9		1		—		—		8
11	ХО	9		—		—		—		9
Всего		209		10		13		55		131

4. На основе анализа и расчетов разработать предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с рекомендациями в отношении количества работников в отделах и бюро. Однако сделать это можно лишь после тщательного анализа содержания их работы на основе изучения документооборота и с учетом других факторов.

Проведя укрупнение отдельных подразделений за счет ликвидации других, выполнить соответствующие расчеты, а их результаты свести в табл. 5. Объединение же части отделов внесет изменения в численность объединенных отделов, и это потребует повторного расчета их должностных категорий.

Таблица 5

Численность работников управления укрупненных подразделений по категориям

№ п/п	Структурное подразделение	Численность работников, чел.	В том числе							
			заместители начальников отделов		начальники бюро		старшие исполнители		исполнители	
			норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически

Обосновать, по каким признакам и факторам проведено укрупнение отдельных подразделений. Объяснить, почему объединены именно эти подразделения.

5. Построить новую структурную схему управления предприятием с учетом нормы управляемости высшего руководства предприятия.

Подведение итогов деловой игры

Каждый руководитель проекта докладывает о проделанной работе, отмечая:

1) какие подразделения не соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро и должны быть реорганизованы;

2) результаты анализа состава должностных категорий согласно данным табл. 3;

3) результаты анализа нормативной и фактической численности по каждому подразделению согласно данным табл. 4;

4) предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с нормативами численности работников в отделах и бюро (табл. 5). Здесь важно уточнить подходы каждой команды к анализу содержания работы каждого подразделения. Очень важно, чтобы слушатели при анализе структуры управления отошли от сложившихся подходов и инструкций. Следовательно, нужны новые, более прогрессивные подходы и более гибкие структуры управления предприятием.

На основе обсуждения предложенных проектов разрабатывается окончательный вариант организационной структуры управления предприятием.

Список использованной литературы

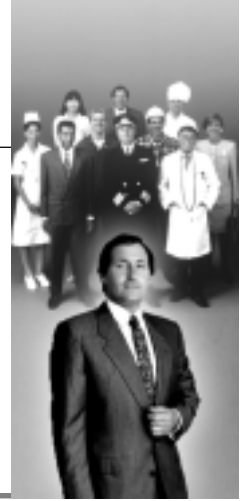


1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
2. Гасевский Б. А. Основы науки управления: Навч. посіб. — 2-ге вид. — К.: МАУП, 1998.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
4. Моисеев Н. Теория организации и практика перестройки // Знание Сила. — 1988. — № 1.
5. Население и трудовые ресурсы: Справ. / Сост. А. Г. Новицкий. — М.: Мысль, 1990.
6. Нисевич Е. В. Развитие организационных структур управления в народном хозяйстве // Фундаментальные науки — народному хозяйству. — М., 1990. — С. 438–439.
7. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 1999.
8. Платонов О. Противоречивый характер использования человеческого фактора в экономике США // Соц. труд. — 1988. — № 2.
9. Потехина Л. В. Социальный механизм управления и труд специалистов // Изв. СО АН СССР. — 1988. — № 13. — Вып. 3.
10. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991.
11. Уткин Э. А. Профессия — менеджер. — М.: Экономика, 1992.
12. Филиппов А. В. Управление кадрами на предприятии. — М.: Знание, 1985.
13. Щёкин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУУП, 1992.
14. Щёкин Г. В. Система работы с кадрами в народном хозяйстве. — К.: Знание, 1989.
15. Щёкин Г. В., Попков А. Г. Организация работы с кадрами в строительстве. — К.: Будивэльник, 1988.
16. Эффективность труда руководителя. — М.: Экономика, 1982.
17. Ягодина Г. А. Престиж и характер инженерного труда // ЭКО. — 1985. — № 12.
18. Fassler T. Gedanken zur Planung einer Management // Ind. Organis. — 1986. — 45. — № 9. — S. 317–319.
19. Fisher C. D. Current and recurrent challenges in HRM // J. Manag. — 1989. — 1. — № 2. — P. 157–180.
20. Haley U. C. V., Stumpl S. A. Cognitive trails in strategic decision-making: linking theories of personalities and cognitions // J. Manag. Stud. — 1989. — 16. — № 5. — P. 477–497.
21. Hersey P., Blanchard H. K. Management of organizational behavior. Utilizing Human Resource // Englewood Cliffs. — 4th ed. — N. Y.: Prentice-Hall Inc., 1982.

-
22. *Mirvis P. H., Kanter D. L.* Combatting cynicism in the work-place // *Math. prod. rev.* — 1989. — **8**. — № 4. — P. 377–394.
 23. *Muller R.* Führung 2000: Kapital in High — Tech, Vertrauen in Mitarbeiter investieren // *IO Manag. Z.* — 1990. — **59**. — № 1. — P. 36–46.
 24. *Skibicka B.* Cnoty wspolczesnego zarzadzania wspolcz. probl. w teorii i prakt. zarz. Mater. konf. Szk. Let. Inst. organ. izarz. Szklarzka Poreba. wrzes. 1987 // *Pr. nauk. 4E Wroclawiu.* — 1988. — № 455. — S. 59–62.
 25. *Srodes J.* Mr. Diogenes, call your office // *Finans. World.* — 1989. — **158**. — № 13. — P. 24–26.
-

РАЗДЕЛ 2

ПРОФЕССИЯ – МЕНЕДЖЕР ПО КАДРАМ



2.1

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Возрастание роли социальной составляющей производства обуславливает качественные изменения системы управления производственными организациями, выражается в его новых формах и содержании.

Современная производственная организация с точки зрения системного подхода представляет собой сложную социотехническую систему, в которой выделяются технико-технологическая, организационно-экономическая и социально-психологическая подсистемы [7]. На основе анализа работы различных организаций можно выделить организационно-функциональное “ядро”, осуществляющее деятельность по оптимизации социально-психологической подсистемы производственной организации. Это “ядро” реализует основные направления деятельности таких функциональных подразделений, как нынешние отделы кадров, отделы подготовки кадров, организации и оплаты труда, службы социального развития. Сказанное предполагает объединение их в **единую службу по управлению человеческим фактором на производстве**. При этом направления психофизиологического характера (отбор на психофизиологическом уровне, эргономические разработки, инженерно-психологические исследования и т. п.) и социально-экономического (совершенствование организации и оплаты труда, планирование социально-экономического развития и др.) являются переходными, связывающими социально-психологическую подсистему (совершенствование форм и методов работы с кадрами, стабилизация трудовых коллективов, нормализация человеческих отношений и т. д.) с технико-технологической и организационно-экономической подсистемами производственной организации [1].

Организационной основой единой кадровой службы, как отмечалось, является интеграция функций по управлению организацией труда, подбором и расстановкой кадров, их подготовкой и повышением квалификации, социальным развитием трудовых коллективов, что определяется общей социально-психологической направленностью названных подразделений. Данное утверждение — следствие решения центрального вопроса о принципах распределения сфер влияния в процессе управления производством: кто должен контролировать состояние и развитие работников на предприятии? Инженерно-технологические службы заняты управлением и обеспечением производственных процессов; человек для них является функциональным звеном. Общественные организации по своей сути не могут выполнять основные производственные функции, к которым относится и управление кадрами. Следовательно, только единая кадровая служба может и должна взять на себя решение комплекса задач, связанных с оценкой, подбором, расстановкой, воспитанием и рациональным использованием работников. Однако следует отметить, что до сих пор вопросами техники, технологии, снабжения производства занимаются примерно 95 % работников, а работой с людьми, кадрами — менее 5 % [3].

Структуру социально-психологической подсистемы производственной организации в разрезе функциональных обязанностей подразделений, занимающихся проблемами организации и управления персоналом, рассмотрим далее. Следует заметить, что в настоящих условиях назрела острая необходимость реорганизовать механизм управления социально-психологической подсистемой производственной организации. Такая реорганизация должна осуществляться, как отмечалось, в направлении интеграции функций управления персоналом.

Сегодня на производстве сложилась ситуация, когда единым процессом кадровой работы руководят одновременно несколько подразделений: отдел кадров (подчиняется заместителю руководителя по кадрам); отдел подготовки кадров (подчиняется главному инженеру); служба социального развития (подчиняется как правило, непосредственно руководителю организации); отдел труда и заработной платы (подчиняется главному экономисту или заместителю руководителя по экономике). Представляется целесообразным свести перечисленные отделы в единую кадровую службу под началом первого заместителя директора по человеческим ресурсам. Формирование в этой службе необходимых научно-исследовательских и учебно-методических подразделений позволит обеспечить комплексное управление персоналом в соответствии с современными требованиями кадровой политики в период перехода к рыночным отношениям. На основе анализа хозяйственной практики и перспектив развития общественного производства с достаточной степенью точности можно предположить, что будущее в управлении персоналом будет принадлежать именно таким мощным кадровым службам, спо-

собным эффективно использовать в практической деятельности современные научные разработки и новейшую электронно-вычислительную технику.

2.2

СТРУКТУРА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДСИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ*

ОТДЕЛ КАДРОВ

Возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловыми качествами. Руководит разработкой перспективных и годовых планов комплектования предприятия кадрами с учетом перспектив его развития, изменения состава работающих в связи с внедрением новой техники и технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, а также пуском производственных объектов. Участвует в работе по прогнозированию и определению потребности в кадрах на основе планов экономического и социального развития предприятия. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода; контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной ими в учебном заведении специальностью; совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и воспитательной работы. Систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия, и создания резерва на выдвижение; осуществляет контроль за его обновлением и пополнением; способствует формированию состава руководящих кадров из утвержденного резерва, обеспечивает повышение квалификации специалистов, зачисленных в резерв, и подготовку их к работе на руководящих должностях. Принимает участие в разработке мероприятий по реализации рекомендаций аттестационных комиссий; определяет круг специалистов, подлежащих очередной и повторной аттестации; обеспечивает подготовку необходимых документов. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии

* Дается в разрезе обязанностей руководителя подразделений по управлению человеческими ресурсами на предприятии [5].

с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности трудящихся, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления рабочих и служащих к поощрениям и награждениям. Обеспечивает подготовку документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представления их в орган социального обеспечения; организует разработку и принятие мер, направленных на совершенствование управления кадрами на основе внедрения соответствующей подсистемы АСУ, системы подбора и расстановки кадров, обеспечивающей отбор наиболее подготовленных работников для эффективного выполнения ими своих обязанностей, профотбор и профадаптацию кадров, их профессионально-квалификационное продвижение. Осуществляет методическое руководство работой инспекторов по кадрам подразделений предприятия; контролирует исполнение руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами. Принимает меры к совершенствованию форм и методов работы с кадрами, обеспечивающих трудовое и нравственное воспитание всех категорий работников, к обобщению и распространению передового опыта в этой области. Изучает и обобщает итоги работы с кадрами; анализирует причины текучести, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины; готовит предложения по устранению выявленных недостатков и по закреплению кадров; принимает меры по трудоустройству высвобождающихся рабочих и служащих. Осуществляет связь с другими предприятиями по вопросам подбора кадров. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка; разрабатывает мероприятия по улучшению трудовой дисциплины и снижению потерь рабочего времени, контролирует их выполнение. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

ОТДЕЛ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

Обеспечивает постоянное повышение уровня общеобразовательной и профессиональной подготовки и мастерства работников предприятия в соответствии с необходимостью освоения новых видов продукции, передовой техники и технологии, организации продукции. Руководит организацией подготовки, переподготовки и непрерывного повышения квалификации рабочих кадров на производстве, практического обучения молодых специалистов в период прохождения ими стажировки, производственной практики студентов и учащихся, трудового обучения школьников. На основе изучения

потребности предприятия в квалифицированных кадрах разрабатывает проекты перспективных и годовых планов их подготовки и повышения квалификации; руководит направлением руководящих работников и специалистов в учебные заведения для подготовки и повышения квалификации в соответствии с утвержденными планами, обеспечивает контроль за их выполнением. Организует работу по профессиональной ориентации молодежи, ее трудовому воспитанию и обучению, производительному труду. Осуществляет связь со школами и колледжами по вопросам профессиональной подготовки учащихся. Разрабатывает и осуществляет мероприятия по созданию необходимых условий для обучения молодежи без отрыва от производства в вечерних (сменных) общеобразовательных школах, средних специальных и высших учебных заведениях. Руководит разработкой учебно-методической документации (учебных планов, пособий и рекомендаций, программ и расписаний занятий учебных групп и т. п.) с учетом требований производства. Организует подбор кадров преподавателей, мастеров производственного обучения, наставников молодежи и инструкторов из числа специалистов и высококвалифицированных рабочих; в соответствии с учебными программами устанавливает режим занятий для всех видов профессионального обучения кадров. Обеспечивает контроль за систематичностью и качеством проводимых занятий, успеваемостью учащихся, соблюдением сроков обучения, выполнением учебных планов и программ, правильностью ведения установленной документации. Разрабатывает меры по повышению уровня профессиональной подготовки и педагогической квалификации наставников, преподавателей и инструкторов производственного обучения. Содействует созданию и организации работы школьных кабинетов профориентации, осуществлению связи с территориальными и отраслевыми службами профориентации. Организует работу по созданию и расширению учебно-производственной базы в соответствии с отраслевыми нормативами, по обеспечению учебного процесса необходимой методической литературой, оснащению учебных и методических кабинетов оборудованием, техническими средствами обучения, инвентарем, наглядными пособиями. Участвует в проведении итоговых занятий, экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства рабочих. Представляет на утверждение трудовые соглашения с преподавателями и инструкторами производственного обучения; руководит составлением смет затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, документов на оплату труда за обучение и руководство производственной практикой. Организует контроль за посещаемостью занятий и успеваемостью работников, обучающихся на курсах и в учебных заведениях без отрыва от производства, за качеством подготовки и повышения квалификации специалистов в системе высшего образования, а также институтов и курсов повышения квалификации, в том числе по новым специальностям, связанным с научно-техническим прогрессом. Осуществляет

связь с соответствующими научно-исследовательскими институтами и высшими учебными заведениями по вопросам повышения квалификации специалистов предприятия и подготовки научных кадров. Готовит предложения по составу квалификационных комиссий, материалы к заседаниям учебно-методического совета предприятия по профессиональному обучению рабочих на производстве, принимает участие в организации их работы, обеспечивает реализацию их решений. Разрабатывает меры, способствующие повышению производительности труда за счет повышения квалификации работников. Возглавляет работу по постоянному совершенствованию форм и методов профессионального обучения и повышения квалификации кадров на производстве, по анализу качественных показателей результатов обучения и его эффективности, обобщению и распространению опыта работы в этой области. Организует работу по формированию у молодежи интереса к разработке мер по профессионально-квалификационному продвижению молодых рабочих и специалистов. Обеспечивает правильное расходование средств, ассигнованных на обучение, в соответствии с утвержденными сметами и финансовыми планами предприятия, а также составляет установленную отчетность по подготовке и повышению квалификации кадров.

Отдел социального развития

Руководит на предприятии социологической работой, направленной на усиление воздействия социальных факторов на повышение производительности труда и эффективности производства, улучшение качества продукции и работ (услуг), совершенствование организации стимулирования труда и социальной структуры, а также на стабилизацию трудовых коллективов, развитие трудовой и социальной активности работников. Организует подготовку сводных разделов по всему комплексу мероприятий социального развития, входящих в проекты перспективных и годовых планов деятельности предприятия, с учетом перспектив развития и интенсификации производства, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Определяет задачи социологических и социально-психологических исследований; организует подготовку предложений по использованию социальных резервов повышения эффективности производства; разрабатывает меры по закреплению кадров и стабилизации трудовых коллективов, повышению удовлетворенности трудом и усилению его творческого характера. Участвует в экспертизе проектов строительства и реконструкции объектов производственного и непроизводственного назначения с целью обеспечения учета в них социальных требований и нормативов, в организации проведения экспериментов по социальным аспектам совершенствования хозяйственного механизма. На основе результатов социологических и социально-психологических исследований выявляет наиболее эффективные формы сочетания лич-

ных, коллективных и общественных интересов. Руководит работой по повышению социальной роли личности и совершенствованию стиля и методов управления с учетом возрастающего значения человеческого фактора в развитии производства, по созданию благоприятного социально-психологического климата в трудовых коллективах, их стабилизации, а также разработке социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению ответственности за выполнение производственных заданий. Организует изучение социальных аспектов научно-технического прогресса, социально-психологического обеспечения внедрения робототехники и гибких автоматизированных производств, сокращения тяжелого и малоквалифицированного ручного труда, анализа преобразований в труде и их влияния на развитие личности и трудовых коллективов. Разрабатывает и внедряет предложения по совершенствованию разделения труда и методов труда, созданию безопасных и благоприятных условий производства, рациональных режимов труда и отдыха, усилению роли моральных и материальных стимулов в увеличении количественных и улучшении качественных показателей работы, повышению содержательности, привлекательности, престижности и культуры труда. Участвует в разработке мер по созданию условий для наиболее полного использования творческих способностей трудящихся, развитию трудовой и социальной активности, повышению культурно-технического уровня работников, усилению их роли в управлении производством. Организует пропаганду социологических и психологических знаний среди работников предприятия, изучение социально-психологических методов управления социальными процессами, оказание подразделениям методической помощи в разработке мероприятий по социальному развитию трудовых коллективов, а также координирует их деятельность по выявлению и использованию социальных резервов производства и реализации целевых комплексных социальных программ.

Отдел организации труда и заработной платы

Обеспечивает осуществление работ по совершенствованию организации труда, управления производством, форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования работников предприятия. Возглавляет подготовку перспективных и годовых планов по труду и заработной плате, смет расходов на содержание аппарата управления, разработку заданий по снижению трудоемкости продукции (работ, услуг), определению экономической эффективности внедрения мероприятий по научной организации труда (НОТ). Анализирует эффективность применения действующих форм и систем оплаты труда, материального и морального поощрения; обеспечивает разработку предложений по их совершенствованию, а также проектов положений о премировании работников предприятия. Руководит

работой по изучению трудовых процессов, организации и условий труда на предприятии и выявлению резервов повышения производительности труда, а также разработкой мероприятий по совершенствованию разделения и кооперации труда, улучшению использования рабочего времени, аттестации и рационализации рабочих мест и приемов труда, сокращению применения тяжелого физического труда, созданию благоприятных условий труда и другим направлениям НОТ. Готовит предложения по внедрению и повышению эффективности различных форм организации и оплаты труда, а также по применению разработанных типовых проектов организации труда рабочих, служащих и отдельных подразделений предприятия. Организует работу по нормированию труда, своевременному пересмотру норм, внедрению технически обоснованных нормативов по труду, совершенствованию нормирования на основе применения межотраслевых, отраслевых и других прогрессивных нормативов по труду, расширению сферы нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих. Обеспечивает контроль за расходованием фондов заработной платы и материального поощрения, правильностью применения форм и систем заработной платы, тарифных ставок и расценок, должностных окладов, установлением разрядов рабочим и категорий специалистам. Проводит работу по совершенствованию организационных структур управления, организации и механизации труда служащих, разработке положений о структурных подразделениях предприятия и должностных инструкций работникам, штатных расписаний служащих в соответствии с отраслевыми типовыми штатами, нормативами численности и схемами должностных окладов и установленным фондом заработной платы. Обеспечивает контроль за рациональным использованием фондов заработной платы, а также подготовку предложений по совершенствованию управления производством. Участвует в рассмотрении проектов расширения и реконструкции предприятия; обеспечивает учет требований научной организации труда и управления производством. Совместно с соответствующими подразделениями предприятия участвует в подготовке проектов смет использования фондов социально-культурных мероприятий и жилищного строительства по основным направлениям расходования, проекта коллективного договора (и обеспечивает контроль за его выполнением); в разработке условий конкурсов профессионального мастерства и мероприятий по развитию творческой активности работающих, распространению передового производственного опыта. Организует контроль за соблюдением на предприятии трудового законодательства, постановлений, распоряжений вышестоящих органов и других нормативных актов по вопросам организации труда, заработной платы и управления производством. Обеспечивает ведение учета показателей по труду и составление установленной отчетности. Координирует деятельность подразделений предприятия и оказывает им методическую помощь в решении вопросов организации труда, его оплаты, организации и управления производством.

2.3

**СТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ
МЕНЕДЖЕРА ПО КАДРАМ**

Подбор и расстановка, подготовка и рациональное использование кадров — сложная социально-экономическая и психолого-педагогическая проблема, требующая от организаторов кадровой работы и руководителей всех уровней определенных социальных качеств, способностей, личностных черт, необходимых профессиональных знаний, умений и навыков. Сегодня для обеспечения эффективной деятельности кадровых подразделений необходимо решить такие основные задачи [1; 3; 6; 7; 16]:

1) оптимальное формирование управленческих и производственных структур (определение к работникам базовых требований, предъявляемых рабочим местом (должностью), и оптимальных норм управляемости и построения модели производственных коллективов);

2) подбор кадров, предполагающий их начальную оценку и профессиональную ориентацию, цель которой — дать рекомендации по оптимизации профессиональной деятельности;

3) подготовка кадров, которая включает собственно подготовку (базовое профессиональное образование); переподготовку и овладение смежными специальностями; повышение квалификации; организацию непрерывного образования работников;

4) оценка и стимулирование персонала, предусматривающие текущую оценку работников и результатов их деятельности; периодическую аттестацию руководителей, специалистов и служащих; создание эффективной системы стимулирования различных категорий работников;

5) расстановка кадров, предполагающая распределение работников по рабочим местам в соответствии с половозрастными, индивидуально-психологическими и личностными особенностями, а также с точки зрения совместимости-срабатываемости с другими работниками; формирование, подготовку и выдвижение резерва руководящих хозяйственных кадров; организационно-методическое обеспечение конкурсов и других социально-психологических процедур на замещение должностей руководителей и специалистов;

6) совершенствование структуры трудового коллектива и повышение его устойчивости, т. е. изучение потребности и интересов различных социальных групп трудящихся и динамики изменений структуры коллективов; изучение причин текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины; совершенствование социально-психологического климата в коллективе; оптимизация

соотношений целей руководства и состава различных производственных и управленческих групп.

В соответствии с основными задачами и функциями работников подразделений по работе с персоналом, вытекающими из предмета и целей профессиональной деятельности, определяются необходимые для их успешного выполнения знания, умения и навыки, а также профессионально значимые качества личности. Большинство специалистов склоняются к выводу, что **основу профессиональной подготовки руководителей кадровой службы** должны составить организационно-экономические, правовые, социально-психологические и педагогические знания, а психологические методы совершенствования труда работников по кадрам должны включать обучение навыкам общения с людьми, проведения тестов, эффективного использования информационно-вычислительной техники и др.

В результате проведенных исследований была выявлена полная структура профессиональной подготовки руководителя кадровой службы, которая включает шесть отраслей знаний: технико-технологические, экономические, юридические, организацию делопроизводства, педагогические и социально-психологические. Как показал дальнейший анализ, технические и экономические знания необходимы для выполнения 8 должностных обязанностей, юридические и по организации делопроизводства — 10, педагогические — 12 и социально-психологические — 16 из 17, содержащихся в Общеотраслевых квалификационных характеристиках руководителя кадровой службы. Полная структура профессионально необходимых знаний организатора кадровой работы приведена далее [18].

Отрасли профессионально необходимых знаний организатора кадровой работы

Технико-технологические знания: знание применяемой на конкретном производстве техники; основных характеристик выпускаемой продукции; перспектив развития производства, механизации и автоматизации производственных процессов; производственной структуры предприятия; основ технологии производства.

Экономические знания: знание особенностей профессий, применяемых на предприятии; основных принципов кадровой политики, форм и методов организации кадровой работы на производстве; существующих видов и форм планирования, методов определения общей и дополнительной, текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее обеспечения; организационно-экономической структуры предприятия, основ управления мобильностью кадров на производстве, определения уровней состояния трудовой дисциплины и текучести кадров; основ планирования и экономики труда, научной организации труда и управления производством.

Юридические знания: знание законодательных актов о приеме, переводе и увольнении работников, дисциплинарной и материальной ответственности рабочих и служащих, порядке рассмотрения трудовых споров, режиме труда и отдыха рабочих и служащих, особенностях использования труда различных категорий работников; порядка направления работников на учебу, предоставления льгот для обучающихся без отрыва от производства; порядка распределения и использования молодых специалистов и молодых рабочих; правил ведения, хранения и учета трудовых книжек рабочих и служащих; проведения аттестации руководителей и специалистов; представления работников к награждениям и поощрениям; законодательства о назначении пенсий рабочим и служащим, соблюдении ими трудовой и государственной дисциплины, об утверждении и соблюдении правил внутреннего трудового распорядка; основ трудового права и права на социальное обеспечение.

Социологические и психологические знания: знание закономерностей формирования личности в деятельности и общении, основных сведений о структуре деятельности и личности, об особенностях проявления познавательных процессов, эмоционально-волевой сферы личности взрослого человека, его индивидуально-психологических особенностей; закономерностей общения и взаимодействия людей, основ социальной психологии групп, путей практического приложения результатов социально-психологических исследований; основ профориентационной работы, методов профессионального отбора и профессионального консультирования, особенностей социальной и профессиональной адаптации работников, изучения их личных и деловых качеств; социально-психологических методов руководства трудовыми коллективами и особенностей применения их на практике, основ формирования стабильных трудовых коллективов, создания оптимального морально-психологического климата; основ социального планирования, методов разработки и составления планов социального развития трудовых коллективов; методов организации и проведения социологических и психологических исследований, основных закономерностей повышения уровня удовлетворенности работников трудом на производстве; механизмов психологической совместимости работников, формирования межличностных отношений в коллективе; половозрастных особенностей работников и путей их использования в работе, психологии обучения и воспитания взрослых; основ эффективного общения; основ общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, психологии управления.

Педагогические знания: знание основ обучения, образования и воспитания взрослых, организации наставничества и воспитательной работы в трудовом коллективе; особенностей обучения работников в системе подготовки и повышения квалификации кадров на производстве, разработки и применения учебных программ для различных профессий; методов изучения и

распространения передового опыта учебно-воспитательной работы, организации экономического и социально-психологического образования трудящихся; основ общей, возрастной и производственной педагогики.

Знания по организации делопроизводства: знание порядка оформления документов относительно приема, перевода и увольнения работников, по учету личного состава; правил оформления и выдачи справок работникам об их прошлой и настоящей деятельности; ведения документации по отпускам, оформления пенсионных и наградных материалов; установленной отчетности по работе с кадрами; организации делопроизводства в условиях механизированного учета и использования автоматизированных систем управления кадрами, применения организационной техники; основ организации делопроизводства и использования электронно-вычислительной техники в работе с персоналом.

2.4

СТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ КАЧЕСТВ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО КАДРАМ

Для выявления профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам были проведены соответствующие исследования среди руководителей и специалистов кадровых служб предприятий, организаций и учреждений различных отраслей народного хозяйства [18].

Они показали, что **основные подструктуры профессионально значимых качеств личности организатора кадровой работы** таковы [18]:

- *гражданская зрелость* (развитое чувство долга, ответственность, дисциплинированность, следование нормам морали и другим социальным требованиям, контроль своего поведения и эмоций);
- *социально-психологическая ориентация* (направленность на взаимодействие с другими людьми и решение задач профессиональной деятельности в русле социэкономической системы “человек — человек”);
- *высокоразвитые коммуникативные качества* (общительность, открытость, готовность к сотрудничеству и активность в установлении контактов, внимательность к людям и забота о них, хорошая срабатываемость в коллективе), а также *организаторские и когнитивные способности*;
- *сформированность комплекса профессионально необходимых знаний и умений работать с людьми, а также навыков эффективного общения.*

К **общим способностям организатора кадровой работы** относятся интеллект (с преобладанием наглядно-образного типа мышления), хорошая память (особенно на имена и лица), развитая эмоционально-волевая сфера личности (с преобладанием внутреннего локуса контроля).

В целом профессионально-квалификационная модель современного менеджера по кадрам показана на рис. 5, где отражены наиболее важные личностные качества, знания, умения и навыки управляющего персоналом.

2.5

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ И НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО КАДРАМ

Изучение особенностей работы с персоналом позволяет создать систему профессионального отбора и непрерывного образования организаторов управления кадрами различных уровней и отраслей общественного производства, цель которой — помочь работникам профессионально овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками и одновременно сформировать у них профессионально значимые качества личности.

Источниками формирования подразделений по работе с кадрами и резерва на должности их руководителей являются: специалисты по организации труда, подготовке кадров, социальному развитию коллективов, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение; работники предприятия, окончившие вузы без отрыва от производства и проявившие склонности к организаторской и психолого-педагогической работе; выпускники экономических, юридических, социологических, педагогических и психологических факультетов учебных заведений.

При **социально-психологическом исследовании** личности кандидата в менеджеры по кадрам целесообразно использовать следующие методы:

- наблюдение, анкетирование, биографический метод, групповую оценку личности — для изучения общих способностей, нравственно-психологических и деловых качеств кандидатов;
- интервьюирование, беседы, дифференциально-диагностический опросник — для выявления профессиональных интересов и склонностей работников;
- тестирование — для изучения индивидуально-психологических и личностных особенностей работников.

При изучении способностей кандидата в резерв организаторов работы с персоналом применяют также практические методы: стажировку, дублерство, замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска и т. п.

Основными формами подготовки менеджеров по кадрам должны стать учебные заведения системы высшего и последипломного образования. Целе-

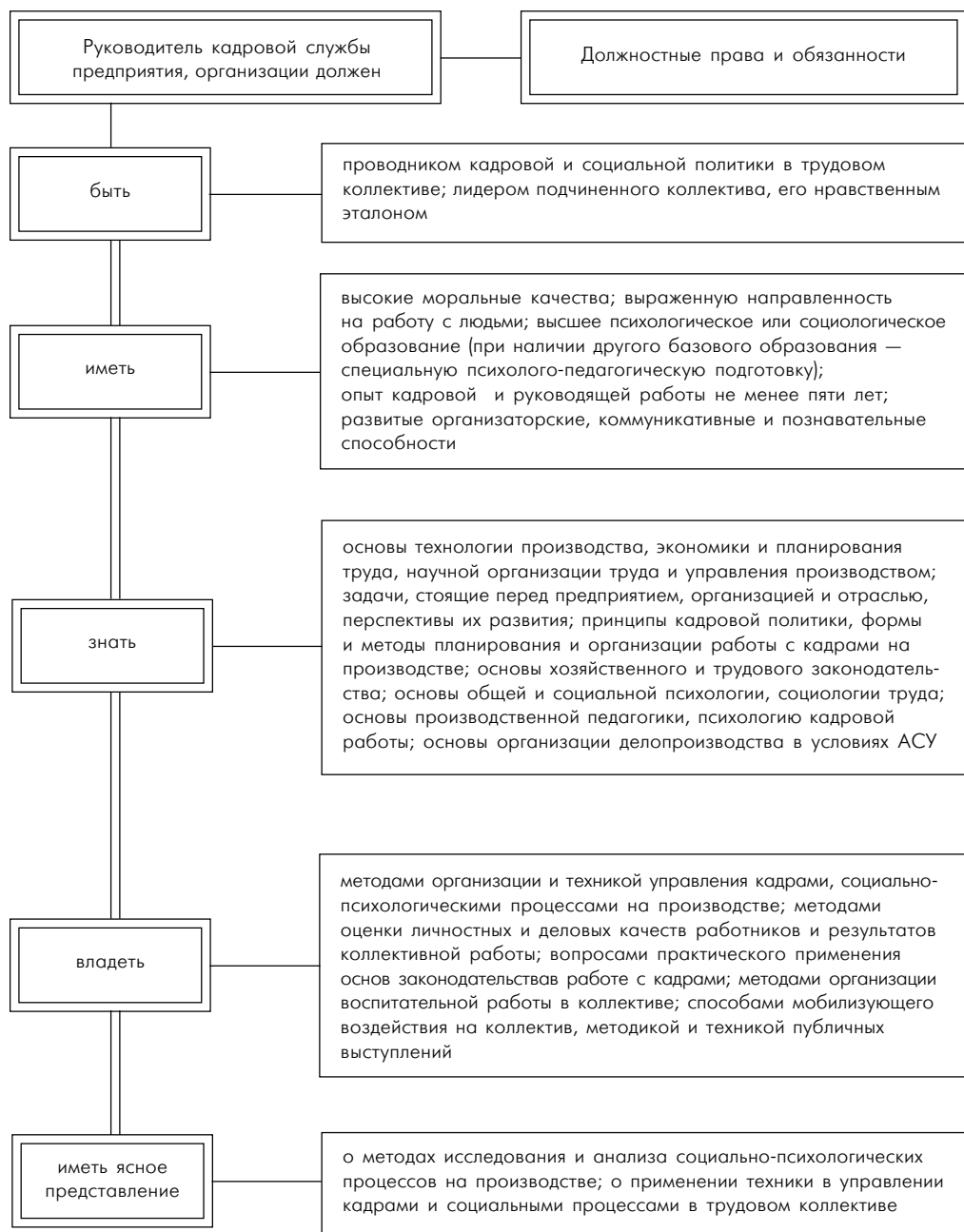


Рис. 5. Модель организатора кадровой работы на предприятии

сообразно также использовать такие формы квалификационной и общеобразовательной учебы, как самообразование, семинары, краткосрочные курсы. Примерная модель непрерывного профессионального образования менеджера по кадрам показана на рис. 6.



Рис. 6. Модель профессиональной подготовки организатора кадровой работы

Таким образом, рассматриваемые формы обучения складываются в систему непрерывного образования организаторов кадровой работы и их резерва, которая содержит **три основных направления**:

- *начальную профессиональную подготовку* на факультетах экономики, педагогики, права, психологии и социологии университетов и других высших учебных заведений, а также в специализированных учебных заведениях по подготовке специалистов в области управления персоналом;
- *переподготовку* дипломированных специалистов на специализированных отделениях и факультетах при высших учебных заведениях по специализации “Управление персоналом”;
- *постоянную квалификационную учебу* в отраслевых и региональных системах повышения квалификации специалистов, а также непосредственно на производстве по специальным программам.

2.6

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПЕРЕСТРОЙКИ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Инструментом и средством реализации кадровой политики в отраслях народного хозяйства являются кадровые службы — основные структурные подразделения в аппаратах управления министерств, предприятий и организаций, выполняющие оперативную работу с кадрами.

Перестройка деятельности кадровых служб в условиях перехода к рыночной экономике должна осуществляться в таких **основных направлениях**:

- обеспечение прежде всего **комплексного решения задач** качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора — от трудовой подготовки и профориентации молодежи до забот о ветеранах труда;
- широкое внедрение активных методов **поиска и целенаправленной подготовки** нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать прямые договоры с учебными заведениями. В этой связи весьма актуальной становится проблема опережающей подготовки рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в различных отраслях, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;
- планомерная **работа с руководящими кадрами** и резервом для выдвижения, которая в настоящих условиях должна строиться на таких орга-

низационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

- активизация деятельности кадровых служб по **стабилизации трудовых коллективов**, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования организационно-экономических и нравственно-психологических стимулов;
- поднятие на качественно новую ступень роли кадровых служб в обеспечении **социальных гарантий** в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, содействия предоставлению им установленных льгот и компенсаций;
- переход от преимущественно административно-бумажных методов управления к **демократическим формам** оценки, подбора и расстановки кадров; обеспечение широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения отбора и выдвижения перспективных работников, что потребует от их сотрудников умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения и др.;
- создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, переподготовки и повышения квалификации организаторов кадровой работы, поскольку реализовать новые функции кадровых служб невозможно без **укрепления их квалифицированными специалистами**, повышения их авторитета;
- полное обновление **научно-методического обеспечения кадровой работы**, а также ее **материально-технической и информационной базы**.

2.7

СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА ЗА РУБЕЖОМ

В области управления персоналом принято различать **три основных периода**:

- 1880–1920 гг. Этот период характеризуется резким увеличением численности промышленных рабочих, недостаточным опытом исследований, низкой квалификацией исследователей. Основной девиз этого периода: “Твои успехи зависят только от тебя самого”.
- 1930–1960 гг. Этот период связан с созданием государственных социальных программ, увеличением влияния философии “человеческих отно-

шений”, незначительной связью работников социальных и психологических служб фирм с линейными руководителями.

- С 60-х годов человеческому фактору придается все большее значение. Например, в американских компаниях сегодня в управлении кадрами заняты в основном высококвалифицированные специалисты (85 %). Руководитель социальной службы компании обычно имеет статус ее вице-президента.

К **основным направлениям в управлении кадрами** относятся подбор, селекция, расстановка, инструктаж. Кроме того, это функция развития карьеры: планирование профессионального роста, профобучение, контроль дисциплины, обоснованность вознаграждений, обеспечение здоровья и безопасности, перемещение, понижение в должности, увольнение. К функциям трудовых отношений относятся ведение переговоров, рассмотрение жалоб, разрешение трудовых споров. **Основная проблема** в управлении персоналом заключается в предупреждении дискриминации работников по признакам расы, национальности, пола и т. п.

Специалисты по управлению персоналом сосредотачиваются в **кадровых службах**, функции которых в последние годы существенно расширились. В настоящее время вопросам совершенствования работы кадровых служб за рубежом посвящена деятельность десятков научно-исследовательских организаций и профессиональных ассоциаций по проблемам управления персоналом. Сотни профессиональных журналов и других периодических изданий освещают опыт работы с кадрами.

Исторически кадровые службы за рубежом вначале появились как отделы фактического использования работающих. Поставленные перед ними задачи сводились к обычным канцелярским функциям. Резкий сдвиг произошел в 30-е годы, когда на отделы кадров были возложены функции и ответственность, значительно усилившие их положение. Основными факторами явились рост профсоюзного движения в эти годы, а также признание руководством фирм и корпораций роли кадров на производстве. Во многих компаниях отделу кадров (или отделу производственных взаимоотношений) были предоставлены широкие полномочия по разработке единой политики в области кадров, по контролю и руководству ее проведением. Так, кадровые службы многих американских корпораций в 70-е годы преобразовались в службы человеческих ресурсов. Планирование трудовых ресурсов на уровне фирм и предприятий начинает носить долговременный характер и становится одним из ведущих направлений общей стратегии управления корпорациями. Это, в свою очередь, потребовало создания новых научно обоснованных форм их учета по различным качественным и количественным характеристикам. К началу 90-х годов в США функционировало уже более 300 информационных банков рабочих мест, характеризующих их по широкому кругу признаков.

Например, в **США** кадровые службы фирм и корпораций представляют собой довольно крупные подразделения, включающие 50 и более служащих. Статус работников, занимающихся проблемами кадров, довольно высок. Вице-президент по кадрам, как правило, является вторым лицом в компании, и все стратегические решения принимаются только с его участием. Кадровые службы ведут активную работу по определению потребности компании в кадрах, разрабатывают политику и принципы работы с резервом, подбора, расстановки, оценки и перемещения кадров. Важнейшей составляющей работы отделов развития человеческих ресурсов является участие в формировании организационной культуры фирмы, которая играет решающую роль в успехах или неудачах организации. Структура кадровой службы одной из корпораций показана на рис. 7.



Рис. 7. Структура кадровой службы корпорации

В крупных фирмах **ФРГ** кадровая политика проводится специальными службами, величина которых прямо зависит от численности занятых: на 130–150 работников — один сотрудник кадровой службы. В подавляющем большинстве фирм кадровые службы заняты не только кадровыми вопросами: им вменены в обязанности и некоторые экономические функции (например, расчет заработной платы). В последнее время наметилась тенденция к увеличению численности аппарата кадровых служб на предприятиях. Так, его доля в общей численности работников управления достигает в среднем 30 %.

Немецкое общество по управлению кадрами ежегодно проводит традиционный опрос представителей различных фирм по вопросам, связанным с деятельностью кадровых служб на предприятиях. В последний раз предлагалось, в частности, определить значимость каждого из направлений кадровой политики. Ведущее место заняли совершенствование оплаты труда, подготовка и повышение квалификации кадров. Значительно меньше внимания уделяется методам оценки кадров, развитию систем информирования персонала, проблемам его продвижения по службе.

В целом в деятельность кадровых служб западногерманских фирм входят такие направления: управление кадровой политикой; планирование штатного расписания; подбор и расстановка кадров; управление кадрами; расчет заработной платы; управление рационализаторской и изобретательской деятельностью; организация обучения и повышения квалификации кадров; обучение практикантов; решение социальных задач; социальное обеспечение пожилых работников; медицинское обслуживание на производстве; организация питания, охраны труда и техники безопасности; правовые проблемы. Расчет заработной платы входит в функции аппарата кадровой службы большинства фирм. Примерно 10 % фирм поручают эту задачу работникам других подразделений (финансовых и бухгалтерии). Большинство персонала, выполняющего функции социального обслуживания, занимается организацией питания на производстве, несколько меньшая его часть — вопросами охраны труда и техники безопасности. На многих предприятиях решение проблем охраны труда возложено на специальные технические службы.

Представление о соотношении персонала кадровой службы и общей численности фирм (для примера взяты мелкая и крупная фирмы) дает табл. 6.

Таблица 6

Доля работников кадровой службы в общей численности персонала

Функции, выполняемые специалистами кадровой службы	Доля работников кадровой службы в общей численности персонала, %	
	Количество занятых — до 500 чел.	Количество занятых — более 10000 чел.
Весь комплекс функций, в т. ч. расчет зарплаты	13,1	9,9
Комплекс функций, за исключением расчета заработной платы	8,9	6,4
Обучение, повышение квалификации кадров	3,8	4,5
Социальное обслуживание	13,5	21,5
Решение кадровых вопросов, проблем подготовки кадров и социального обслуживания	27,3	36,4

Поиск новых форм и методов управления персоналом волнует сейчас и многих **японских** управляющих. Основной проблемой управления кадрами становятся увеличивающиеся затраты на содержание персонала, снижающие рентабельность и эффективность управления. Причина — старение занятого населения. В настоящее время в Японии средний возраст работающих составляет 36 лет. Принимаемые меры по совершенствованию кадровой политики затрагивают основы традиционного японского управления: принцип пожизненного найма, повышение зарплаты и продвижение в должности в зависимости от стажа работы. В приводимой ниже модели отражены новые тенденции в японском управлении персоналом: большая индивидуальность труда, изменение характера иерархической структуры (табл. 7).

Таблица 7

Тенденции в японском управлении персоналом

Мероприятие	Традиционное управление	Новые тенденции
Набор рабочей силы	Набор молодежи. Упор на количественные аспекты	Отбор опытных специалистов. Внимание к качественным аспектам
Функции	Коллективная ответственность за результаты. Отсутствие четкого распределения функций	Индивидуальная ответственность
Контроль	Проверка знаний и навыков	Разработка должностных инструкций. Выявление поведенческих аспектов
Продвижение по службе	В зависимости от стажа	В зависимости от индивидуальных результатов

Заслуживает внимания **организация подбора работников для служб персонала** зарубежных фирм и корпораций. Поиск квалифицированных специалистов по кадрам в той или иной фирме осуществляется с помощью прессы, публикующей объявления о наличии вакантных мест. От кандидата на должность **руководителя кадровой службы** требуются специальная подготовка в области вычислительной техники и знание иностранного языка. Например, в ФРГ две трети кандидатов на эту должность имеют необходимую подготовку, в том числе юридическую. От них требуется опыт работы с кадрами в течение ряда лет. Необходимо, чтобы руководитель службы персонала умел налаживать контакты, обладал искусством общения, способностью добиваться намеченного, компетентностью, творческим началом, организаторскими способностями, аналитическим мышлением. Наиболее предпочтительным для управления службами персонала считается возраст 31–40 лет. Наибольшую потребность в специалистах кадровых служб испытывает промышленность, в значительно меньшей степени — коммерческие фирмы и сфера услуг.

Западные менеджеры считают, что наиболее важными задачами, которые решают руководители кадровых служб, являются развитие персонала, планирование штатного расписания, подбор и адаптация кадров, консультирование руководителей различного уровня по кадровым вопросам, сотрудничество с производственным советом фирмы; организация оплаты труда, расстановка кадров и др.

Референтами служб персонала работают люди со специальной подготовкой. Для трети из них расчет заработной платы — главная функция. Референты занимаются также планированием, подготовкой и проведением мероприятий по обучению кадров. Кроме того, они осуществляют подбор кадров, содействуют их адаптации в фирме, консультируют руководителей подразделений, разрабатывают проекты штатного расписания и решают много других вопросов кадровой политики. Референты имеют разностороннюю подготовку, предполагающую также владение коммерческими вопросами. Они должны обладать примерно теми же гибкими качествами, что и руководители служб персонала. Например, быть готовыми принять на себя ответственность, уметь убеждать собеседника.

В последнее время методы и формы работы кадровых служб предприятий в промышленно развитых странах существенно изменяются, что связано прежде всего с широким внедрением электронно-вычислительной техники. Изменились роль и место этих служб в управлении производством: узко распорядительные функции сменились управленческими, методы руководства стали более гибкими, углубился анализ внутрифирменных связей.

Приведем примерную должностную инструкцию менеджера по кадрам, которую используют в организациях и учреждениях США.

Должностная инструкция менеджера по кадрам*

Общие положения

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении.

Отвечает за планирование и осуществление кадровой политики, в том числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

* См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 570.

Примеры выполняемой работы

Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.

Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.

Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу.

Вербует и набирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов.

Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, а также перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников.

Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена.

Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников.

Ведет личные дела работников.

Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих.

По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Общие квалификационные требования

Опыт и подготовка: должен обладать большим опытом руководства кадровой работой.

Образование: четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области образования и управления кадрами.

Знания, навыки, способности: достаточное знание принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Резюме

1. Современная производственная организация представляет собой сложную социотехническую систему, в которой выделяются технико-технологическая, организационно-экономическая и социально-психологическая подсистемы.
2. Организационно-функциональным ядром социально-психологической подсистемы является служба управления персоналом. Возрастание роли со-

циальной составляющей производства обуславливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — менеджер по кадрам.

3. Структуру профессиональной подготовки менеджера по кадрам составляют технико-технологические, организационно-экономические, правовые и психолого-педагогические знания. Определяющее значение для подготовки управляющего персоналом имеют социально-психологические знания, умения и навыки.
4. Структура профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам проявляется в гражданской зрелости, социально-психологической ориентации, высоком развитии коммуникативных качеств, сформированности комплекса профессионально необходимых знаний, умений и навыков.
5. Служба управления персоналом является инструментом и средством реализации кадровой политики фирмы, предприятия, министерства, государства.

Вопросы и задания для повторения

1. Какие подразделения входят в структуру кадровой службы?
2. Кратко опишите основные обязанности подразделений, участвующих в управлении персоналом на предприятии.
3. Перечислите основные задачи профессиональной деятельности, стоящие перед современными кадровыми службами.
4. Каким основным требованиям должен соответствовать управляющий персоналом?
5. Опишите модель профессиональной подготовки менеджера по кадрам.



Список использованной литературы

1. Безносиков В. Н., Завьялов А. Б. Основные направления и принципы деятельности социально-психологической службы на Красногорском механическом заводе // Психол. журн. — 1987. — Т. 8. — № 1.
2. Горбунов В. М. Управление социальным развитием трудового коллектива: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1998.
3. Журавлев Г. Е., Липатов А. О. Психологическая наука и проблемы развития кадровой службы в энергетике // Психол. журн. — 1987. — Т. 8. — № 4.
4. Ильин Г. Л., Филиппов А. В. Психология и работа с кадрами // Психол. журн. — 1986. — Т. 7. — № 5.
5. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. — М.: Юрид. лит., 1985.
6. Курс для высшего управленческого персонала / Под ред. В. И. Терещенко. — М.: Экономика, 1971.

7. Ломов Б. Ф. Психологическая наука практике // Социально-психологическая служба промышленного предприятия: теория, опыт, практика. — Курган, 1983.
8. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 1999.
9. Синицына К. А. Высшие управляющие японских компаний: новые черты социально-экономического портрета // Япония, 1988: Ежегодник. — М., 1989.
10. Система управления персоналом на предприятии. — М.: ВЦП, 1993.
11. Слуцкий Г. В. Управление социальным развитием персонала предприятия: Учеб. пособие. — М.: Изд-во ГАУ, 1994.
12. Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1995.
13. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1995.
14. Хруцкий В. Е. Управленческий потенциал в промышленности США. — М., 1988.
15. Шадриков В. Д. Психологические аспекты расстановки кадров. — М., 1974.
16. Щёкин Г. В. Работа с персоналом: вчера, сегодня, завтра // Персонал. — 1991. — № 1.
17. Щёкин Г. В. Социально-психологические аспекты совершенствования деятельности кадровых служб на производстве: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. — К.: Изд-во КГУ, 1989.
18. Altmann G. Personalstrategie und ihre organisatorische Durchsetzung // ZFC. — 1989. — **58**. — № 4. — S. 262–268.
19. Dumez H. Longue vie aux entreprises en pertes: la theorie de Jtcheo permanent // Anal. SEDEIS. — 1989. — № 71. — P. 204–208.
20. Gritzmacher K. Staying competitive through strategic management of fast — track employees // Nat. Prod. Rev. — 1989. — **6**. — № 4. — P. 421–432.
21. Kospic S. Organizacija osnovnih poslovnih funkcija preduzeca. Dio 2 // Plan. i anal. posl. — 1989. — **32**. — № 9. — S. 68–83.
22. Lemaitre N. Le cycle de vie des entreprises: muthe ou realite? // Reflets et perspect. vie econ. — 1989. — **28**. — № 5–6. — P. 363–375.
23. Michel H. Our most important resource: people // I. Manag. Eng. — 1989. — **5**. — № 3. — P. 223–227.
24. Organizational Dynamics. — 1986. — **15**. — № 2.
25. Personalwesen in Kiev — und Mittelbetneiben // Personnel Report. — 1986. — S. 26–27.
26. Vaughan E. The leadership obsession: in addendum to Manghamis In Search of Competence // I. Gen. Manag. — 1989. — **14**. — № 3. — P. 26–34.
27. Vchnadia F. Super image management: growing concern for productivity gecline // I. Manag. Eng. — 1989. — **5**. — № 3. — P. 229–236.
28. Zych I. Zasady tworzenia stanowiska zastepcy Kierownika wydzialy... // Organ. Metod. Techn. — 1989. — **33**. — № 3. — S. 25–30.



РАЗДЕЛ 3

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

3.1

ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обобщение опыта работы организаций, а также оценок отечественных и зарубежных специалистов показывает, что в ближайшие 10–15 лет проблемы управления будут возникать главным образом в сфере работы с кадрами [7]. Управление кадрами в рамках предприятия, будучи неотъемлемой частью его хозяйственной политики, имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной (кадровой политики предприятия).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и др.) и своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т. д.). Кадровая политика осуществляется стратегически и оперативными системами управления. Задачи **кадровой стратегии** — поднимать престиж предприятия, исследовать атмосферу внутри предприятия, анализировать перспективы развития потенциала рабочей силы в данном регионе, обобщать и предупреждать причины увольнений с работы и др.

Составными частями разработки кадровой стратегии предприятия являются:

- ♦ *планирование потребности в кадрах* — организационный анализ, анализ существующих должностей, потребность в новых должностях и качественное кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников;
- ♦ *обучение и повышение квалификации* — повышение общеобразовательного и профессионального уровня, обучение в процессе работы на местах, ро-

тация по должностям, заграникомандировки, стажировка, самообразование и др.;

- ◆ *система регулирования* — целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности (рабочие династии), планирование служебного роста;
- ◆ *оплата труда* — общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и успешности выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социальное обеспечение и др.

Повседневная реализация кадровой стратегии и одновременно помощь руководству при выполнении им задач управления предприятием лежат в *оперативной области управления кадрами*. Стратегическое и оперативное управление персоналом на предприятии осуществляют менеджер по кадрам и линейные руководители. При этом менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры, а линейный руководитель несет ответственность за своих сотрудников, изучает положение дел в организации, дает заключения и информирует руководство. Изучив различные показатели работы коллектива (например, невыходы на работу, несчастные случаи, жалобы и претензии, производительность труда и текучесть кадров), можно определить существующие и потенциальные трудности. Линейный руководитель также консультирует и дает советы по работе с персоналом.

В основные функции менеджера по кадрам в области стратегического и оперативного управления персоналом на предприятии входит: помощь руководству в осуществлении кадровой политики предприятия по вопросам найма, продвижения, перемещения, увольнения, сокращения штатов; активное участие в разработке структуры предприятия; помощь линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом с целью получения наиболее эффективных результатов. Подобные услуги и методы работы включают набор работников, беседы с кандидатами на вакантные должности, проверку знаний работников, выполнение программ по обучению и повышению квалификации кадров, обследование и контроль в области оплаты труда, реализацию программ по социальному обеспечению и др. Осуществляя названные функции управления персоналом, менеджеры по кадрам ориентируют работников предприятия на результативную деятельность, способствуют формированию у них чувств удовлетворенности и верности предприятию, что служит достижению целей его кадровой и хозяйственной политики [7].

Таким образом, *кадровая политика предприятия* — это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика должна расширять возможности предприятия реагировать на изменяю-

щиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем. Основными ее свойствами являются:

- связь со стратегией;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- значимость роли кадров;
- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

При этом, с точки зрения администрации, кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики организации. Она предполагает создание сплоченной ответственной и высокопроизводительной рабочей силы. При этом необходимо учитывать существующие положения и правила в области трудовых отношений, а также важную роль профсоюзов. С точки же зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основная задача эффективной кадровой политики предприятия — обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

3.2

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С КАДРАМИ

Важнейшее средство управления системой работы с кадрами на производстве и основное звено всего хозяйственного механизма — планирование, к которому в современных условиях предъявляются высокие требования. Теоретической основой планирования кадровой работы являются правительственные решения по вопросам социально-экономической политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров. Практической основой планирования работы с кадрами являются планы экономического и социального развития коллективов объединений, предприятий и организаций.

Основные виды планирования — долгосрочное, перспективное и текущее. Долгосрочное планирование охватывает период 10–15 и более лет, перспективное — пятилетний период, текущее — до одного года.

Долгосрочное планирование обычно имеет форму целевых комплексных программ. Комплексная программа “Кадры” предусматривает следующие основные направления работы с кадрами: совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами на основе использования электронно-вычислительной техники;

совершенствование систем комплектования, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшение их социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры; укрепление дисциплины труда и стабилизация производственных коллективов на основе постоянного сокращения потерь рабочего времени, текучести кадров и улучшения условий труда, быта и досуга трудящихся; повышение творческой инициативы и трудовой активности работников, их культурного уровня, развитие демократических начал в управлении производством.

При разработке целевой программы «Кадры» учитываются основные положения современной кадровой политики; особенности демографической ситуации, связанные с балансом трудовых ресурсов, ограниченностью их притока, а также процессами высвобождения и перераспределения работников; важнейшие тенденции научно-технического прогресса на производстве; возрастающие требования к совершенствованию планирования и организации управления; накопленный опыт реализации основных направлений совершенствования работы с кадрами в предыдущих периодах. Цель таких программ — создать условия для обеспечения производственных подразделений стабильными квалифицированными кадрами, для постоянного роста производительности труда за счет реализации мероприятий программы, снижения уровня текучести кадров и потерь рабочего времени, а также улучшения структуры кадров в соответствии с требованиями развития современного производства [15].

На основе долгосрочных планов работы с кадрами разрабатываются *перспективные и текущие планы*, которые в совокупности представляют собой **единую систему планирования кадровой работы** на производстве, позволяющую комплексно реализовать важнейшие процессы формирования кадровых потенциалов предприятия, объединения, отрасли.

Пятилетний план работы с кадрами содержит три основных раздела, отражающие:

- ◆ мероприятия по совершенствованию состава кадров рабочих, руководителей и специалистов (показатели качественного состава кадров; анализ их обновления и расчет перспективной потребности; определение источников комплектования кадрами; определение требований к различным категориям работников и разработка профессиограмм основных профессий; оценка кадров и создание резерва на выдвижение; работа с молодыми специалистами и молодыми рабочими; развитие демократических начал в подборе и выдвижении руководящих кадров и др.);
- ◆ мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, созданию единой системы непрерывного образования (показатели общеобразовательной и профессиональной подготовки работников, вовлечение их в учебу в вечерних ПТУ, техникумах, вузах, аспирантуре; задания по подготовке и повышению квалификации, обучению резерва, со-

зданию учебно-материальной базы; развитие постоянно действующих форм непрерывного повышения квалификации кадров на производстве);

- ◆ мероприятия по воспитанию кадров (воспитательная и культурно-массовая работа; работа в рабочих общежитиях; укрепление трудовой дисциплины; сокращение текучести кадров; наставничество и др.).

Текущий план конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы с кадрами и отражает вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля рационального использования рабочего времени и осуществления запланированных мероприятий по работе с кадрами.

Кадровая работа на производстве планируется на основе общих для всей системы планирования и прогнозирования принципов, важнейшими из которых являются: единство экономики и политики; научный характер планирования и прогнозирования, их непрерывность; сбалансированность между ресурсами и потребностями; сочетание отраслевого и территориального подходов к планированию; комплексный и системный подход к разработке планов.

Система планирования кадровой работы должна включать следующие **обязательные показатели**: численность кадров по категориям и должностям; удельный вес работников аппарата управления в общей численности работающих, а также затраты на их содержание; количество рабочих, специалистов и руководителей, которые должны обучаться в различных учебных заведениях, в том числе данные о подготовке резерва кадров управления; количество учебных мест в системе подготовки и повышения квалификации кадров, обеспеченность учебными местами (отношение фактического количества учебных мест к требуемому в процентах); оборот, текучесть и сменяемость кадров различных категорий и профессиональных групп; потери рабочего времени от нарушений трудовой дисциплины и др. Это позволяет по-настоящему комплексно охватить планированием все важнейшие звенья, проблемы и процессы работы с кадрами на производстве [9]. При этом ведущее место в системе планирования кадровой работы отводится разработке планов потребности в кадрах и источников ее удовлетворения.

Таким образом, *планирование кадровой работы* включает научно обоснованное определение перспективной и текущей потребности в кадрах необходимых специальностей и квалификации, определение эффективности использования кадров на производстве, форм и видов их подготовки и повышения квалификации; определение оптимальной расстановки, перемещения и выдвижения руководящих работников и специалистов; развитие демократических начал в управлении кадрами предприятия, организации, отрасли; проведение организационно-воспитательной работы в трудовых коллективах [15].

Создание подсистем АСУ “Кадры”

В настоящее время одним из основных направлений совершенствования работы с кадрами является внедрение подсистем кадрового обеспечения АСУП. Имеющийся опыт функционирования таких подсистем показывает, что подсистема АСУ “Кадры” позволяет решать вопросы, связанные с учетом кадров, движением трудовых ресурсов в масштабе организации, ведомства и отдельных его подразделений. Помимо этого появляется возможность получить необходимую и достоверную информацию о количественном и качественном составе кадров. При этом существенно повышается качество учета, сокращаются сроки представления отчетности, расширяется объем кадровой информации. Решение задач этой подсистемы на базе информационно-справочных массивов и соответствующего математического обеспечения создает предпосылки для перехода к оптимальному планированию и организации работы с кадрами на производстве.

Планирование кадровой работы в условиях АСУП требует создания соответствующих нормативов, методик расчетов, разработки различных классификаций перспективных моделей специалистов и руководителей, а также совершенствования требований к личности и рабочему месту работника, форм подбора, подготовки и расстановки кадров. При непосредственном участии работников отделов кадров предприятий и организаций разрабатываются состав вводимой исходной информации по кадрам; состав и система кодирования классификаторов по кадрам; состав и формы входных и выходных документов; технологические схемы сбора, регистрации, передачи и получения информации; методы защиты массивов информации от несанкционированного доступа; мероприятия по внедрению системы в производственную эксплуатацию. Внедрение и функционирование автоматизированных систем по кадрам предполагает использование вычислительного центра, соединенного с кадровой службой надежными каналами связи [8].

Основной задачей при создании подсистем АСУ “Кадры” должна стать автоматизация таких ведущих операций по обеспечению функций управления кадрами, как планирование потребности в кадрах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, их распределения по структурным производственным подразделениям; централизованный учет руководящих работников и специалистов, высококвалифицированных рабочих; изучение и подбор кандидатов в резерв для выдвижения; учет молодых специалистов и несовершеннолетних работников, а также их наставников; учет и анализ состава, движения и текучести кадров; контроль за выполнением решений по вопросам работы с кадрами; формирование статистической отчетности по кадрам и др.

Открывая новые возможности в совершенствовании работы с кадрами, электронно-вычислительная техника предъявляет высокие требования к про-

цессу управления. Это относится прежде всего к организации документооборота и информации, формализованному описанию вычислительных и логических операций по их обработке. Изучение различных сфер применения информации о кадрах требует расширения учетных сведений по сравнению с используемыми в настоящее время (например, данных оценки результатов деятельности работников, а также сведений дисциплинарного, медицинского характера и др.), что предусматривает выдачу наиболее полной информации о каждом работнике предприятия и отрасли в целом. При разработке информационной основы АСУ “Кадры” учитывается, что информация о кадрах должна поступать из большого количества источников (отделов: кадров, подготовки кадров, труда и заработной платы, социального развития, финансового, медсанчасти и др.).

Накопленный опыт внедрения АСУ и АРМ “Кадры” показывает, что разработка информационного обеспечения основывается на таких принципах:

- единство состава информационной основы;
- системность и совместимость информации по уровню управления;
- унификация и структуризация форм обмена персональной информацией;
- однородность ввода информации при многократном ее использовании [8].

3.3

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Предварительной стадией планирования кадровой работы является прогнозирование, служащее основой подготовки плановых решений и заданий. *Прогнозирование* применяется для предвидения изменения структуры и динамики кадровой работы на основе анализа прошлого и настоящего. Оно исходит из целей развития предприятия, объединения, отрасли, которых необходимо достичь на определенном перспективном этапе. Динамика развития организаций и отраслей обусловлена многообразием факторов, действующих на эти хозяйственные системы, наличием подвижных связей между отдельными звеньями структуры управления. Поэтому сущность прогноза структуры кадров, путей ее совершенствования определяется предвидением изменений в системах подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров, состоянием демографических изменений в регионе и стране, возрастанием требований к кадрам и кадровой работе. Прогнозирование строится на основе переработки необходимой информации. **Основные этапы прогнозирования:**

- ◆ *ретроспекция* — изучение состояния кадровой работы и структуры кадров в прошлом (за последние 10–15 лет);

- ◆ *диагноз* — определение характера и состояния кадровой работы и структуры кадров на основании всестороннего их исследования. Прежде всего выявляются тенденции в развитии структуры кадров, определяются пути совершенствования кадровой работы, цели прогнозирования и круг кадровых задач, подлежащих решению;
- ◆ *выбор метода* — наиболее ответственный этап в прогнозировании кадровой работы. Методы могут быть формализованными и неформализованными: в первом случае используется аппарат математической статистики, во втором — экспертные оценки и предложения качественного характера на основе последних достижений науки и практики в области подбора, подготовки, расстановки и воспитания кадров;
- ◆ *прогноз* — предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организации и проведении кадровой работы на производстве [6].

К **основным методам планирования и прогнозирования** кадровой работы относятся: балансовый метод планирования; метод сравнительного анализа; метод экспертных оценок; системный анализ; моделирование; экономико-математические методы и др. На основе этих методов анализируется динамика социальных и кадровых процессов в трудовых коллективах строек и предприятий, выявляются закономерности в их развитии, определяются конкретные пути оптимизации этих процессов с учетом специфики деятельности конкретной организации, предприятия. Например, *балансовый метод* планирования заключается в установлении динамического равновесия между трудовыми ресурсами, с одной стороны, и их распределением в соответствии с потребностями производства — с другой. *Методы системного анализа* используются в основном при разработке программ развития кадровой работы на длительную перспективу и предусматривают изучение и описание принципов работы системы управления кадрами на производстве; анализ особенностей важнейших компонентов системы, их взаимосвязей и взаимозависимостей; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем управления кадрами; перенос по определенным признакам свойств имеющейся модели управления кадрами на свойства изучаемой системы. *Экспертные оценки* представляют собой особый вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социальных и кадровых процессов и определяются на основе суждений, высказанных экспертами (научными работниками и специалистами-практиками) [6].

Предвидение изменений в профессиональной ориентации и профессиональном отборе кадров, прогнозирование структурных сдвигов в их качественном составе, системе подготовки и повышения квалификации — одна из важнейших задач кадровой политики на предприятии, в организации, отрасли. Эта задача успешно решается с помощью комплексного применения различных методов прогнозирования кадровой работы.

Практика показывает, что методы прогнозирования кадровой работы и совершенствования качественного состава кадров на уровне предприятий и организаций применяются пока эпизодически. Между тем современная кадровая политика требует комплексного их использования при разработке социально-экономических программ развития предприятий, объединений, отраслей. В настоящее время наиболее актуальны проблемы применения методов прогнозирования кадровой работы на основе использования электронно-вычислительной техники.

Таким образом, современная экономика требует составления планов работы с кадрами, являющихся органической составной системы кадровой работы на производстве. При этом посредством планов реализуется **важнейшее требование современной кадровой политики**, которое отражается в упреждающем принципе подбора, подготовки, расстановки и воспитания всех категорий работников. Это означает, что при разработке долгосрочных, пятилетних и текущих планов необходимо рассчитать и учесть динамику движения кадров руководителей, специалистов, рабочих с учетом планируемой организации производства. В результате повышается роль анализа различных кадровых процессов, который должен предварять работу по составлению прогнозов и планов управления кадрами. К важнейшим аналитическим показателям состояния кадровой работы на производстве относятся качественный состав руководителей, специалистов и рабочих; уровень соответствия профессиональной подготовки кадров техническому развитию производства; уровень состояния дисциплины труда, сменяемости и текучести кадров.

3.4

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ И СОСТАВА РАБОТНИКОВ

Главной формой планирования и организации деятельности предприятий является план экономического и социального развития. Предприятие самостоятельно разрабатывает и утверждает планы на основе использования различных исходных данных, контрольных цифр, государственных заказов, а также прямых заказов потребителей на продукцию, работы или услуги. При планировании экономического и социального развития предприятие определяет общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждает штаты.

Исходные данные для определения необходимой численности рабочих, их профессионального и квалификационного состава — производственная программа, нормы выработки, планируемое повышение производительности тру-

да, структура работ. При укрупненных расчетах **общая потребность** предприятия (объединения) **в кадрах** ($Ч$) определяется отношением объема производства ($O_{\text{п}}$) к запланированной выработке на одного работающего (B):

$$Ч = O_{\text{п}} : B.$$

Более точно численность персонала следует рассчитывать по категориям: рабочих-сдельщиков — исходя из трудоемкости продукции, фонда рабочего времени и уровня выполнения норм; рабочих-повременщиков — с учетом закрепленных зон и трудоемкости обслуживания, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени; учеников — с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения; обслуживающего персонала и пожарно-сторожевой охраны — исходя из типовых норм и штатных расписаний.

Кроме общей различают также **дополнительную потребность в кадрах**, которая представляет собой разницу между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода. Ее рассчитывают на плановый год и на каждый квартал, так как объем производства и убыль рабочих по кварталам неравномерны. Дополнительную потребность в специалистах и служащих определяют на плановый год по количеству вакантных должностей исходя из утвержденных штатов, а также с учетом ожидаемого выбытия этих работников по различным причинам и частичной замены практиков.

Общая потребность в специалистах и служащих определяется в зависимости от трудоемкости закрепленных функций, норм управляемости, степени автоматизации управления и с учетом типовых штатных расписаний. Сегодня при возрастании роли системы высшего образования необходимо повысить уровень планирования подготовки специалистов и эффективность их использования. Общая потребность в специалистах (A) представляет собой сумму численности специалистов и дополнительной потребности в них:

$$A = Ч_{\text{с}} + Д,$$

где $Ч_{\text{с}}$ — численность специалистов в отрасли, регионе, на предприятии на начало планируемого периода;

$Д$ — дополнительная потребность в специалистах.

Расчет **дополнительной потребности в специалистах** включает три основных элемента:

- развитие отрасли, т. е. научно обоснованное определение необходимой потребности на прирост (или убыль) должностей, замещаемых специалистами в связи с расширением производства или увеличением (уменьшением) объема работ;
- частичную замену практиков, занимающих должности специалистов с высшим образованием;
- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей.

Дополнительная потребность на прирост должностей (развитие отрасли, региона, предприятия) представляет собой разницу между общей потребностью в специалистах в планируемом и базовом периодах и определяется по формуле

$$Д_{\text{п}} = A_{\text{пл}} - A_{\text{б}},$$

где $A_{\text{пл}}$ — общая потребность в специалистах в планируемом периоде;

$A_{\text{б}}$ — общая потребность в специалистах в базовом периоде.

Дополнительная потребность на частичную замену практиков определяется с учетом возможностей их обучения в высших учебных заведениях без отрыва от производства.

Дополнительная потребность на возмещение естественного выбытия специалистов и практиков определяется на основе анализа закономерностей их выбытия. Как показывает опыт, размеры годового естественного выбытия специалистов и практиков, замещающих должности специалистов, не превышают 2–4 % их общей численности. Такая потребность рассчитывается путем умножения общей потребности в специалистах в плановом периоде на среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков:

$$Д_{\text{в}} = A_{\text{пл}} K_{\text{в}},$$

где $A_{\text{пл}}$ — общая потребность в специалистах на планируемый период;

$K_{\text{в}}$ — среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков [6; 9; 14].

3.5

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНОЙ ПОТРЕБНОСТИ В СПЕЦИАЛИСТАХ

По периоду планирования различают текущую дополнительную и перспективную потребность в специалистах. **Текущая дополнительная потребность** в специалистах — это необходимая их численность в базисном году. Этот показатель является основой для планирования перспективной потребности. **Перспективная потребность** в специалистах определяется на период 10 и более лет. Рассмотрим существующие методы расчета перспективной потребности в специалистах.

Для определения потребности в специалистах на период до 5 лет используется **штатно-номенклатурный метод**, который основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием. При наличии плановых показателей с помощью штатно-

номенклатурного метода можно определить потребность в специалистах как количественно (на основе штатных расписаний), так и качественно (на основе номенклатуры должностей, определяющей уровень квалификации и профиль подготовки специалиста). Типовые номенклатуры содержат наименования функций управления, структурных подразделений и должностей, а также наименования специальностей высшего образования, наличие которых необходимо для кандидатов на замещение указанных должностей. Пример такой номенклатуры приведен в табл. 8.

Таблица 8

**Номенклатура должностей,
подлежащих замещению специалистами с высшим образованием**

Наименование должности	Подлежат замещению			
	специалистами		младшими специалистами	
	Номер и наименование специальности	Количество должностей	Номер и наименование специальности	Количество должностей

Типовая номенклатура должностей разрабатывается на всех уровнях управления — от предприятия до министерства — и служит исходной базой для разработки нормативов насыщенности специалистами и потребности в них в разрезе специальностей. Итоговая строка номенклатуры должностей показывает нормативную численность специалистов с высшим образованием, поэтому от качества разработки номенклатуры должностей зависит достоверность расчетов потребности в специалистах, на основе которых формируются планы подготовки специалистов высокой и средней квалификации. В разработке номенклатур наряду с работниками кадровых служб принимают участие сотрудники технических, планово-экономических, производственных и других подразделений, осуществляющих функции текущего и перспективного планирования.

Для придания номенклатурам должностей большей гибкости целесообразно в зависимости от специфики отрасли и предприятия на каждую должность предусматривать несколько специальностей в целях более полного учета перспектив развития производства.

Для определения потребности в специалистах на долгосрочную перспективу при отсутствии подробных плановых показателей применяют **метод расчета коэффициента насыщенности**. Коэффициент насыщенности, который рассчитывается из отношения количества специалистов на 1 тыс. работников или на 1 млн усл. ед. объема производства, можно использовать при определении потребности в специалистах как для отрасли в целом, так и для отдельной организации, предприятия.

Нормативный коэффициент насыщенности рассчитывается как отношение нормативной численности специалистов (итоговая строка номенклатуры должностей) к среднесписочной численности работающих в году, когда разрабатывалась номенклатура должностей. В каждом году планового периода общая потребность в специалистах (A) определяется умножением нормативного коэффициента насыщенности специалистами (K_n) на плановую численность работающих в данном году ($Ч_p$):

$$A = K_n \cdot Ч_p.$$

Универсальным и наиболее надежным **методом** расчета перспективной потребности в специалистах **является нормативный**, предполагающий разработку специальной методики расчета нормативов численности руководящих работников и служащих, которые обеспечивают оптимальное количество специалистов для каждой отрасли, организации, предприятия с учетом их организационно-технических условий. Данный метод основан на применении нормативов нагрузки, обслуживания, управляемости и численности специалистов.

Нормативы нагрузки и обслуживания можно применять также в производственной сфере (например, здравоохранении, образовании, бытовом обслуживании и др.). На предприятиях отраслей материального производства (промышленности и строительства) целесообразно применять нормативы численности специалистов. Их использование в расчетах предполагает установление зависимости между количественными и качественными показателями кадров специалистов и основными технико-экономическими показателями деятельности предприятия (объемом выпускаемой продукции, производительностью труда, стоимостью основных производственных фондов и др.):

$$H_{\text{ч}} = Ч_{\text{с}} : И,$$

где $H_{\text{ч}}$ — норматив численности специалистов с высшим образованием;

$Ч_{\text{с}}$ — численность специалистов;

$И$ — значение выбранного технико-экономического показателя деятельности предприятия [6; 9; 15].

3.6

МЕТОДЫ РАСЧЕТА ПОТРЕБНОСТИ В РАБОЧИХ КАДРАХ

В современных условиях развития производства научно-технический прогресс является важнейшим фактором и материальной основой изменения профессиональной структуры **рабочих кадров**, что обуславливает повышение уровня их подготовки, рационального распределения и использования.

Решению этих задач способствует разработка **балансовых расчетов потребности по профессиям**, которые выполняют для того, чтобы выявить дополнительную потребность предприятия, организации, отрасли в рабочих кадрах и увязать ее с фактическим наличием и структурой местных трудовых ресурсов; совершенствование и развитие всех действующих форм профессиональной подготовки рабочих.

Балансовые расчеты предприятий и организаций должны входить составной частью в комплексные планы экономического и социального развития соответствующих трудовых коллективов и тесно увязываться с перспективами развития производства, мероприятиями по внедрению новой техники, технологии и организации управления, обеспечивающими повышение производительности труда. Необходимая численность рабочих предприятия или организации с трудовыми ресурсами региона увязывается путем разработки баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, сводного баланса трудовых ресурсов и балансовых расчетов: дополнительной потребности в рабочих и источников ее обеспечения; потребности в подготовке квалифицированных рабочих и источников ее обеспечения; вовлечения молодежи в учебу и производство.

Балансовый расчет потребности в подготовке квалифицированных рабочих в организациях и на предприятиях разрабатывается по профессиям и специальностям, а в министерствах и ведомствах — по основным группам профессий и предусматривает определение: численности рабочих на начало и конец планового периода; дополнительной потребности в квалифицированных рабочих на прирост численности и замену выбывающих; источников обеспечения дополнительной потребности в квалифицированных рабочих; форм и пропорций подготовки квалифицированных кадров; численности рабочих, высвобождающихся в результате внедрения новых методов хозяйствования, масштабов перераспределения и переподготовки высвобождаемых рабочих.

Порядок балансовых расчетов потребности в рабочих кадрах по профессиям и **источников ее обеспечения**:

1. **Плановую численность рабочих кадров** показывают на начало и конец года. При ее определении нужно также одновременно выявить новые профессии, появляющиеся в связи с внедрением новой техники и технологии.

2. **Дополнительную потребность в кадрах** рассчитывают с учетом прироста численности кадров, замены планируемой убыли и возмещения потерь от текучести кадров.

Дополнительная потребность на прирост численности рабочих кадров вычисляется как разность между численностью кадров на конец и начало года. Если численность рабочих той или иной профессии на конец года меньше их численности на начало года, это означает сокращение численности рабочих по данной профессии. При этом численность рабочих отдельных

профессий должна увеличиваться за счет изменения численности рабочих неперспективных профессий.

Дополнительная потребность в рабочих на замену планируемой убыли определяется исходя из анализа возрастного состава рабочих по каждой профессии, отчетных данных предприятий и организаций по движению кадров по планируемым причинам за последние три–пять лет и других показателей. В планируемую убыль включаются естественная убыль (выбытие в связи с уходом на пенсию по возрасту или по состоянию здоровья, в связи со смертью работников); выбытие на учебу с отрывом от производства, в связи с призывом в Вооруженные Силы, в связи с окончанием срока трудового договора, по другим причинам, связанным с производственной необходимостью и предусмотренным действующим законодательством (перевод рабочих на должности руководителей, специалистов и служащих после окончания высших учебных заведений, плановое перераспределение рабочей силы и др.).

Дополнительная потребность на возмещение текучести кадров рассчитывается на основании материалов первичного учета работников за последние два–три года. При этом необходимо учитывать результативность внедрения мероприятий, направленных на стабилизацию производственных коллективов.

Общий итог дополнительной потребности в рабочих по каждой профессии определяется суммированием показателей всех трех видов потребности (на прирост численности, на замену планируемой убыли и возмещение текучести). Если сумма показателей окажется отрицательной, это будет означать, что вместо общей дополнительной потребности фактически образовался относительный избыток кадров по данной профессии, под которым понимают планируемое высвобождение рабочих определенных профессий, обусловленное техническим прогрессом, совершенствованием организации труда, структурными изменениями производства и другими факторами. Относительным этот избыток называется потому, что он частично или полностью может быть использован на данном предприятии путем переподготовки высвобождаемых рабочих по новым, дефицитным профессиям.

3. Источники обеспечения дополнительной потребности в рабочих кадрах включают: рабочих из числа высвобождаемых, переподготавливаемых на новые профессии непосредственно на производстве; выпускников дневных общеобразовательных школ текущего года, которые будут приняты на работу в качестве учеников; выпускников профессионально-технических училищ, направленных на производство в установленном порядке; выпускников техникумов, которые направляются на работу по профессиям квалифицированных рабочих; рабочих, принятых со стороны (отдельно показываются имеющие необходимые профессии и не имеющие таковых). Количество рабочих, принятых со стороны, определяется исходя из потребности и реаль-

ных возможностей набора. При этом для рабочих, не имеющих необходимых профессий, планируется подготовка непосредственно на производстве [10].

Процесс определения дополнительной потребности в рабочих кадрах и источников ее обеспечения схематически показан на рис. 8.



Рис. 8. Формирование дополнительной потребности в рабочих кадрах и источников ее обеспечения на предприятиях и в организациях

Составление и применение балансовых расчетов потребности в рабочих кадрах предполагают постоянное совершенствование **профессионально-квалификационной структуры производственного коллектива**. Основными направлениями такой работы являются увеличение доли квалифицированных рабочих за счет соответствующего снижения количества неквалифицированных; увеличение количества перспективных профессий за счет сокращения занятости по неперспективным; последовательное сокращение численности рабочих, занятых тяжелым и неквалифицированным трудом (прежде всего на вспомогательных и подсобных работах); разработка и осуществление мероприятий по профессиональной ориентации молодежи на профессии, характеризующиеся недостатком рабочих кадров. На основе анализа профессионально-квалификационной структуры можно определить возможные внутренние резервы рабочей силы на плановый период, показать наиболее вероятные источники высвобождения рабочих, обусловленные тех-

ническим прогрессом, наметить основные пути наиболее рационального и эффективного использования рабочих кадров.

Дисбалансы между разными факторами производства проявляются либо в превышении количества рабочих мест над потребностью населения, либо в их нехватке. Поэтому повышение уровня планирования, подготовки, рационального распределения и использования рабочих кадров является сегодня важнейшим фактором кадровой политики.

3.7

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТЫХ СТРАН

Организация рационального планирования использования человеческих ресурсов является залогом эффективного функционирования предприятия. По мнению зарубежных специалистов, важными аспектами прогнозирования использования рабочей силы на предприятии следует считать **фирменную кадровую политику**, разработку этапов планирования потребности в специалистах различного профиля.

Фирменная кадровая политика должна осуществляться после структурного анализа профессионально-квалификационного состава персонала. **Структурный анализ персонала** базируется на учете уровня квалификации, возрастного состава, продолжительности трудового стажа работников, соотношения количества мужчин и женщин, занятых на предприятии. Другим важным элементом кадровой политики фирмы является определение эффективности использования рабочего времени в течение трудового дня, коэффициента текучести рабочей силы и др. Действенными средствами обеспечения притока рабочих кадров могут служить проведение конкурсов среди желающих занять вакантные места и выделение стипендий способным студентам университетов и колледжей.

После структурного анализа рабочей силы осуществляется **планирование использования человеческих ресурсов** в компании. Вначале составляется баланс непосредственного производительного труда, на основании которого определяется объем трудовых затрат, необходимых для изготовления продукции. Затем устанавливается объем трудовых затрат в период планирования без учета степени завершенности выпускаемых изделий. Исходя из количества трудовых дней, продолжительности рабочего дня и объема трудовых затрат в расчете на одного рабочего можно легко установить масштабы использования рабочей силы на предприятии.

Однако ни одна корпорация или фирма не изолированы от общества. Поэтому выявление потенциальных возможностей общества в отношении использования человеческих ресурсов является важным условием кратко- и долгосрочного планирования фирменной кадровой политики. В этой связи необходимо постоянно **анализировать прогнозы занятости** в своей стране и на международном рынке рабочей силы.

Современный прогноз структуры кадров и рабочего времени в развитых странах предполагает, что в XXI в. в связи с компьютеризацией производства ожидается уменьшение доли “синих воротничков” в общей численности занятых. Это уменьшение коснется прежде всего промышленных рабочих, ремесленников и работников ряда отраслей, обслуживающих население. Сократится потребность в служащих ряда профессий при увеличении спроса на работников, обслуживающих новое канцелярское оборудование, современную вычислительную и информационную технику. В связи с существенными изменениями в производственной инфраструктуре увеличится доля работников, занятых профессиональным обслуживанием оборудования, возрастет потребность в работниках с высшим образованием, владеющих новыми технологиями.

Результаты опроса, проведенного Франкфуртской консультационной фирмой среди руководителей крупных компаний 20 стран мира, также свидетельствуют о растущей потребности в управленческих кадрах и высококвалифицированных работниках. По мнению большинства опрошенных, в XXI в. вопросам подготовки и управления кадрами (наряду со стратегическим планированием) будет придаваться особо важное значение.

Проблемы оптимизации планирования и прогнозирования использования человеческих ресурсов вызывают необходимость изменения отношений к кадровой составляющей **информационного обоснования решений**, принимаемых на всех функциональных уровнях управления фирмой. Зарубежные исследователи обращают внимание на трудности взаимопонимания между высшим руководством фирмы и специалистами по управлению персоналом, которые порой вынуждены ограничиваться пассивной позицией в подготовке важнейших стратегических решений, успех которых во многом определяется данными о персонале фирмы. Для предоставления такой информации и повышения роли специалистов по управлению персоналом в подготовке важных стратегических решений предлагается наладить регулярное информационное обеспечение управленческого персонала фирм с помощью мини-докладов. Рекомендуются такая тематика мини-докладов: вопросы увольнения персонала (в том числе предстоящие увольнения работников по возрасту); обобщенные данные о сверхурочных работах и связанных с ними издержках; сведения о несовершенстве системы оплаты труда; данные о подготовке и переподготовке кадров, о текучести кадров в различных отделениях фирмы и др. [9].

В американских компаниях деятельность кадровых служб по управлению персоналом строится на основе так называемого **анализа работ** [8]. О требуемой для этого квалификации говорит содержание такого анализа: работники кадровых служб составляют и подробно описывают все существующие в фирме виды работ, которые выполняются рабочими, служащими заводоуправлений, отделов сбыта, руководителями подразделений и участков. Описание работ состоит из двух частей. В первой определены обязанности исполнителя: что он должен делать с различного рода данными (собрать, рассортировать, проанализировать, сравнить и т. д.) и людьми (руководить, инструктировать, убеждать, оказывать какие-либо услуги, вести переговоры и т. д.); какими методами он должен выполнять работы, с помощью каких машин и оборудования и какими материалами, предметами и т. д. Во второй части описания работ устанавливаются требования к исполнителю: образование, опыт, ответственность, необходимость взаимоотношений со служащими компании и внешних организаций, руководства и надзора, физические и умственные усилия, условия труда. На основе реестра подробно описанных работ для их исполнителей составляются так называемые спецификации (должностные инструкции, аналитические карты, профессиограммы и др.). Эффективность выполнения работниками задач, определенных ими в спецификациях работ, оценивается путем аттестации.

Управление персоналом на предприятиях Японии *

Цель предпринимательской деятельности, по определению японских специалистов, заключается в постоянном развитии трудовой мотивации, основанной на том, что вся жизнь человека с первых дней трудовой деятельности и до пенсии, благополучие его семьи тесно связаны с преуспеванием фирмы, в которой он работает, с личным усердием и преданностью делу (целям) фирмы.

Руководство каждой японской фирмы в высшей степени требовательно и придирчиво относится к отбору, приему, обучению, воспитанию кадров специалистов и управленцев. Этот процесс осуществляется так.

1. Примерно за 6 месяцев до окончания учебного года в средних и высших учебных заведениях фирмы вывешивают объявления с указанием количества лиц, подлежащих приему на работу в следующем году (с 1 апреля). Одновременно представители фирм анализируют состав учащихся выпускных курсов, ведут переговоры с наиболее перспективными из них и выдают индивидуальные приглашения на работу.

2. В конце учебного года выпускники приходят в выбранные ими фирмы и сдают письменный экзамен, построенный так, чтобы оценить профессиональную подготовку и общеобразовательный уровень кандидата.

* Бондаренко А. В. Японские методы повышения производительности // Экспресс-информация ВЦП. — М., 1991. — Вып. 14.

3. Успешно сдавшие экзамен кандидаты проходят собеседование: в небольших фирмах — непосредственно с директором, в крупных — с представителем отдела кадров, начальником отдела кадров, главой фирмы.

4. Прошедшие собеседование кандидаты принимаются в фирму, однако не приступают непосредственно к своим обязанностям; для них организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в фирме. Существуют разные формы адаптации:

- лекционные и семинарские занятия непосредственно в фирме;
- выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов;
- выездной групповой тренинг.

Последняя форма применяется чаще других и считается наиболее эффективной. Группа вновь принятых сотрудников вместе с кадровыми работниками фирмы в течение нескольких недель находится в загородной зоне (как правило, в горах), где ознакомливается с процедурами, традициями и ритуалами, принятыми в фирме; для этой группы читаются лекции, проводятся практические занятия, а также организуется совместный досуг со спортивными мероприятиями. Таким образом, молодые специалисты быстро и органично “вживаются” в организм фирмы, проникаются духом коллективизма, познают правила и приемы коллективного взаимодействия в процессе работы, так как главный принцип формирования подразделений в фирмах Японии — принцип коллектива, “команды”.

Основные характеристики социально-психологического стиля управления в японских фирмах — большой выбор должностей и гибкая система назначения; сплоченность коллектива; инициативность и творческий труд; забота и внимание работников; совместное владение информацией; соблюдение пяти принципов работы (“пяти си”); трудовая мораль; взаимное доверие; дальновидность. Рассмотрим наиболее существенные из этих характеристик.

Выбор должностей и гибкая система назначения. В Японии не применяются отбор и назначение работников на должности со строго очерченным кругом обязанностей, с четко определенными профессиональными и личностными качествами. В подавляющем большинстве случаев специальность, полученная в университете, не имеет значения для карьеры работника в фирме. Как правило, поступающий в фирму должен пройти все ступени должностной иерархии начиная с самой нижней (курьер, рабочий) и постоянно переходя из подразделения в подразделение. Считается, что это помогает работнику, достигшему соответствующего уровня, осознавать и учитывать интересы и потребности всех сотрудников фирмы. Кроме того, система постепенного продвижения и ротации кадров формирует высококвалифицированных специалистов широкого профиля, компетентных практически во всех областях деятельности фирмы. Этому же способствует и отсутствие жест-

кой регламентации должностных обязанностей — для каждого работника устанавливается только “ядро” его функций и предоставляется свобода творчества в выборе форм и методов их выполнения при четкой постановке общей конечной цели.

Область, не перекрываемая “ядрами” функциональных обязанностей каждого конкретного работника, является общим полем деятельности, сферой совместного труда. Такие обязанности в каждом конкретном случае может выполнить любой свободный в данный момент работник. Подбор подразделения по принципу “команды” предполагает не только полную совместимость, но и взаимную дополняемость одного работника другим. В западной модели менеджмента каждый работник имеет строго определенный круг обязанностей, за выполнение которых следует поощрение, а за невыполнение — наказание. В японской же системе все работники трудятся сообща, выполняя те или иные функции по мере возникновения необходимости в них. При оценке коллективного труда менеджеры избегают отрицательных характеристик, поступая по принципу: “преследовать не того, кто виноват, а то, что плохо”. Такая нацеленность группы на работу неизбежно порождает инициативу, создает благоприятную организационную и психологическую среду, повышает сплоченность малых групп, развивает взаимопомощь.

Трудовая мораль, являясь синтетическим понятием, подразумевает отношение к делу, сотрудникам, фирме, а также общий стиль работы. Она пронизывает все уровни организационной системы фирмы. Наиболее ярко трудовую мораль на японском предприятии характеризует общепринятый порядок внутрифирменного поведения при возникновении экономических трудностей:

- ◆ прекращаются сверхурочные работы и затраты на их оплату;
- ◆ прекращается наем новой рабочей силы;
- ◆ уменьшается заработная плата, начиная сверху, причем высокооплачиваемые работники, как правило, сами подают заявления об уменьшении своей заработной платы;
- ◆ максимально возможное количество сотрудников переводится в дочерние фирмы и на родственные предприятия;
- ◆ руководство фирмы обращается к персоналу с призывом добровольно уволиться, получив при этом значительный размер выходного пособия;
- ◆ только если все указанные действия оказываются недостаточными и положение фирмы продолжает ухудшаться, она может прибегнуть к сокращению работников.

Соблюдение пяти принципов работы (“пяти си”) является одним из элементов трудовой морали. Эти принципы заключаются в следующем:

- избавиться от ненужных предметов на рабочих местах;
- правильно располагать и хранить нужные предметы;

- поддерживать порядок и чистоту на рабочем месте;
- поддерживать постоянную готовность рабочего места к проведению работ;
- усвоить правила дисциплины и соблюдать все перечисленные принципы.

Безукоризненное выполнение этих принципов всеми работниками фирмы вырабатывает у них необходимую ориентировку на производственный процесс, создает условия для эффективной деятельности персонала.

Принцип **совместного владения информацией** обеспечивается благодаря:

- ◆ комплексному характеру квалификации каждого работника как по горизонтали, так и по вертикали; каждый работник может исполнять обязанности практически всех работников одного с ним уровня в данном и смежном подразделениях, нижестоящих работников, а также большое количество обязанностей непосредственного руководителя;
- ◆ широкой информированности всех работников об оперативно-тактических задачах и стратегических целях фирмы, что в сочетании с интегрированной квалификацией позволяет каждому работнику осмыслить свою роль и место в фирме, идентифицировать свои цели с целями фирмы, принять участие в их достижении;
- ◆ системе пожизненного найма, при которой затраты на обучение, повышение квалификации, стажировку за границей каждого сотрудника и полученные им знания становятся общим достоянием, а не его личным ноу-хау, которое он может предложить другой фирме на более выгодных условиях.

Все перечисленные элементы японского менеджмента подкрепляются общенациональной системой оплаты труда и социальных выплат. Несмотря на относительную сложность и многофакторность, эта система непосредственно связана с отношением каждого работника к труду, целями деятельности фирмы. В ней можно выделить четыре основные части, специфичные по назначению и методам формирования:

- прямые выплаты (базовые ставки и надбавки);
- косвенные выплаты (компенсации);
- бонусы (премии);
- пенсионные выплаты.

Все трудящиеся Японии защищены гарантированным уровнем доходов, который в качестве минимальной заработной платы составляет основную часть базовой ставки работника. Минимальная заработная плата устанавливается в префектурах на основе минимального потребительского бюджета и дифференцируется в зависимости от возраста работников, их семейного положения и других социальных факторов.

Удельный вес минимальной заработной платы в общей заработной плате — в среднем около 60 %. При установлении факта нарушения предприятиями соглашения о минимальной заработной плате они подвергаются штрафу специальными бюро префектур.

Вторая часть базовой ставки определяется в зависимости от трудового стажа работников в данной фирме и их способностей, которые оцениваются по балльной системе при присвоении им очередного разряда, ранга, группы квалификации.

Дважды в год — в июле и декабре — по итогам работы фирмы в соответствии с ее доходом и в результате переговоров администрации с профсоюзным органом, а также при ориентировании на уровень других предприятий, работникам выплачивается премия (летом — в среднем 3,5 оклада, зимой — 2,5).

Довольно разнообразен набор дополнительных льгот и выплат для работающих: единовременное вознаграждение тем, кто проработал более 8 лет, выплаты на лечение, страхование жизни, обучение, возможность покупки на благоприятных условиях различных товаров. Проработавшим в фирме до 60-летнего возраста выплачивается вознаграждение в размере заработка за 4,5 года.

Единой тарифной сетки в Японии не существует, и каждая компания, организация, учреждение разрабатывает свою сетку тарифных разрядов (рангов). Разряды могут быть дифференцированы по группам персонала (например, менеджеры, служащие, рабочие), в каждой из которых существует определенное количество разрядов.

Отличительная особенность тарификации в Японии состоит в том, что учитывается широкий круг критериев: кроме сложности выполняемых работ и уровня ответственности работников за результаты учитываются условия труда и физическая нагрузка, душевное напряжение, опытность, способность к самостоятельным решениям, сообразительность, внимание и др.

Единых нормативных материалов по тарификации работ и работников в Японии не существует. В каждой фирме специальный работник-исследователь на все работы заполняет тарифно-квалификационную карту (модель) с подробным описанием сложности и условий их выполнения, а также требований к кадрам. Указанные требования оцениваются в баллах.

Перетарификация работников проводится ежегодно в октябре. В результате каждый работник по истечении определенного времени работы в фирме (как правило, через 4–5 лет) по итогам собеседования с экспертом-социологом, работником отдела кадров или по решению непосредственного руководителя получает балльную оценку своих способностей по каждому из критериев, предусмотренных в карте. По сумме баллов устанавливаются разряд и соответствующий ему размер второй части базовой ставки.

В Японии, как и в других развитых странах, обязательным элементом управления трудом является его нормирование, на основе которого организуются производственные и трудовые процессы, планируются производство, сбыт продукции, необходимые численность и занятость рабочих, рассчитываются производственные мощности, в связи с чем нормирование труда выступает одним из важнейших факторов повышения продуктивности производства. Не-

смотря на постоянно возрастающий уровень механизации и автоматизации производства, труд как категория производственной деятельности человека продолжает существенно влиять на конечные результаты, а потому актуальным остается и нормирование живого труда.

В качестве нормативной базы на предприятиях Японии применяются так называемые стандарты, т. е. различной степени укрупнения нормативные модули затрат времени на выполнение тех или иных элементов производственных процессов. Эти модули используются для проектирования новых и нормирования изменяющихся процессов. Высокая степень автоматизации производства и труда требует более точного согласования действий системы “человек — машина”. Поэтому наряду с укрупненным используется микро-элементное нормирование.

Резюме

1. Проблемы управления существуют главным образом в сфере работы с персоналом. Управление кадрами предприятия является неотъемлемой частью всей его хозяйственной политики.
2. Кадровая политика предприятия — это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по формированию и использованию рабочей силы.
3. В целом процесс планирования человеческих ресурсов состоит из трех этапов: оценка наличных ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Такая программа должна предусматривать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, которые необходимы для реализации целей организации.
4. Основные виды планирования — долгосрочное (на 10–15 и более лет), перспективное (на период 5 лет) и текущее (на период до одного года).
5. План работы с персоналом на предприятии содержит три основных раздела: мероприятия по совершенствованию кадрового состава организации; мероприятия по подготовке и повышению квалификации персонала; мероприятия по воспитанию и развитию персонала.
6. Процесс прогнозирования кадровой работы предусматривает четыре этапа: ретроспекцию, диагноз, выбор оптимального метода, прогноз. Основные методы планирования и прогнозирования — балансовый метод, сравнительный анализ, метод экспертных оценок, системный анализ, моделирование.
7. Для расчета перспективной потребности в специалистах и руководящих кадрах основными являются такие методы: штатно-номенклатурный; расчета коэффициента насыщенности; нормативный.

Вопросы и задания для повторения

1. Дайте определение кадровой политики предприятия и кратко опишите ее стратегический и оперативный аспекты.
2. Назовите составные части разработки кадровой стратегии предприятия.
3. Перечислите функции менеджера по кадрам в области стратегического и оперативного управления персоналом.
4. Дайте определения кадровой потребности: общей и дополнительной, текущей и перспективной.
5. Опишите составные элементы расчета потребности в дополнительных кадрах.



Список использованной литературы

1. Бондаренко А. В. Японские методы повышения производительности // Экспресс-информация ВЦП. — М., 1991. — Вып. 14.
2. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: Изд-во ГАУ, 1995.
3. Колесников В. В., Ловков В. А. Использование трудовых ресурсов в условиях научно-технического прогресса. — Л., 1985.
4. Косаев А. Г., Маслова И. С., Москович В. М. Производство, кадры: проблемы сбалансированности. — М., 1988.
5. Курочкин А. С. Организация производства: Конспект лекций. — К.: МАУП, 1997.
6. Курошева Г. М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе. — Л., 1985.
7. Медведев Л. А., Базрий Н. Л. Стратегическое планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях. — М., 1990.
8. Пушкарев Н. Ф. Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. — М.: Знание, 1988.
9. Система работы с кадрами управления. — М.: Мысль, 1984.
10. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест зарубежной литературы. — М.; Н. Новгород: УПИК "Патент", 1993.
11. Социальная защита населения в условиях рынка. — К.: НИЭИ Минэкономики Украины, 1992.
12. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
13. Щёкин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУУП, 1992.
14. Щёкин Г. В. Методы определения потребности в кадрах. — К.: Знание, 1989.
15. Щёкин Г. В. Основы планирования и прогнозирования кадровой работы. — К.: Знание, 1989.
16. Экономическая информатика и вычислительная техника: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1993.
17. Brotbeek K. Motivation und Leistung: Mittel und Wege zu einer Humanisierung der Arbeit // Plan. und Prod. — 1976. — 24. — № 7–8. — S. 5–9.

-
18. *Director.* — 1988. — № 2.
 19. *Feldman D. C.* Careers in organizations: recent trends and future directions // *I. Manag.* — 1989. — **15**. — № 2. — P. 135–156.
 20. *Fortunato R. T.* Educating Top Management. Using the Data You Have to Enhance Tour Program // *CUPA J.* — 1988. — **39**. — № 4. — P. 19–20.
 21. *Fulmer B.* // *Personnel.* — 1986. — № 2. — P. 70–73.
 22. *Garey M. L., Hazelbaker K. L.* Employment growth in the temporary help industry // *Director.* — 1988. — № 2.
 23. *Gonzales J.* En finir avec La notation des fonctionnaires // *Regards actual.* — 1989. — № 154. — P. 23–33.
 24. *Rustemeyer R., Thrien S.* Die Managerin — der manager // *Z. Arbeits — und Organisations psychol.* — 1989. — **33**. — № 3. — S. 108–116.
 25. *Weck Hapnemann H., Frey B. S.* Frauen und Arbeit: Eine ökonomische Betrachtung // *Wist: Wirtschaftswiss.* — 1989. — **18**. — № 11. — S. 562–568.
-



РАЗДЕЛ 4

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ШТАТА

4.1

ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Занятость — это непротиворечащая конституции страны деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей и, как правило, приносящая им заработок (трудовой доход). При этом гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду и осуществлять любую не запрещенную законодательством деятельность, в том числе не связанную с выполнением оплачиваемой работы (воспитание детей, ведение домашнего хозяйства, учеба с отрывом от производства, общественная деятельность). Административное принуждение к труду в какой-либо форме не допускается, за исключением случаев, предусмотренных законодательством. Государство обеспечивает проведение политики содействия продуктивной и свободно избранной занятости, направленной на создание условий для реализации права граждан на труд.

Основу **государственной политики в области занятости** населения составляют следующие принципы:

- обеспечение равных возможностей всем гражданам независимо от расы, пола, отношения к религии, возраста, политических убеждений, национальности и социального положения в реализации права на труд и свободный выбор занятости;
- добровольность труда, в соответствии с которой занятость основана на свободном волеизъявлении граждан;
- активное содействие занятости и снижение уровня безработицы;
- обеспечение социальной защиты в области занятости, проведение специальных мероприятий, способствующих занятости граждан, которые испытывают трудности в поиске работы;

- координация деятельности в области занятости с другими направлениями экономической и социальной политики;
- участие профессиональных союзов, ассоциаций (союзов) работодателей в разработке, реализации и контроле за выполнением мер по обеспечению занятости во взаимодействии с органами государственного управления;
- международное сотрудничество в решении проблем занятости населения.

К занятому населению относятся:

- граждане, работающие по найму, в том числе выполняющие работу за вознаграждение в течение полного либо неполного рабочего дня (недели), а также имеющие оплачиваемую работу, подтвержденную соответствующим договором (контрактом, соглашением), но временно отсутствующие в связи с болезнью, отпуском, забастовкой, временной приостановкой производства;
- граждане, самостоятельно обеспечивающие себя работой, включая предпринимателей, лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью, фермеров и членов их семей, участвующих в производстве;
- граждане, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- военнослужащие.

Безработными признаются трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте, которые по независящим от них причинам не имеют работы и заработка (трудового дохода), зарегистрированы в государственной службе занятости как лица, ищущие работу, способные и готовые трудиться, но которым эта служба не предложила подходящей работы. Если нет возможности предоставить безработному подходящую работу, ему можно предложить пройти профессиональную подготовку или переподготовку, повысить свою квалификацию. При этом для граждан, потерявших работу и заработок (трудовой доход), подходящей считается работа, которая соответствует их профессиональной подготовке, учитывает возраст, трудовой стаж и опыт по прежней специальности, транспортную доступность нового рабочего места.

Для содействия занятости населения, удовлетворения потребности граждан в работе, предотвращения безработицы и социальной защиты от ее последствий на различных уровнях разрабатываются государственные программы занятости, которые предусматривают:

- развитие рабочих мест, повышение экономической заинтересованности предприятий, учреждений и организаций в продуктивных и гибких формах занятости населения;
- меры содействия занятости населения, проживающего в сельской местности;
- обеспечение занятости лиц, нуждающихся в социальной защите;
- совершенствование системы воспроизводства рабочей силы в увязке с развитием рабочих мест, подготовкой, переподготовкой и повышением

квалификации, профессиональной ориентации населения; повышение эффективности использования трудовых ресурсов;

- создание условий для направления высвобождаемых работников в первую очередь в развивающиеся отрасли;
- совершенствование организационной структуры государственной службы занятости, формирование ее материальной, кадровой, информационной, статистической, финансовой и научно-методической базы;
- содействие добровольному переселению граждан и членов их семей с выделением соответствующих материальных и финансовых средств.

Предприятия, учреждения, организации независимо от форм собственности и хозяйствования содействуют проведению государственной политики занятости на основе:

- соблюдения условий договоров (соглашений), регулирующих трудовые отношения в соответствии с действующим законодательством;
- создания условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих;
- предоставления в установленные сроки информации о наличии вакантных рабочих мест и о возможных увольнениях трудящихся. Указанная информация предоставляется в государственную службу занятости для проведения консультаций и принятия своевременных мер по смягчению неблагоприятных последствий увольнения.

Местные органы власти по предложению и при участии государственной службы занятости организуют **оплачиваемые общественные работы** на предприятиях, в учреждениях, организациях, находящихся в их собственности, и по договорам — на других предприятиях, в учреждениях, организациях. С лицами, желающими участвовать в общественных работах, заключаются соответствующие договоры. Преимущественным правом на это пользуются граждане, зарегистрированные как безработные.

Реализация продуктивной политики в области занятости населения требует создания эффективного **механизма управления трудовыми ресурсами**, который представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на их формирование, распределение (перераспределение) и использование*. Управление трудовыми ресурсами направлено, во-первых, на удовлетворение потребностей хозяйства в квалифицированных кадрах, во-вторых, на обеспечение рациональной занятости населения, в-третьих, на эффективное использование трудовых ресурсов [9].

Система управления трудовыми ресурсами состоит из отдельных подсистем, каждая из которых, в свою очередь, состоит из ряда направлений и элементов, имеющих самостоятельное значение, но способствующих решению общей задачи. Структура системы управления трудовыми ресурсами показана на рис. 9.

* *Трудовые ресурсы* — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и необходимыми для работы знаниями.

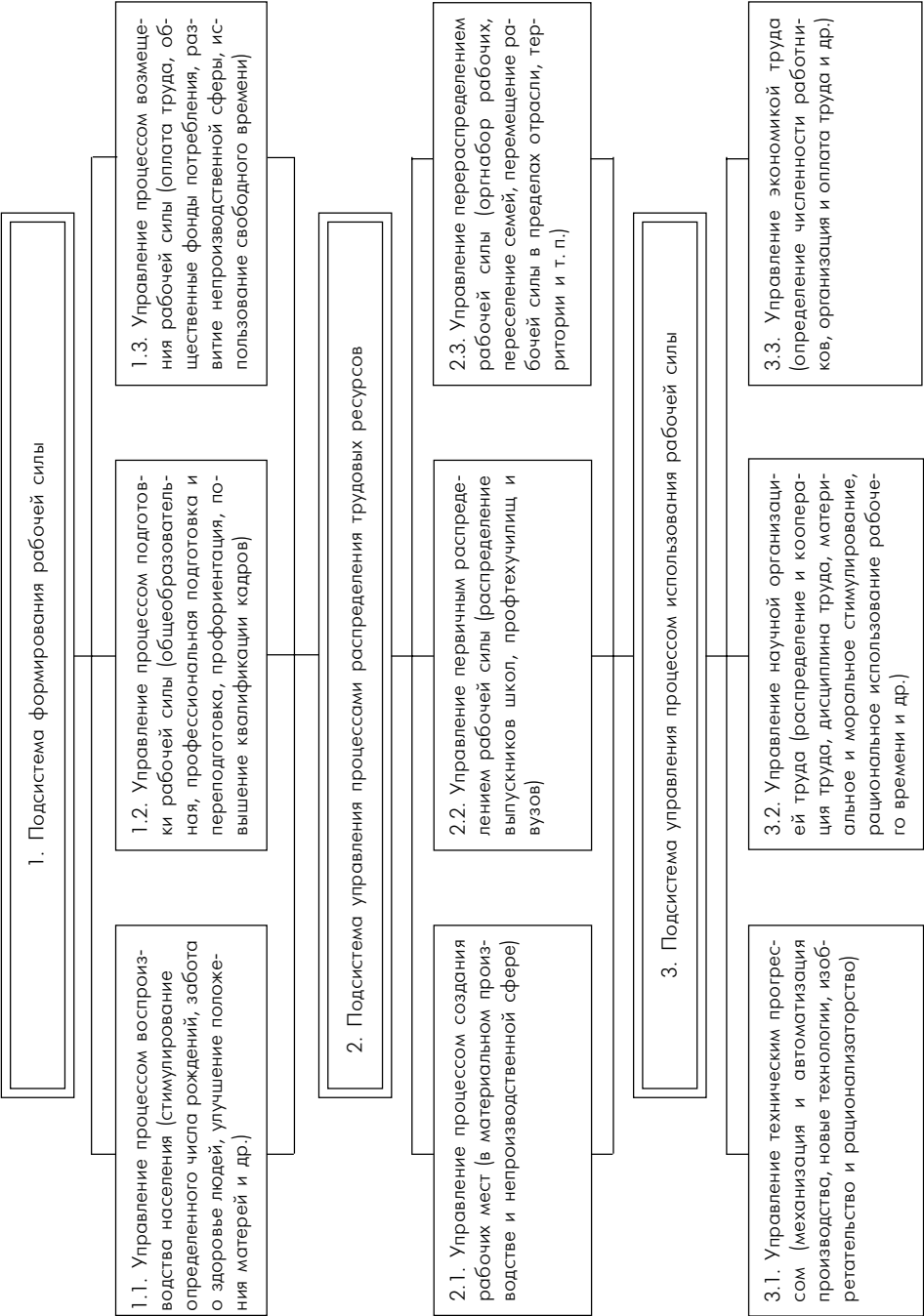


Рис. 9. Система управления трудовыми ресурсами

4.2

ИСТОЧНИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ ПЕРСОНАЛОМ

В настоящее время **источниками обеспечения кадровой потребности** организаций и предприятий являются:

- высшие и профессионально-технические учебные заведения с дневной формой обучения, распределяющие специалистов по государственным заказам и на основе заключенных с предприятиями, организациями договоров;
- организованные наборы рабочих и переселение семей;
- распределение работников через центры занятости населения;
- самостоятельная работа кадровых служб организаций и предприятий по набору кадров;
- использование труда учащейся молодежи в свободное от учебных занятий время и др.

Предприятия и организации определяют потребность в дипломированных специалистах с учетом обучения своих работников на заочных и вечерних отделениях высших учебных заведений, внедрения новой техники и технологии, реконструкции и расширения производства, применения прогрессивных нормативов по труду специалистов и служащих.

В условиях перехода к рыночной экономике возникает новый тип взаимодействия высшей школы и производства, предусматривающий целевую подготовку специалистов на основе договоров, заключенных между министерствами и ведомствами, для которых готовятся кадры, а также непосредственно между предприятиями, организациями и высшими учебными заведениями.

Работа по улучшению качества подготовки и рациональному использованию **выпускников высших учебных заведений** на производстве должна предусматривать обоснованный расчет дополнительной потребности в квалифицированных специалистах на основе реализации следующих мер: перевода работников, имеющих высшее образование и занятых на рабочих местах, на должности, соответствующие их квалификации; вовлечения практиков, занимающих инженернотехнические должности, в учебу в системе заочного и вечернего высшего образования; отбора и направления на учебу с отрывом от производства перспективных рабочих, имеющих достаточный производственный опыт; предварительного отбора будущих специалистов задолго до окончания ими учебных заведений и организации с ними индивидуальной работы.

Еще одним основным источником обеспечения строек и предприятий необходимыми кадрами являются **выпускники профессионально-технических училищ**.

Организаторами работы с профессионально-техническими училищами являются кадровые службы, которые под руководством главных инженеров и заместителей руководителей по кадрам обеспечивают реализацию мероприятий по развитию учебно-материальной базы училищ, совершенствованию форм и методов профориентационной и воспитательной работы, закреплению молодых рабочих на производстве. Важность такой работы трудно переоценить, поскольку, как показывают исследования, 15–20 % поступающих в СПТУ оказываются непригодными к получаемой профессии, а более 40 % выпускников впоследствии меняют специальность.

Источником обеспечения строек и предприятий кадрами является также **организованный набор рабочих** — одна из форм планового привлечения трудящихся на добровольных началах для постоянной или сезонной работы в организациях и на предприятиях.

Предприятия и организации представляют в органы по труду балансовые расчеты дополнительной потребности в рабочей силе и источниках ее обеспечения, в том числе за счет организованного набора. Органы по труду рассматривают их предложения по объемам организованного набора рабочих, анализируют представляемые балансовые расчеты, проверяют возможность приема и размещения рабочих (в том числе рабочих с семьями) и представляют заключения о согласованных объемах организованного набора.

Организации и предприятия направляют своих ответственных представителей в районы набора рабочих для проведения совместно с органами по труду агитационной и справочно-информационной работы, а также своевременно обеспечивают органы по труду справками-обязательствами и необходимыми средствами наглядной агитации (плакатами, листовками, проспектами, другими рекламными и информационно-справочными материалами).

Организации, в которые направлены рабочие по организованному набору, принимают меры по их закреплению на производстве и адаптации в трудовых коллективах, осуществляют учет этих рабочих и создают им условия для обучения, повышения квалификации и профессионального продвижения. Основными структурными подразделениями, обеспечивающими своевременное представление заявок, организацию приема и размещения рабочих, прибывших по организованному набору, проведение с ними соответствующей работы, являются кадровые службы предприятий.

Одним из важных источников обеспечения строек и предприятий кадрами является **внутригородское (внутрирайонное) перераспределение рабочей силы** через центры занятости населения. Эти государственные органы осуществляют трудоустройство граждан с учетом их индивидуальных поже-

лений, профессиональной подготовки и рекомендаций специалистов по профориентации, а также обеспечивают своевременное трудоустройство высвобождаемых работников и их регистрацию, в установленном порядке трудоустраивают выпускников средних общеобразовательных школ, способствуют комплектованию учащимися профессионально-технических училищ и пр.

Деятельность кадровых служб организаций и предприятий по привлечению рабочей силы на производство наряду с перечисленными формами кадрового обеспечения предусматривает:

- постоянное развитие и совершенствование организации профессиональной ориентации учащихся средних общеобразовательных школ и другой молодежи;
- создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих работников;
- такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока контракта, расширение сферы деятельности организации.

Система организации подбора и расстановки рабочих кадров в условиях предприятия, организации показана на рис. 10.

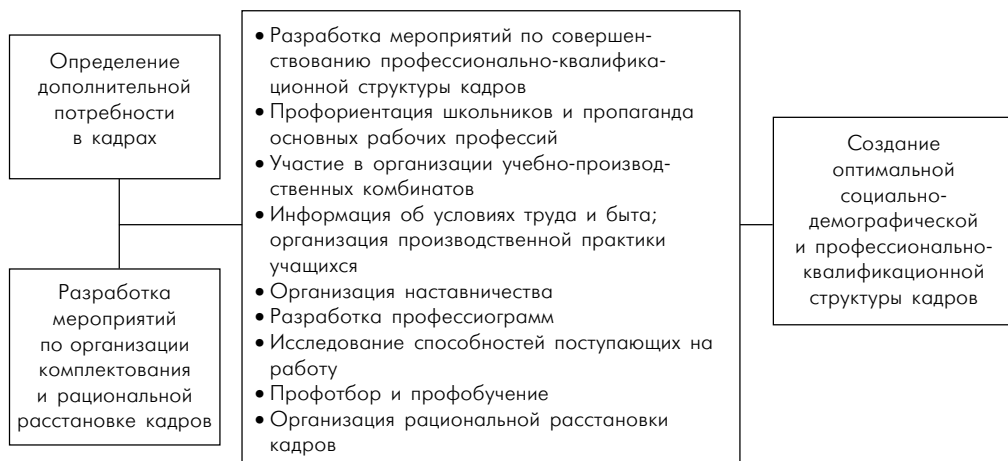


Рис. 10. Система организации подбора и расстановки рабочих кадров в условиях предприятия, организации

Кадровый набор ведется, как правило, из внешних и внутренних источников [5]. К средствам внешнего отбора относятся публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах; обращение к органам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим кадры; обращение к различным

учебным заведениям. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей фирмы. Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих работников о любой открывающейся вакансии. Хорошим методом является и обращение к сотрудникам фирмы с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых [5].

Таким образом, **планирование и организация обеспечения строек и предприятий необходимыми кадрами представляет собой систему различных форм и методов работы, направленных на своевременное и качественное комплектование организаций кадрами, что создает необходимые условия для успешного выполнения производственной программы и социального развития трудовых коллективов.**

4.3

ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ И КОМПЛЕКТОВАНИЕ ШТАТА ЗА РУБЕЖОМ

В промышленно развитых странах интенсификация производства и структурная перестройка экономики ведут к сокращению занятости во многих отраслях промышленности. В основном это касается представителей массовых рабочих профессий — механиков, сварщиков, мало- и неквалифицированных рабочих.

Вместе с тем, по данным комиссии ЕЭС, на предприятиях стран Западной Европы можно создать 700 тыс. новых рабочих мест. При этом одним из главных условий увеличения занятости является улучшение профессиональной подготовки кандидатов на новые рабочие места. Поэтому промышленно развитые страны в настоящее время уделяют много внимания **совершенствованию профессиональной подготовки и структуры занятости населения.** Так, в США разработана всеобъемлющая программа занятости и профессиональной подготовки, в которой предусматривается, что за центром сохраняется общий контроль и координация деятельности всех учебных программ. Право распоряжаться денежными средствами и принимать решения делегировано на уровень администраций штатов. В целом американские корпорации выделяют на подготовку и переподготовку персонала примерно 30 млрд долларов, т. е. значительно больше, чем государство.

Квалификация рабочих, по данным экономистов, морально устаревает в среднем через каждые 10 лет. При этом система образования отстает от уровня развития техники и технологии производства на 5–10 лет, что выдвигает на одно из первых мест проблему переподготовки кадров.

Переподготовка рабочих потребовала создания системы специальных подразделений фирм: учебных центров и курсов, отделов кадровой политики, подразделений по разработке нового учебного оборудования, отделов по анализу экономической эффективности и т. п. Например, систему профессиональной подготовки имеют 80 % предприятий Японии. При этом различают три типа профессиональной подготовки:

- индивидуальное обучение на конкретном рабочем месте (70 % всех учебных занятий);
- программы, рассчитанные на одновременное обучение различных категорий персонала;
- программы, не только касающиеся определенных функций на конкретном рабочем месте, но и связанные с приобретением знаний общего характера.

В последние годы в промышленно развитых странах гораздо активнее идет **процесс смены рабочих мест**, что связано с нарастанием высвобождения работников из различных отраслей промышленности. Например, в США около 40 % всех работников занимают свое рабочее место не более двух лет, в ФРГ и Великобритании — соответственно 25 и 24 %. В этой связи очень быстро растет количество занятых неполный рабочий день. Ставится задача непрерывной подготовки кадров и действенной системы организации занятости населения. Считается, что средний американец будет менять рабочее место 4–6 раз в течение жизни, что обуславливает повышение роли государственных служб трудоустройства.

Западные эксперты отмечают три основных фактора, влияющих на процессы **высвобождения рабочей силы**: структурную перестройку мировой промышленности, технологический прогресс, увеличение числа работающих женщин.

В новых условиях службы трудоустройства приступили к сканированию необходимого числа рабочих и служащих по профессиям, составлению прогнозов. Отмечается активная связь служб трудоустройства с государственными органами в сфере социального страхования и подготовки кадров. Службы трудоустройства оказывают помощь в **профессиональной переориентации** высвобождаемым работникам. Например, в Великобритании специально назначенный представитель службы занятости заблаговременно посещает подлежащие реорганизации фирмы и выясняет (путем интервьюирования работников), какая именно переориентация нужна.

Переподготовка осуществляется государственными учреждениями, организациями предпринимателей или организациями трудящихся. Например,

во Франции создана национальная ассоциация профессиональной подготовки, с которой предпринимателям достаточно заключить контракт. В ряде стран выплачивается пособие на время переподготовки (так, в ФРГ размер пособия составляет 80 % оклада по последнему месту работы).

Западные специалисты считают, что лучший регулятор перераспределения рабочей силы — **рыночные отношения**. Они “умнее” любого правительства. Поэтому основная задача управляющих персоналом — подготовка кадров для новых рабочих мест. Способность занять рабочее место в XXI в. будет определяться прежде всего уровнем квалификации каждого отдельного взрослого члена общества.

Комплексная автоматизация и механизация, внедрение гибких автоматизированных производств и роботов, применение ЭВМ и микропроцессорной техники коренным образом преобразуют общественные потребности в технических и других профессиях. В известном английском журнале “Экономист” высказывалось мнение, что уже сейчас работникам требуется всего два десятилетия, чтобы пройти по всему циклу, связанному с приобретением, освоением профессии и сменой ее на другую. В начале XXI в. десять лет будет для этого слишком большим сроком.

На изменение структуры спроса и предложения рабочей силы существенно влияет информационная технология. Увеличивается потребность в специалистах **новых профессий** — аналитиках систем, инженерах и техниках по обслуживанию ЭВМ и др.

Названные тенденции усиливают процессы высвобождения и перераспределения рабочей силы, что ставит ряд острых социальных и экономических проблем, связанных с высвобождением и трудоустройством работников. Чтобы ослабить эти проблемы, принимаются специальные государственные программы, а корпорации и фирмы проводят сокращение работников поэтапно, обеспечивая при этом принятие соответствующих мер. Рассмотрим пример сокращения работников на опыте конкретной фирмы.

После решения о закрытии одного из своих неконкурентоспособных филиалов американской фирме “Дженерал электрик” предстояло уволить 900 служащих. Вместо того, чтобы избавиться от них в один день, фирма провела увольнение поэтапно за три года. В первый год фирма создала для своих бывших сотрудников обучающий центр, назначение которого — помочь этим людям найти свое место на предприятиях других компаний, а также получить новые профессиональные умения и навыки. Кроме того, центр занимается централизованным поиском рабочих мест для своих клиентов, используя любые возможности, вплоть до объявлений, рекламирующих профессиональный уровень и способности их работников в центральной и местной печати. На оборудование центра было затрачено 400 тыс. долларов, из них 18 — на компьютерную систему для тестирования и выявления потенциальных способностей людей к новому роду деятельности. Создание цент-

ра в значительной степени способствовало оздоровлению морального климата в рабочих коллективах и повышению престижа фирмы.

Набор персонала

Западные эксперты обращают внимание менеджеров на усиление **конкурентной борьбы фирм за привлечение квалифицированных кадров**, перспективных выпускников вузов, руководящих работников всех уровней. При этом отмечается, что в настоящее время крупные предприятия решают вопросы **кадрового маркетинга** гораздо успешнее, чем мелкие и средние. В этом им в большой степени помогают целевые долгосрочные стратегии, при которых используются такие инструменты, как выплата студентам стипендий, денежное поощрение дипломных работ, предоставление учащимся вузов рабочих мест во время прохождения практики или каникул, приглашение студентов на ярмарки, к участию в учебных предпринимательских играх. Названные меры позволяют большим компаниям получать “адреса” молодых специалистов любой квалификации, достигая тем самым значительных кадровых преимуществ перед мелкими и средними фирмами.

Консультанты рекомендуют небольшим фирмам для решения проблемы кадрового маркетинга объединиться в так называемый пул, в рамках которого они на основе общих интересов смогли бы осуществлять целенаправленный подбор и подготовку персонала. Мелкие и средние предприятия, не имеющие крупных подразделений по работе с персоналом, могут также прибегать к услугам посреднических фирм, занимающихся кадровым набором. Например, в США сформировалась **сеть посреднических фирм (бюро)**, основная функция которых — обеспечение предприятий **временными работниками**. Предприятие-клиент выплачивает фирме гонорар, куда входит зарплата работника и оплата услуг фирмы, а фирма-посредник несет ответственность за уровень квалификации работника, его дисциплинированность и качество работы. Основную часть временных работников (до 60 %) составляют секретари, машинистки, операторы ЭВМ, делопроизводители, бухгалтеры и агенты по сбыту. Заявки от предприятий-клиентов поступают заблаговременно, не позднее двух дней до начала работы. Но возможны экстренные случаи, когда необходимо найти работника в течение нескольких часов, поэтому фирма должна иметь большой резерв временных работников. Средняя численность персонала такой фирмы — 80 человек.

В США весьма распространен еще один вид посреднических услуг в работе с персоналом — **подбор менеджеров среднего звена и выше**. Например, фирма “Менеджмент рекрутерс”, специализирующаяся на данном виде услуг, имеет более 300 отделений по всей стране. Оказываемые ею услуги довольно высоко оплачиваются заказчиками: в размере трети годового ок-

лада каждого поставленного работника. Для отбора двух менеджеров в неделю через 8 работников одного отделения фирмы за год проходит 50 тыс. человек. Весь процесс подбора занимает примерно два месяца, и подбор двух-трех наиболее удачных претендентов осуществляется из 60 и более кандидатов. Таких специализированных фирм — своего рода отделов кадров, вынесенных за проходную, — в одном Нью-Йорке несколько сотен.

Близкой проблематикой заняты **организации по управленческому консультированию**, где работают различные специалисты: инженеры, экономисты, психологи и социологи, но преимущественно — выпускники школ бизнеса (80 % в США и 60 % в Великобритании). Консультантов подбирают особенно тщательно. Например, в США консультационной фирмой “Ти-Ай” из 2,5 тыс. работников, подавших заявления, на работу принято только 67, т. е. отобрано менее 3 % кандидатов. В крупной консультационной фирме “Маккензи” только на психологическую оценку кандидатов ежегодно выделяется 400 тыс. долларов. Предприятиям по управлению персоналом предоставляются консультации в таких направлениях, как разработка кадровой политики организации, выбор методов совершенствования управления персоналом, подбор и расстановка кадров, планирование повышения квалификации руководителей, специалистов и исполнителей, стимулирование и совершенствование социально-психологического климата и др. Консультант может также привить руководителю навыки эффективного общения с коллективом, мотивации и стимулирования подчиненных и др.

Основной целью консультационных фирм является оказание помощи в структурной перестройке предприятий и организаций, переводе их работы на качественно более высокий организационный уровень. На Западе средняя оплата консультанта колеблется от 300 до 1000 долларов в день, тем не менее это считается выгодным для заказчика. В большинстве случаев стоимость консультативных услуг не превышает 3–5 % приносимого ими экономического эффекта.

Главным посредником на рынке труда в промышленно развитых капиталистических странах являются **государственные службы трудоустройства**.

Наиболее типичные функции служб трудоустройства:

- регистрация свободных рабочих мест и безработных, достижение баланса между ними и направление безработных по конкретным адресам;
- профориентация и консультирование по проблемам занятости, подготовка и переподготовка безработных;
- распространение информации о рынке рабочей силы, маркетинг услуг по трудоустройству;
- оказание активного содействия специальным группам (инвалидам, эмигрантам, выпускникам учебных заведений и др.), регистрация лиц, которым полагается пособие по безработице.

Государственные службы трудоустройства (занятости) являются одним из центральных звеньев формирования и претворения в жизнь программ развития рынка труда для достижения прогнозируемых на национальном уровне целей. Общая для деятельности этих служб цель — достичь баланса между наличием вакансий и числом тех, кто ищет работу. Различия касаются в основном степени вмешательства служб в процесс регулирования на рынке рабочей силы, характера взаимоотношений с клиентурой, набора выполняемых функций и характера связи с системами страхования на случай потери рабочего места. При этом **эффективность работы службы трудоустройства** определяется не количеством трудоустроенных, а быстротой, с которой вакансии заполняются.

К категории выступающих на рынке труда контрагентов можно отнести нанимателей (предпринимателей), безработных или ищущих работу, а также частных посредников, которые являются конкурентами служб трудоустройства. Наличие частных бюро по трудоустройству (которые преследуют прежде всего цель получить прибыль) более характерно для стран, где свобода действия рыночных сил не сдерживается (например, для США и Великобритании).

Например, в Бельгии и Швеции предприниматели обязаны официально уведомлять о наличии вакансий. Вместе с тем наниматели свободны в выборе кандидатов независимо от того, кем они предложены. При этом, как показывает практика, когда процедура уведомления носит обязательный характер, предприниматели зачастую прибегают к злоупотреблениям (например, сообщают об имеющихся вакансиях, которые уже заполнены).

Практически во всех западных странах деятельность служб трудоустройства бесплатна для безработных и нанимателей, хотя в Англии, например, предприниматели должны частично оплачивать расходы в связи с наймом сотрудников из категории управляющих.

Раньше службы занятости осуществляли функцию страхования на случай безработицы, однако рост последней сделал эту функцию нерентабельной. Поэтому во многих странах появилась тенденция к отделению служб трудоустройства от служб по выплате пособий по безработице. Обычной практикой в настоящее время является передача функции материального обеспечения безработных службе социального страхования.

Осуществляя функцию трудоустройства, служба занятости действует как посредник, соединяя двух главных контрагентов на рынке рабочей силы. Учитывая некоторую их несовместимость, она принимает меры к сближению потребностей нанимателей с интересами лиц, ищущих работу. Техника трудоустройства заключается в сравнении спецификаций на наличные рабочие места (вакансий) с численностью, уровнем подготовки и профессиональной структурой безработных. Акцент может быть сделан на потребности как предпринимателей, так и лиц, ищущих работу.

Все западные страны быстро перенимали опыт Швеции, где был внедрен принцип так называемого самообслуживания в поисках работы. Его суть заключается в том, что сами ищущие работу определяют, какую конкретную работу они смогут выполнить. Это дает возможность сосредоточить усилия на тех, кто нуждается в интенсивной помощи. **Система личных досье (карточек)** предполагает, что заявитель представляется работодателю в объеме информации, содержащейся на него в досье службы занятости. Более совершенная система предполагает использование интервью и индивидуальную регистрацию. Важным этапом в развитии службы трудоустройства стало применение компьютерных банков данных.

Далее кратко описаны особенности функционирования служб занятости в ряде стран мира.

- В *Австралии* безработный проходит непродолжительное интервьюирование перед тем, как получает направление к работодателю. Информация о наличных местах распространяется по телефону.
- В *Канаде* создан национальный банк данных рабочих мест и осуществлена компьютеризация деятельности службы трудоустройства.
- В *ФРГ* также осуществлена компьютеризация работы службы занятости, в частности, для категории высококвалифицированных рабочих.
- В *Финляндии* система самообслуживания для безработных дополняется активной рекламой печатных органов, которые обязаны регулярно публиковать информацию о свободных рабочих местах.
- В *Японии* введена трехступенчатая служба трудоустройства: во-первых, для кандидатов, которые осознают свои возможности и потребности; во-вторых, для тех, у кого имеются проблемы; в-третьих, для тех, кто находится в трудном положении. Особенно значительны успехи японской службы трудоустройства в применении компьютеризованных методов обработки данных. Основную информацию о рынке труда можно получить с терминала в любом районном бюро трудоустройства страны.
- В *Швейцарии* местные бюро занятости обрабатывают лишь простейшие случаи, а более сложные дела передаются в региональные или кантональные бюро.
- В *Великобритании* со списком имеющихся вакансий рабочих мест можно ознакомиться в почтовых отделениях, библиотеках, университетах и других учебных заведениях.
- В *США* широко применяется практика поиска работы на групповой основе, предусматривающая организованный поиск работы, обучение первоначальным навыкам и умению находить контакт с предпринимателем. В каждом штате введена централизованная система сбора и обработки информации с помощью ЭВМ (данные обновляются еженедельно).

Кабинеты по оказанию помощи уволенным (“аутплейсмент”)*

Американский термин “аутплейсмент” имеет два значения:

- новая форма расторжения трудового договора между предприятием и одним или несколькими работниками;
- комплекс методов и средств, используемых специализированными кабинетами для оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве в оптимальные сроки при наиболее благоприятных условиях. Услуги кабинета оплачивает предприятие, с которым увольняемый расторгает соглашение. При этом форма расторжения может быть любой: увольнение по инициативе дирекции, по собственному желанию, по соглашению обеих сторон.

Правовой статус увольняющегося, пользующегося услугами специализированного кабинета, обусловлен конкретной причиной и формой увольнения. При этом действие трудового договора может быть еще не прекращено. Увольняемый либо продолжает трудиться на предприятии в прежней или новой должности вплоть до установленного ему срока, к которому он должен найти новое место работы, либо уже не выполняет своих производственных функций. К осуществлению программы “аутплейсмент” приступают при условии принятия окончательного решения об увольнении, отсутствия конфликтной ситуации между сторонами, наличия у увольняемого достаточного времени для поиска нового места работы.

Хотя в настоящее время “аутплейсмент” не предусмотрен законодательством, на некоторых предприятиях в трудовые договоры включен пункт, обуславливающий оказание помощи уволенным в подыскании нового места работы силами специализированных кабинетов. Администрация, увольняемый работник и специализированный кабинет заключают трехсторонний договор, в котором определяются условия проведения “аутплейсмента”, права и обязанности участвующих сторон. При групповом увольнении договор заключается с каждым увольняемым. Этот договор представляет собой самостоятельный документ и не освобождает предприятие от обязательств по другим соглашениям (индивидуальным, коллективным трудовым договорам и др.).

Процесс “аутплейсмента” предусматривает семь этапов.

Первый этап — подведение итогов предыдущей трудовой деятельности увольняемого работника. Этот этап базовый, так как последующие фазы (разработка проекта карьеры, определение стратегии и методов поиска работы) непосредственно вытекают из оценки предшествующей работы кандидата. Результатом данного этапа является баланс возможностей увольняемого работника на основе его личностных характеристик (образование, опыт, мотивация, ограничивающие факторы, потенциальные возможности) и объективных условий на рынке труда. На этой стадии применяется метод работы

* *Deschecmaikere F. De L'outplacement // Personnel. — 1989. — № 308. — P. 59–65.*

в группах, которые состоят из специалистов, занимающихся каким-либо отдельным аспектом (индивидуальные данные и поведение кандидата, его предшествующая трудовая деятельность, объем знаний и умений). При разработке баланса используются методы собеседования, тесты самооценки, психологические тесты, оценка достигнутых результатов и профессиональных навыков, графологический анализ. Полученные результаты не могут быть переданы третьим лицам.

Второй этап — разработка проекта или нескольких его вариантов на основе данных баланса.

Третий этап — оценка проекта методом стратегического маркетинга. Возможности работника могут быть представлены в виде графика, на одной из осей которого фиксируется величина, характеризующая ситуацию на рынке труда, а на другой — шансы данного кандидата. Выбирается вариант проекта, в котором положение работника наиболее благоприятно.

Четвертый этап — определение стратегии поиска нового места работы исходя из содержания проекта карьеры, сектора рынка труда, типа рабочего места, целей организаций, действующих на рынке труда, и отдельных кандидатов.

Пятый этап — обучение кандидатов методам поиска работы. Выбор методов зависит от типа применяемой стратегии. Используются как традиционные методы (изучение автобиографии кандидата, анализ потребностей рынка), так и менее известные, но подчас более эффективные (например, сетевые графики). Осуществляются психологическая подготовка кандидатов, обучение их навыкам межличностных контактов.

Шестой этап — вовлечение кандидата в оперативный поиск с использованием средств электронно-вычислительной техники (проводится под контролем консультанта).

Седьмой этап — контроль за действиями кандидата на основе систематического анализа результатов и при необходимости корректировка плана поиска (например, в связи с поступлением новой информации, изменением методов поиска). При этом консультант выступает в роли партнера кандидата, обсуждая с ним возникающие проблемы, оценивая предложения работодателей, анализируя пункты договоров. В течение года с момента поступления на новую работу специализированный кабинет держит кандидата в поле зрения.

Как правило, индивидуализированную помощь кабинетов получают инженерно-технические работники, а групповой “аутплейсмент” охватывает работников, относящихся к разным иерархическим уровням. Работа ведется в группах из пяти–восьми человек.

При оказании содействия по трудоустройству кабинеты вступают в контакт с рынком труда. Функции таких кабинетов:

- создание банков данных о предприятиях и свободных рабочих местах на основе систематического сбора информации;

- организация информационной сети, включая картотеку предприятий, кандидатов на рабочие места, систему связи, с помощью которой кандидаты могут круглосуточно контактировать с кабинетом и между собой из любой географической точки;
- организация группы маркетинга, осуществляющей поиск необходимых рабочих мест. В зависимости от ситуации в такие группы помимо специалистов кабинета могут входить и уволенные работники, которых обучают методам маркетинга (установлению контактов по телефону, пользованию картотеками и их ведению, организации поиска и др.). Такой подход обеспечивает правильность выбора типа помощи каждому кандидату в зависимости от его самостоятельности.

В связи с тем, что в посреднических услугах нуждается большое количество лиц, кабинеты располагают учебными помещениями, индивидуальными средствами информатики, видеосистемами, собственными столовыми и даже гостиницами на случай приема кандидатов из различных регионов. Желательно, чтобы эти центры были территориально удалены от предприятий, на которых проведены увольнения, с целью прервать контакты уволенных с теми, кто продолжает работать.

В ближайшие годы “аутплейсмент”, несомненно, существенно изменится. Возможно, он будет отнесен к категории страховых услуг, предлагаемых предприятию как дополнительное средство покрытия риска безработицы, тогда как для работников эта услуга станет дополнительной гарантией занятости.

Резюме

1. Занятость — это непротиворечащая конституции страны деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей и, как правило, приносящая им заработок (трудовой доход).
2. Механизм управления трудовыми ресурсами представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на их формирование, распределение, перераспределение и использование. Трудовые ресурсы — это часть населения, физически развитая, обладающая умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в общественном производстве.
3. Источниками обеспечения предприятий и организаций кадрами являются высшие и средние учебные заведения; организованные наборы рабочих и переселение семей; распределение трудовых ресурсов через центры занятости; самостоятельная работа кадровых служб по набору персонала; использование труда учащейся молодежи и других групп незанятого населения.

4. Квалификация работников морально устаревает в среднем через каждые 10 лет, а система образования отстает от уровня развития техники и технологии производства на 5–10 лет, что выдвигает на одно из первых мест в области набора персонала проблему переподготовки кадров.
5. Лучший регулятор перераспределения рабочей силы — это рыночные отношения. Они “умнее” любого правительства. Поэтому основная задача управляющих персоналом — подготовка кадров для новых рабочих мест.

Вопросы и задания для повторения

1. Какие категории граждан относятся к занятому населению? Кто признается безработным?
2. Какие мероприятия предусматриваются государственными программами занятости?
3. Что такое общественные работы?
4. Опишите составляющие системы управления трудовыми ресурсами.
5. Из каких основных источников комплектуется персонал кадровых служб?

ДЕЛОВАЯ ИГРА

Вступление в должность начальника цеха

Цели деловой игры

1. Выработка навыков анализа и оценки состояния деятельности руководителя в условиях неопределенности.

2. Выработка умения представлять себя трудовому коллективу при первом знакомстве и правильно строить рассказ о своем жизненном пути и своей позиции.

3. Выработка умения выделять главные направления своей деятельности, определять круг должностных лиц и объем управленческой информации.

Новому начальнику цеха приходится начинать свою деятельность в условиях неопределенности. Успех этой деятельности зависит от того, насколько он подготовлен анализировать обстановку, выделять главные направления и принимать квалифицированные решения при имеющемся дефиците времени, воздействовать на коллектив для достижения высоких конечных результатов.

Начальник цеха активно участвует в формировании и развитии коллектива. Он воздействует на общественные отношения, способствует активизации человеческого фактора, созданию нормального психологического климата в коллективе.

Всевозрастающий объем влияния начальника цеха на трудовой коллектив требует от него умения вовремя увидеть проблему, проанализировать ее и определить первоочередные задачи, ясно осознать свое место в структуре управления трудовым коллективом.

Приход молодого начальника цеха является важным событием как для коллектива, так и для него самого. Как правило, у коллектива цеха возникают вопросы: как изменится обстановка в цехе? Какие изменения произойдут в повседневном укладе трудовой деятельности? Как изменятся стиль и методы руководства?

Молодой руководитель цеха также обеспокоен тем, как воспримет его коллектив цеха, какие взаимоотношения сложатся с заместителями, аппаратом управления цеха и службами заводоуправления.

Исходная информация

Механосборочный цех имеет большую номенклатуру различных изделий. В цехе четыре участка: механический, станков с ЧПУ, слесарный и сборочный. Общая численность работающих — 250 человек.

Производственные площади и технологическое оборудование позволяют выполнять установленные задания. Однако в последнее время в цехе возросла текучесть кадров на механическом участке, имеет место недокомплект наладчиков станков с ЧПУ, участились случаи нарушения трудовой дисциплины. Нарушались сроки ремонта и наладки оборудования. Такое положение сказалось на результатах деятельности цеха. Так, за прошедший год цех всего дважды выполнил плановое задание. За два последних года сменились два начальника участка и три мастера. В цехе отсутствуют сменно-суточные задания и отчетность за каждые сутки. (Для анализа целесообразно дать основные технико-экономические показатели цеха.)

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Каждому участнику деловой игры предлагается исполнить роль начальника цеха и решить несколько задач.

Задача 1

Вашу кандидатуру выдвинули для участия в конкурсе на должность начальника механосборочного цеха.

1. Как Вы представляете себе сложившуюся в цехе ситуацию?
2. Сформулируйте основные проблемы цеха и причины их возникновения.
3. Разработайте предложения по коренному улучшению деятельности цеха.
4. Определите последовательность реализации предлагаемых предложений (программу-минимум, программу-максимум).

Задача 2

Вас назначили на должность начальника цеха. Перед Вами стоит непростая задача — познакомиться с коллективом цеха. Подготовьте план своего выступления-знакомства:

1. Ваш жизненный путь, семейное положение, достижения, Ваше прошлое и настоящее, любимое занятие.
2. Что Вас побудило согласиться занять должность начальника данного цеха.

Задача 3

1. Ваше отношение к аппарату управления и заместителям.
2. Какими Вы представляете себе новые обязанности, права и полномочия? Как Вы собираетесь делегировать права и полномочия заместителям?

Задача 4

Перед начальником цеха в первый день его трудовой деятельности на новом посту всегда возникает множество проблем.

1. Сформулируйте, с чего Вы начнете первый трудовой день на должности начальника цеха.
2. Какими проблемами займетесь в первую очередь?
3. С кем, по Вашему мнению, необходимо встретиться и побеседовать?
4. Как и от кого следует потребовать документацию или информацию?

Задача 5

1. Определите порядок работы со своими заместителями.
2. Определите порядок взаимодействия с профсоюзами и трудовым коллективом.
3. Определите Ваши взаимоотношения со службами заводоуправления и коллегами.

Задача 6

Разработайте перспективный план своей деятельности по решению узловых вопросов и регламент собственной работы.

Подведение итогов деловой игры

Каждый слушатель должен подготовить предложения по решению каждой задачи:

- оценить ситуацию в цехе (задача 1);
- ясно и четко сформулировать проблемы цеха;
- определить практические пути реализации выявленных проблем;
- провести выступление-знакомство с коллективом цеха (задача 2);
- сформулировать стиль руководства и работы с аппаратом управления (задачи 3, 5);
- составить план первого трудового дня (задача 4);
- разработать и обосновать план личной работы (задача 6).

В обсуждении деловой игры “Вступление в должность начальника цеха” участвует вся группа. Целесообразно отработать каждую задачу на основе дискуссии и выработать общие подходы.

Итоги деловой игры подводит преподаватель. Следует обратить внимание на характерные недостатки при изложении ответов на поставленные вопросы, выделить основные мысли. Отметить, что удалось слушателям разрешить в деловой игре и чего не удалось; выделить основные точки зрения относительно того, что должны учесть слушатели в своей будущей практической работе при подготовке к занятию новой должности. Отметить вклад каждого участника деловой игры в разрешение каждой задачи. Обратить внимание слушателей, что коллектив цеха на первых порах деятельности нового начальника обязательно будет сравнивать его с прежним начальником цеха. Действия нового начальника цеха будут восприниматься по-разному как рядовыми работниками, так и его ближайшими помощниками. Необходимо оказать слушателям помощь в вопросах самоанализа деятельности и внесения необходимых корректив в стиль руководства.



Список использованной литературы

1. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Управление занятостью населения: Учеб. пособие. — М.: Изд-во ГАУ, 1995.
2. Белкин Е. В. Человеческий фактор общественного производства. — М.: Мысль, 1989.
3. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. — М.: ДелоЛТД, 1993.
4. Дорошенко Л. С. Управление трудовыми ресурсами. — К.: МАУП, 1997.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
6. Население и трудовые ресурсы: Справ. / Сост А. Г. Новицкий. — М.: Мысль, 1990.
7. Пашков А. С., Иванкина Т. В., Магницкая Е. В. Кадровая политика и право. — М.: Юрид. лит., 1989.
8. Петюх В. М. Ринок праці та зайнятість: Навч. посіб. — К.: МАУП, 1997.
9. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989.
10. Рубан Г. С. Работа с кадрами на производстве. — К.: Тэхніка, 1990.
11. Савельев А. Я., Зуев В. М., Галаган А. И. Высшее образование. — М., 1990.
12. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991.
13. Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М.: ВНИЭНТИ, 1992.
14. Туленков Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
15. Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие. — М.: Экономика, 1987.
16. Щёкин Г. В. Организация и психология управления кадрами за рубежом. — К: Знание, 1989.
17. Щёкин Г. В. Организованные формы обеспечения предприятий истроек кадрами. — К.: Знание, 1989.

18. *Bommel S.* Vingt — cing Bonnes raisons diaccueillir des stagiaires // *Usine nouv.* — 1989. — № 2242. — S. 127–128.
19. *Deschecmaikere F.* De L'outplacement // *Personnel.* — 1989. — № 308. — P. 59–65.
20. *Duffy P. Y.* The employes polygraph protection act of 1988 // *CUPA J.* — 1989. — **40**. — № 2. — P. 29–42.
21. *Ferm E. F., Avila R. A., Grewal D.* Salestforce turnover: those who left and those who stayed // *Ind. Market. Manag.* — 1989. — **68**. — № 1. — P. 1–9.
22. *Gould C. R.* The rate for the job // *Rec. Manag. J.* — 1989. — **1**. — P. 12–18.
23. *Lee R. A., Piper J.* The graduate promotion process: understanding the “soft” side // *Pers. Rev.* — 1989. — **18**. — № 3. — P. 36–47.
24. *Lysons K.* Moment in purchasing — making it management // *Purchas. and Supply Manag.* — 1989. — № 9. — P. 34–36.
25. *Schoess C.* Heir haben wir noch Notivations — Peserven // *Ind. Organis.* — 1977. — **46**. — № 2. — S. 77–80.
26. *Steff M.* Human relations in indystry // *Omega.* — 1986. — **4**. — № 6. — P. 636–642.
27. *Suruki N.* // *Manag. Japan.* — 1986. — № 2. — P. 17–30.
28. *Urbanova J.* Prognoza struktury pracovni doby ye vyspelych Kapitalisticrych zemich // *Trend.* — 1989. — **21**. — № 4.
29. *Vollmer R.* Personalmarketing-Uberlebensfrage fur Klein- und Mittelbetriebe // *Ostwestfal. Wirt.* — 1989. — **44**. — № 12. — S. 38.
30. *Walker J. W.* Let's get realistic about career pathes // *Hum. Resour. Manag.* — 1976. — **15**. — № 1. — P. 7.



РАЗДЕЛ 5

ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИИ

На рубеже XX в. индустриальный прогресс, обратив интересы общества к производственной деятельности, способствовал зарождению профессиональной ориентации. Здесь пионером выступил автор книги “Выбор профессии” Парсон, организовавший в Бостоне (США) специальное бюро, в задачи которого входило:

- помочь личности с помощью психологических тестов получить информацию о своих психических свойствах и способностях;
- ознакомиться с требованиями, которые предъявляются различными профессиями к психофизической организации человека;
- сопоставив эти две группы сведений, дать рациональную рекомендацию.

5.1

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Основой эффективного и качественного обеспечения организаций и предприятий кадрами необходимых профессий и квалификаций является профориентационная работа среди учащихся средних общеобразовательных школ, которые в современных условиях воспроизводства рабочей силы являются важным источником пополнения трудовых ресурсов строек и промышленных производств.

В условиях многоотраслевого хозяйства выпускнику школы непросто представить себе потребность производства в кадрах тех или иных профессий, реальные возможности трудоустройства или продолжения учебы, специфику различных профессий, а также правильно оценить свои наклонности и способности. В настоящее время существует более 40 тыс. профессий. Ежегодно рождается более 500 новых профессий, причем естественное отмирание старых профессий происходит медленнее, чем возникновение новых [1].

В то же время результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что производительность труда работников, которые по своим качествам соответствуют требованиям профессии, в среднем на 20 % выше, чем у тех, кто таким требованиям не соответствует, а около 40 % работников, меняющих место работы, — это те, кто избрал работу не по способностям. Поэтому организация профессиональной ориентации молодежи является важным условием повышения эффективности деятельности организаций и предприятий. Под *профессиональной ориентацией* понимается научно обоснованная система форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустройствающихся лиц, способствующая современному вовлечению их в общественное производство, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека.

Организация профессиональной ориентации состоит из нескольких взаимосвязанных этапов: профессиональной информации, профессиональной консультации, профессионального отбора и профессиональной адаптации.

Профессиональная информация (шире — профпросвещение) призвана обеспечить постоянное и планомерное профессиональное информирование учащихся общеобразовательных школ, их преподавателей и родителей; организацию профессиональной пропаганды ведущих и массовых профессий; установление и укрепление постоянных контактов между коллективами организаций, предприятий, профессионально-технических училищ и общеобразовательных школ.

Задачи *профессиональной консультации*: оказание помощи молодежи в оценке своих способностей к различным видам трудовой деятельности в сфере общественного производства; выдача конкретных рекомендаций о выборе профессии и возможных путях овладения ею (учеба в вузах, техникумах, профтехучилищах, подготовка непосредственно на производстве и т. п.). Профессиональную консультацию проводят квалифицированные консультанты-психологи, состоящие в штатах подразделений по профориентации молодежи. Консультация проводится на основе медицинских заключений, характеристик, результатов специальных психофизиологических исследований.

Главной задачей *профессионального отбора* является научно обоснованное определение профессиональной пригодности каждого подростка к конкретному виду трудовой деятельности с учетом его способностей и наклонностей, а также потребностей производства. Завершается работа по организации профессиональной ориентации разработкой и реализацией комплекса мероприятий по *производственной и социальной адаптации* работников в трудовых коллективах.

Составляющими действующего сегодня механизма управления профессиональной ориентацией являются:

- кабинеты и лаборатории профориентации общеобразовательных школ и профтехучилищ;
- отраслевые кабинеты профориентации и лаборатории профподбора предприятий и организаций;
- территориальные межведомственные центры профориентации и центры занятости населения;
- общегосударственные органы в лице отделов и управлений по труду, которые ежегодно разрабатывают совместно с другими организациями координационные планы работы по профессиональной ориентации в регионе, осуществляют контроль за деятельностью профориентационных подразделений независимо от их ведомственной подчиненности, распространяют передовой опыт работы в этой области. Кроме того, эти органы разрабатывают балансовые расчеты дополнительной потребности региона в кадрах и обеспечивают доступность такой информации для учащихся, педагогических коллективов, родителей, других категорий граждан; готовят рекомендации по профилям трудового обучения учащихся школ в соответствии с потребностями региона в кадрах.

Управление системой профориентационной работы принято рассматривать в трех аспектах. **Социально-экономический** аспект предполагает усвоение определенной системы знаний, норм, навыков и умений, позволяющих осуществлять социально-профессиональную деятельность, что отражается на улучшении качественного состава рабочей силы и повышении удовлетворенности молодежи трудом. **Психолого-педагогический** аспект предусматривает выявление и формирование интересов, склонностей и способностей учащихся, а также помощь в выборе профессии, наиболее соответствующей индивидуально-психологическим особенностям личности. **Медико-биологический** аспект предполагает реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для выполнения определенной профессиональной деятельности [2]. При этом успешность в проведении профориентационной работы на любом уровне зависит от того, насколько комплексно и системно осуществлен подход к управлению данными процессами.

Основными являются такие *методы управления профориентацией*:

- программно-целевой (определение главной цели профориентации, разработка программы ее достижения, создание механизма управления по реализации программы);
- прогнозирования (учет современных и перспективных требований к различным работникам, тенденции научно-технического прогресса, прогнозирование кадровой политики на перспективу);
- моделирования (построение моделей управления профориентацией на предприятии, в объединении, отрасли, регионе);

- организационно-распорядительный (подготовка соответствующих документов — приказов, распоряжений, положений, стандартов, регламентирующих порядок функционирования системы профориентационной работы, контроль за их выполнением) [2].

Профессиональная ориентация на производстве может достичь эффективных результатов, если будет представлять собой единую, устойчивую и динамическую систему. В значительной степени этому способствует определение этапов, аспектов, функций, методов, а также основных целей и направлений управления такой системой.

Работа по профессиональной ориентации сосредоточивается в двух **главных направлениях**:

первое — формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей общественного производства;

второе — приведение личностных ориентаций молодежи в соответствие с возможностями их общественной реализации. Следовательно, цель всей системы профессиональной ориентации — найти оптимальное сочетание личностных желаний и общественных потребностей.

5.2

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРОСВЕЩЕНИЕ

Профессиональное просвещение предусматривает профессиональную информацию, профессиональную пропаганду и профессиональную агитацию. Его цель — сообщить учащимся определенный объем сведений о наиболее массовых профессиях народного хозяйства, информировать их о способах и условиях овладения ими; пропагандировать общественную значимость профессий, в которых в данное время испытывает острую потребность хозяйство экономического региона [3]. Различают также *профессиональное воспитание*, под которым понимают воспитание у школьников профессионально важных качеств личности: профессионального долга и чести, ответственности, профессиональной гордости, этики и др.

Профессиональная информация как отдельный относительно самостоятельный элемент профессионального просвещения и профориентации в целом представляет собой систему организации и проведения учебно-воспитательной работы, направленной на усвоение учащимися необходимых знаний о социально-экономических, психологических и психофизиологических условиях правильного выбора профессии. Перечислим элементы профинформационной работы системы [7].

- **Профинформационный урок**, задачами которого являются активизация интереса учащихся к изучению и выбору профессий; воспитание у подростков ответственного и активного отношения к сознательному выбору профессии; выявление правильной мотивации выбора профессиональной деятельности; содействие развитию познавательной активности и самостоятельности учащихся; стимулирование школьников к самовоспитанию профессионально значимых качеств с целью профессионального самоопределения и становления личности.
- **Профессиографическая встреча**, которая является одним из путей изучения профессий учащимися и представляет собой встречу представителя определенной профессии со школьниками. В ходе профессиографической встречи учащиеся вместе с представителем профессии проводят психологический анализ содержания профессионального труда, описывают требования профессии к психологической сфере личности. С помощью учащихся представитель профессии раскрывает социально-экономические и технологические аспекты профессиональной деятельности, а также психологическую структуру своей профессии и анализирует себя как специалиста, отвечая на поставленные им же вопросы: Чем ему нравится избранная профессия? Благодаря чему ему удастся добиваться высокой продуктивности в труде? Почему эта профессия нравится не каждому человеку? Почему в этом виде профессионального труда некоторые люди не справляются с отдельными заданиями или выполняют их плохо?
- **Профессиографическая экскурсия**, задача которой состоит в том, чтобы, с одной стороны, ознакомить учащихся со структурой современного производства, его техникой, технологией, организацией труда, с устройством и принципами действия машин, с применением и использованием в технологии производства знаний о различных природных закономерностях, а с другой — научить их самостоятельно анализировать профессии в профориентационных целях. Иными словами, профессиографическая экскурсия — это форма организации познавательной деятельности учащихся, направленной на получение и анализ профессиографической информации непосредственно в конкретных условиях профессиональной деятельности людей.
- **Профессиографическое исследование**, основывающееся на организации самостоятельной деятельности учащихся и предполагающее самостоятельное добывание информации о данной профессии определенными группами школьников с целью составления профориентационной характеристики данного вида профессиональной деятельности. Профессия изучается по пяти аспектам, соответственно которым учащиеся разбивают на пять групп: первая исследует общие сведения о профессии, вторая — характеристику процесса труда, третья — сани-

тарно-гигиенические условия труда, четвертая — требования профессии к физической и психологической сфере человека, пятая — требования к профессиональной подготовке.

Важную роль в организации и проведении профориентационной работы с учащимися играют учебно-методические кабинеты профориентации в школах и профтехучилищах. В работу кабинета профессиональной ориентации входит информирование учащихся о различных отраслях хозяйства; ознакомление с наиболее распространенными профессиями; выявление и развитие профессиональных интересов, склонностей, способностей учащихся к определенным видам трудовой деятельности; формирование у учащихся профессиональных намерений, соответствующих психофизиологическим качествам личности и учитывающих потребности общества в кадрах; организация консультаций для учащихся по вопросам выбора профессии, трудоустройства и продолжения образования; проведение собраний, лекций, встреч, индивидуальных консультаций с учителями и родителями учащихся; изучение и обобщение передового опыта по профориентации школьников; осуществление связи с трудовыми коллективами и общественностью по вопросам профессиональной ориентации [4].

5.3

ПРОФЕССИОГРАФИЯ И ПРОФЕССИОЛОГИЯ

Профессиография — одна из основных отраслей *профессиологии*, которая изучает профессиональную деятельность людей. Задачи профессиологии: описание профессий или специальностей, основных требований, которые они предъявляют к человеку, его психофизиологическим качествам, а также выявление факторов, обуславливающих успешность или неуспешность деятельности человека, удовлетворенность ею [3].

В профессиологии различают понятия “профессия”, “специальность” и “квалификация”.

Профессия — это определенный вид трудовой деятельности, возникающий в процессе общественного разделения труда и требующий для его выполнения определенных способностей, специальных теоретических знаний и практических навыков. Профессия предопределяется характером создаваемого продукта, используемых орудий и специфическими условиями производства в данной отрасли (например, токарь, строгальщик, фрезеровщик, шлифовальщик, слесарь, кузнец, штамповщик, сварщик). *Специальность* представляет собой подвид профессии, что определяется дальнейшим разделением труда в рамках одной профессии (например, слесарь-сборщик, слесарь-инструментальщик, слесарь-ремонтник и т. д.).

Квалификация работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемого рабочим конкретного вида работы. К квалифицированным рабочим кадрам относятся работники, которые обладают теоретическими знаниями и практическими навыками, требующими соответствующего обучения и аттестации.

Комплексное, систематизированное, многостороннее описание конкретного вида работы, предназначенное для психологического изучения труда и использования в дальнейшей практической деятельности, называют *профессиограммой* [3]. Профессиограммы применяют для ознакомления учащихся и трудоустраивающихся с различными профессиями в процессе профессионального информирования и просвещения.

Профессиограммы основных рабочих профессий содержат данные о процессе работы, сведения о требующейся профессиональной и общеобразовательной подготовке, гигиенические и физиологические особенности, медицинские противопоказания, перспективы профессионально-квалификационного роста, экономические данные и др. Важная роль в развитии и совершенствовании организации профессиональной ориентации школьников, организации разработки профессиограмм принадлежит инженерам по подготовке кадров предприятий и организаций, организаторам профориентационной работы.

Общий план описания профессии (профессиограмма) содержит следующие разделы:

1. **Общие сведения о профессии**, специальности (наименование профессии, потребность в данных специалистах, формы профессиональной подготовки, рабочие места, которые можно занять после приобретения профессии).

2. **Содержание и условия работы** (используемые материалы, рабочий инструмент, процесс работы и его результаты, уровень механизации и автоматизации, необходимые для работы знания, умения, навыки, характер и условия труда).

3. **Человек в процессе работы** (привлекательные стороны работы и ее трудности, степень ответственности и элементы творчества, психофизиологические качества и медицинские противопоказания, положительные и отрицательные последствия работы для человека).

4. **Социально-экономические особенности профессии** (система оплаты труда и социальное обеспечение, культурно-бытовые условия, перспективы профессионального роста, география профессии и др.).

Важной составной профессиограммы является *психограмма*, где описываются психологические особенности профессии. Каждая конкретная профессия предопределяет количественное и качественное выражение отдельных психических образований (ощущений, восприятия, памяти, мышления, воображения, речи, внимания, воли и др.), их взаимосвязь и взаимодействие в

процессе выполнения производственных операций, что обуславливает наличие определенных способностей. Психограмма призвана отразить это своеобразие и дать понять человеку, какие требования к психике и личности предъявляет интересующая его профессия.

5.4

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ

Большой вклад в развитие профессиональной ориентации вносят профориентационные лаборатории и кабинеты организаций и предприятий. Основные задачи таких лабораторий и кабинетов — участие в профориентационной работе с учащейся молодежью в общеобразовательных школах; правильное распределение поступающих на работу рабочих и служащих по группам профессий в соответствии с индивидуальными особенностями каждого работника; проведение исследований, необходимых для выполнения основных задач кабинета; выдача рекомендаций о формах и методах профессиональной подготовки и воспитания кадров, обеспечивающих качественное освоение избранной профессии в возможно короткие сроки.

Большое внимание при этом уделяется *адаптации* новичков на производстве, которая предусматривает их активное вхождение в социально-производственную среду и принятие ценностных ориентаций коллектива подразделения. При этом различают адаптацию социальную и профессиональную. *Социальная* адаптация молодого рабочего — это процесс его активного вхождения в систему межличностных взаимоотношений трудового коллектива, освоения норм и традиций, ценностных ориентаций и интересов этого коллектива. *Профессиональная* адаптация представляет собой процесс активного приспособления работника к содержанию профессиональных и функциональных обязанностей, производственным требованиям, режиму труда, особенностям рабочего места, а также освоения профессии. Процесс адаптации длится около трех лет.

Как правило, методика адаптации молодых рабочих на предприятии предусматривает организацию работы в три основных этапа.

- **Первый этап** — предварительная социальная адаптация. Охватывает первые 10 дней работы и предполагает следующие мероприятия: беседы с поступившими рабочими об истории и традициях завода (цеха); ознакомление с организационной структурой и производственными задачами подразделения; разъяснение правил внутреннего трудового распорядка, порядка получения инструмента и спецодежды, системы начисления заработной платы и премиальных вознаграждений, льгот для

молодых рабочих; организацию экскурсий по цеху (ознакомление с расположением служб, бытовых помещений, рабочих мест, пунктов общественного питания и медицинского обслуживания); представление новичка трудовому коллективу и закрепление за ним инструктора-наставника; торжественное вручение трудовой книжки и личного рабочего инструмента.

- **Второй этап** — социально-профессиональная адаптация. Длится около шести месяцев. Охватывает период освоения профессии, в течение которого молодой рабочий изучает технологический процесс, налаживает производственные контакты с членами коллектива, приспосабливается к требованиям производственной дисциплины, включается в общественную жизнь подразделения. Предусматриваются такие основные мероприятия: периодический контроль за обучением новичков, их досугом и условиями быта; торжественное вручение новичкам первой зарплаты; постепенное вовлечение молодых рабочих в общественную жизнь коллектива; торжественное вручение квалификационного удостоверения о присвоении разряда и др.
- **Третий этап** — социально-производственная адаптация. Характеризуется тем, что молодой рабочий приступает к самостоятельной работе на основе полученных знаний и навыков. Этот этап является завершающим и заканчивается присвоением очередного квалификационного разряда. Основные мероприятия — организация и проведение в цехе посвящения в рабочие данного предприятия, празднование Дня совершеннолетия; организация конкурсов “Лучший по профессии”; выдвижение молодых рабочих на поощрение за успехи в труде, учебе, общественной жизни и др.

5.5

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФОРИЕНТАЦИОННОЙ РАБОТЫ ЗА РУБЕЖОМ

С точки зрения зарубежных специалистов, профессиональная ориентация представляет собой комплексную систему, состоящую из профинформации, профсовета и профконсультирования, профотбора и профподбора, начального трудоустройства и профадаптации различных групп населения. Все составляющие системы ориентированы на соответствующие возрастные группы трудоспособного населения (прежде всего на молодежь) и способствуют правильному выбору профессии, профиля профессиональной подготовки, сферы приложения труда, а также эффективному профессиональному продвижению.

Первые частные службы профориентации, а затем многочисленные бюро, кабинеты и институты появились в начале XX в. в США, Англии, Франции и Германии. В современном западном мире существует широкая сеть различных служб профориентации. Например, в **США** имеются как частные агентства, так и специальные центры профориентации при колледжах и университетах. При Министерстве труда создано 1200 государственных центров профориентации и профотбора; ежегодно через них проходит более 1 млн американских подростков. Многолетний опыт применения профессионального отбора в США свидетельствует о его весьма высокой эффективности. Так, отсеб “непригодных” в процессе обучения снижается с 30–40 до 5–8 %; аварийность по вине персонала уменьшается на 40–70 %; надежность систем управления повышается на 10–25 %; затраты на подготовку специалистов снижаются на 30–40 %. По опубликованным данным, каждый доллар, затраченный на разработку тестов профотбора, создает экономический эффект в 1 тыс. долларов [2].

В **Великобритании** главным координирующим органом в профессиональной ориентации является Служба занятости молодежи, состоящая из 3,5 тыс. консультантов и их помощников. Существуют также государственные и частные исследовательские организации, занимающиеся проблемами профориентации. Подготовка специалистов в области профориентации ведется с 1949 г. Будущие работники Службы занятости изучают различные теории — профессионального выбора, консультирования и ориентации, профессиональной подготовки, а также профессиональные и этические проблемы профориентации. Профессиональная ориентация и консультации учащихся школ проводятся в течение всего периода обучения.

Организация профориентационной работы во **Франции** отличается четкой централизацией и регламентацией, подчинением единой государственной системе. Ответственность за организацию профориентации несет Министерство образования, которое руководит Национальной службой информации о различных видах образования и профессиях.

В странах Западной Европы считается, что уровень подготовки выпускников общеобразовательных школ еще недостаточен для получения постоянной работы. Так, в **Швеции** 90 % выпускников школ продолжают образование в системе профессиональной подготовки или в учебных заведениях, готовящих к поступлению в вуз. В этой стране у молодого человека есть возможность выбора 25 направлений продолжения образования со сроками обучения от 2 до 4 лет в зависимости от специальности. Обязательна здесь производственная практика не только для учеников, но и для преподавателей, каждый из которых должен либо отработать три месяца в году на производстве, либо постоянно выполнять производственные задания для обновления своих знаний и навыков [3].

Во **Франции** ежегодно около 800 тыс. выпускников общеобразовательных школ получают и свидетельства о профподготовке. Теоретически они дают основание для устройства на работу. Но предприниматели неохотно берут на работу таких работников, поскольку централизованно разрабатываемые программы профподготовки отстают от потребностей практики. Для подтверждения и повышения квалификации предприниматели заключают с выпускниками школ “квалификационные контракты” на срок от 6 месяцев до 2 лет или “адаптационные контракты”, которые позволяют приспособить их навыки к условиям конкретной работы.

В **ФРГ** широко применяются трехгодичные программы. Каждый поступающий заключает контракт с фирмой, в котором предусматриваются условия труда, обучения, оплаты, отдыха и др. Требования к ученикам достаточно высоки: около 15 % отсеиваются в первый год обучения. Процесс профподготовки спланирован так, что производственная работа учеников за второй и третий год обучения полностью возмещает все затраты на их подготовку.

Во всех странах Западной Европы программы профподготовки определяются с участием представителей предпринимателей, профсоюзов и преподавателей.

Таким образом, промышленным предприятиям нужны работники, знающие специфику конкретного производства и обладающие опытом работы. В то же время выпускников колледжа кадровые службы предприятий не берут на работу из-за отсутствия опыта. Где же выход?

Одна из крупных американских сталелитейных компаний “Вэлс мэнью-фэкчуринг компани” стала приглашать студентов на работу в период летних каникул. Их заработная плата устанавливается в процентах от первоначальных ставок выпускников вузов: старшекурсники получают на 12,5 % меньше выпускников, студенты младших курсов — на 12,5 % меньше старшекурсников, а первокурсники — на 12,5 % меньше, чем студенты младших курсов. Отбирают студентов работники кадровых служб предприятий с участием линейных менеджеров и специалистов.

Работа студентов организуется так, чтобы они как можно лучше ознакомились с основными производственными процессами. Такая практика позволила компании ликвидировать затруднения с подбором персонала. В свою очередь, опрос студентов показал, что они удовлетворены летней работой: благодаря ей они смогли ознакомиться с содержанием и характером будущего труда, а также с условиями, на которые они смогут рассчитывать при поступлении на работу в данную компанию. Даже при поступлении на работу в другую компанию они приобретают преимущество перед конкурентами на рынке труда, так как компании ценят любой производственный опыт.

В настоящее время основной задачей служб трудоустройства многих развитых стран является оказание помощи населению в профессиональной переориентации, что вызвано активизацией процесса смены рабочих мест.

Быстрыми темпами развивается **профессиональное консультирование**, особенно необходимое при переориентации рабочих и служащих на новые профессии. Расширяется сеть профконсультационных пунктов и центров, работающих непосредственно с учащейся молодежью. Например, во Франции один профконсультант приходится на 1200 учащихся, в Швеции — на 300. В США с этой целью создана государственная служба профориентации и профконсультирования, в Великобритании — служба занятости молодежи, имеющая более 1000 отделений [7].

Представляет интерес **организация профессиональной информации**. Например, в США ее главными источниками для молодежи являются “Словарь профессий”, “Справочник молодого рабочего”, “Справочник профессий” и “Справочник наиболее требуемых профессий”. В этих регулярно переиздаваемых справочниках описывается от нескольких десятков до нескольких тысяч специальностей, отмечаются их особенности, требования, предъявляемые к работнику; приводятся сведения о порядке и стоимости профессиональной подготовки, размере заработной платы, перспективных тенденциях занятости и др.

Резюме

1. Под профессиональной ориентацией понимают научно обоснованную систему форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующую своевременному привлечению их к общественному производству, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека.
2. Профессиональная ориентация как система состоит из четырех взаимосвязанных этапов: профессиональной информации, профессиональной консультации, профессионального отбора (подбора), профессиональной и социальной подготовки и адаптации.
3. Работа по профессиональной ориентации предполагает осуществление двух главных направлений — формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей производства; приведение в соответствие личностных ориентаций молодежи с возможностями их реализации.

Вопросы и задания для повторения

1. Опишите механизм управления профессиональной ориентацией.
2. Назовите основные методы управления профессиональной ориентацией.

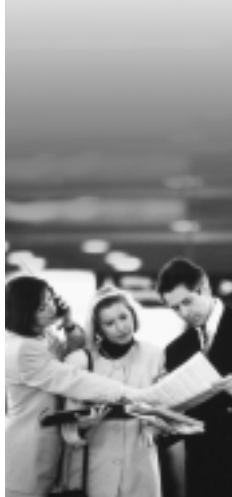
3. Кратко опишите элементы системы профориентационной работы.
4. Дайте определения профессиографии и профессиологии.
5. Опишите основные этапы профессиональной и социальной адаптации работников.



Список использованной литературы

1. Бондарев В. П. Выбор профессии. — М.: Педагогика, 1989.
2. Захаров Н. Н. Профессиональная ориентация школьников. — М.: Просвещение, 1988.
3. Захаров Н. Н., Симоненко В. Д. Профессиональная ориентация школьников. — М.: Просвещение, 1989.
4. Иващенко В. И. Труд и развитие личности школьника. — М.: Просвещение, 1987.
5. Основи професіографії: Навч. посіб. / Авт. кол. — К.: МАУП, 1997.
6. Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие. — М.: Экономика, 1987.
7. Федоршин Б. А. Система профориентационной работы со старшеклассниками. — К.: Рад. шк., 1988.
8. Щёкин Г. В. Профориентация — основа эффективного кадрового обеспечения. — К.: МЗУУП, 1992.
9. Щёкин Г. В. Профориентация и привлечение молодежи к труду. — К.: Знание, 1989.
10. Ярошевский М. Г. История психологии. — М.: Мысль, 1985.
11. Albach H. Making multi-purpose managers // Manag. World. — 1989. — **18**. — № 4. — P. 4.
12. Angelino H. Formation des ingenieurs: la situation en Europe // Inf. Chim. — 1989. — № 310. — P. 235–243.
13. Campbell C. P. Job analysis for industrial training // J. Eur. Ind. Train. — 1989. — **13**. — № 2. — P. 1–58.
14. Daw-Kins B. Continuing education and training for engineers and technicians in the UK // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 51–65.
15. De Blignieres-Legeraud A., Deret E. Le DUFA de Paris — Dauphine au coeur de l'entreprise et bientôt de L'Europe // Actual. form. perman. — 1987. — № 103. — P. 55–57.
16. Foudary Management and Technology — 1986. — № 2. — P. 114.
17. Journal of European Industrial Training. — 1987. — **11**. — № 3. — P. 26–32.
18. La formation professionnelle en Europe // Actual. form. perman. — 1989. — № 101. — P. 54–59.
19. Lahaye A.-M. La formation continue, un facteur de stabilisation de la main — d'oeuvre? // Actual. form. perman. — 1989. — № 103. — P. 6–11.
20. Leavitt N. Educating our MBAs: on teaching what we haven't taught // Calif. Manag. Dev. — 1989. — **31**. — № 3. — P. 38–50.
21. Marsick V. J., Cederholm L. Developing Leadership in International Managers — An Urgent Challenge // Columbia J. World Bus. — 1988. — **23**. — № 4. — P. 3–11.
22. Mor A., Scheer J., Morin P. L'organisme de formation: Une entreprise a L'ecoute de L'entreprise // Actual. form. perman. — 1987. — № 103. — P. 34.

-
23. *Osbaldeston M., Barham K.* Developing managers for the future: Current provision and future needs // *J. Eur. Ind. Train.* — 1989. — **13**. — № 4. — P. 5–10.
 24. *Paomer W. B.* Cooperation between the fields of technology and other sciences // *Eff. Eng. Educ.* — Helsinki, 1988. — P. 127–128.
 25. *Petraru J.-M.* Des entreprises sous — traitent leur formation // *Usine nouv.* — 1989. — № 2242. — P. 128.
 26. *Prais S. L.* How Europe would see the new British initiative for standardising vocational qualifications // *Nat. Inst. Econ. Rev.* — 1989. — № 129. — P. 52–54.
 27. *Vignnaud D.* Les actions de perfectionnement // *Actual. form. perman.* — 1987. — № 103. — P. 51.
 28. *Witte S.* Lievolution des metiers de la formation au debut des annees 90 // *Actual. form. perman.* — 1989. — № 103. — P. 19–24.
-



РАЗДЕЛ 6

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЕНИЯ

6.1

АНАЛИЗ КАЧЕСТВЕННОГО СОСТАВА КАДРОВ

Уровень качественного состава кадров руководителей и специалистов во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной хозяйственной системы, поскольку от личных качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации. Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

Важным фактором качественного состава кадров управления является также **оптимальное соотношение численности мужчин и женщин** на различных должностях и в профессиональных группах. Общие тенденции в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

Анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов со стороны их **образования и квалификации** предполагает определение качественного состава работников с высшим образованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

Показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается как частное от деления количества специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, на общее количество должностей, требующих замещения специалистами. Пример расчета качества расстановки кадров приводится в табл. 9.

Таблица 9

Показатели для определения качества расстановки кадров по должностям

№ п/п	Показатель	Должности		
		требующие замещения		не требующие высшего образования
		специалистами	младшими специалистами	
		I	II	
1	Количество должностей	800	437	20
2	Замещено работниками: с высшим образованием	329	—	—
3	со средним специальным образованием	328	199	—
4	Всего специалистов (стр. 2 + стр. 3)	657	199	—
5	Не имеют высшего или среднего специального образования	654	183	20
6	Всего работников (стр. 2 + стр. 3 + стр. 5)	711	382	20

Показатель качества расстановки специалистов по должностям (Π_d) рассчитывается так:

$$\Pi_d = \frac{\Pi(2, I) + \Pi(3, II)}{\Pi(1, I) + \Pi(1, II)} \cdot 100 \%,$$

где Π — число на пересечении строки (1–5) и графы (I–III) табл. 9.

Подставив в формулу числовые значения, получим показатель качества расстановки по должностям:

$$\Pi_d = \frac{329 + 199}{800 + 437} \cdot 100 \% \approx 42 \%$$

Аналогично рассчитываются показатели качества расстановки кадров отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим образованием.

Большое значение в анализе качественного состава кадров управления имеет также определение показателей качества расстановки кадров по специальностям и степени рациональности использования работников, что способствует повышению качества планирования кадровой работы, определению дополнительной потребности в специалистах и является основой для разработки и осуществления основных мероприятий по совершенствованию профессионально-квалификационного состава и расстановки кадров управления. Регулярное проведение анализа, отражающего в динамике показатели качественного состава, расстановки и использования специалистов, является важным условием правильной организации работы с кадрами. В та-

ком анализе необходимо учитывать использование специалистов с высшим образованием на рабочих местах и предпринимать необходимые меры для перевода их на должности, соответствующие профилю их специальности и квалификации. Рабочими документами для проведения данной работы служат номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами.

Основные показатели должностей в рабочей номенклатуре:

- функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте;
- определение уровня образования работника, необходимого для выполнения функций по данной должности;
- специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей;
- стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемые для выполнения данных работ.

Приведенные показатели определяют структуру требований к рабочему месту руководителя и, следовательно, необходимую профессионально-квалификационную структуру кадров управления. Таким образом, для определения степени соответствия работника требованиям рабочего места необходимо иметь номенклатуру должностей, которая определяет нормативные требования к каждой должности.

Качественный состав кадров управления целесообразно изучать также со стороны длительности их использования в одной должности и на основе анализа должностного пути, что имеет важное значение для совершенствования подбора и расстановки управленческих кадров.

Исследования показывают, что по истечении определенного срока пребывания в должности (как правило, после пяти–семи лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и сами являются их источниками [11].

Выявлены такие основные причины успешной работы в первые три–четыре года:

- ясное видение проблем, которые мешают подразделению достигать лучших технико-экономических показателей;
- интерес к работе, выполнению новых производственных функций и новой социальной роли;
- стремление проявить себя, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня управления.

Профессиональный и социальный опыт руководителей имеет, безусловно, большое значение для их эффективной деятельности. Однако известно, что опыт может быть как широким, так и повторяющимся. *Широким опытом* обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях, а *повторяющимся* — управленцы, длительное время занимающие одну должность. Такие руководители решения принимают осторожнее, у них

отмечается тенденция к консерватизму. В то же время анализ профессионального пути директоров предприятий показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли 8–10 должностных ступеней, а пребывание на каждой из них в среднем не превышало 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за период максимальной эффективности и занимали высокую должность в расцвете физических сил и творческих возможностей [12]. При этом отмечено, что движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер — начальник участка — начальник цеха — директор предприятия) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (инженер — руководитель группы — начальник отдела — главный специалист) — более осторожных руководителей, но знающих, высококвалифицированных специалистов.

Таким образом, основная цель работы с кадрами управления — сформировать (на базе научно обоснованного подбора и расстановки управленческих работников, а также проведения ряда планомерных мероприятий организационного и воспитательного характера) цельный управленческий коллектив, способный решать сложные и разнообразные задачи современного производства.

Основными направлениями совершенствования качественного состава руководящих работников и специалистов, а также создания цельного управленческого коллектива являются:

- организация профессиональной ориентации и профессионального отбора управленческих кадров, глубокое изучение личных и деловых качеств работников на основе научно обоснованных оценок их способностей и результатов работы;
- организация целенаправленной профессиональной подготовки кадров управления в составе резерва для выдвижения, систематического повышения деловой квалификации и общеобразовательного уровня каждого работника;
- организация оптимальной расстановки кадров управления на основе применения современных форм и методов кадровой работы (проведение конкурсов проектов и экзаменов на должность, изучение общественного мнения, организация планомерного профессионального продвижения, повышение эффективности процедур выдвижения руководителей и др.);
- повышение уровня воспитательной работы с кадрами управления на основе учета специфики различных категорий и групп управленческих работников (молодых специалистов, мастеров, заместительской группы и т. д.), а также правильная организация процессов их производственной и социальной адаптации.

6.2

РАБОТА С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ

Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров организаций и предприятий являются молодые специалисты с высшим образованием.

Работа с ними строится так, чтобы на каждом этапе обучения студентов их производственная подготовка осуществлялась совместно с базовыми предприятиями, организациями на принципе совмещения учебы с производственным трудом с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей. За время обучения необходимо обеспечить каждому студенту получение рабочей профессии по профилю специальности, а также овладение первичными навыками профессиональной деятельности в соответствии с характером будущей работы на производстве — технологической, эксплуатационной, управленческой, конструкторской и др. В этой связи кардинального улучшения требует отбор на учебу наиболее подготовленной части рабочей молодежи предприятий и организаций на основе развития и совершенствования долговременных форм профессиональной ориентации на соответствующие профессии, выявления наиболее достойных претендентов для поступления в высшие учебные заведения нужного профиля.

В целях практического закрепления профессиональных знаний и навыков в полученной специальности у выпускников высших учебных заведений, повышения их ответственности за результаты трудовой деятельности, улучшения использования специалистов на производстве принято, что после трех лет работы по месту распределения молодой специалист проходит специальную аттестацию, по результатам которой определяется его дальнейшая деловая карьера.

Основной задачей совместной работы организаций, предприятий и высших учебных заведений по подготовке будущих специалистов производства является обучение их самостоятельному принятию решений, умению отвечать за свои действия, обеспечение глубоких профессиональных знаний, а также развитие материальной базы учебных заведений.

Работа с молодыми специалистами в организациях и на предприятиях проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими учебными заведениями начальники отделов кадров предприятий и организаций совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается

наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием — руководитель стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Отдел кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем **индивидуального плана стажировки** по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза.

Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки отделы кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту на предприятиях и в организациях, где работает не менее 10 молодых специалистов, создаются советы молодых специалистов. Эти советы привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках; уделяют внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательской работе, содействуют развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовыми коллективами. По истечении одного года работы проводится встреча руководителей организаций, предприятий с молодыми специалистами.

ми для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т. д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организаций и предприятий направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы. В объединениях и на предприятиях, в министерствах и ведомствах создаются комиссии по работе с молодыми специалистами.

Общая схема работы с молодыми специалистами на предприятии представлена на рис. 11.

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути продвижения молодого специалиста: работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности; работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня (функциональное руководство); молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства.

Организация работы с мастерами

Наиболее многочисленным отрядом командиров производства являются мастера производственных участков. От них во многом зависит выполнение планов и обязательств, а также культура производства. Велика их роль и в воспитательной работе. Основные направления работы организаций и предприятий по повышению роли мастера предусматривают следующее.

На должности мастеров принимаются лица, имеющие высшее образование, а также способности к работе с людьми. При приеме на эту должность молодые специалисты предварительно обучаются в школах молодых мастеров при учебно-курсовых комбинатах или непосредственно на производстве. Важным фактором, влияющим на уровень подготовленности мастера к решению производственных вопросов, является постоянное повышение квалификации. Поэтому отделы кадров при приеме на работу мастера планируют ему сроки повышения квалификации и контролируют их соблюдение.

Для оказания мастерам практической помощи, изучения и распространения передового опыта организациям устанавливается периодичность проведения семинаров-совещаний по техническим, экономическим, психолого-педагогическим вопросам и обмену опытом на всех уровнях управления, а также разрабатывается система контроля за работой с мастерами.

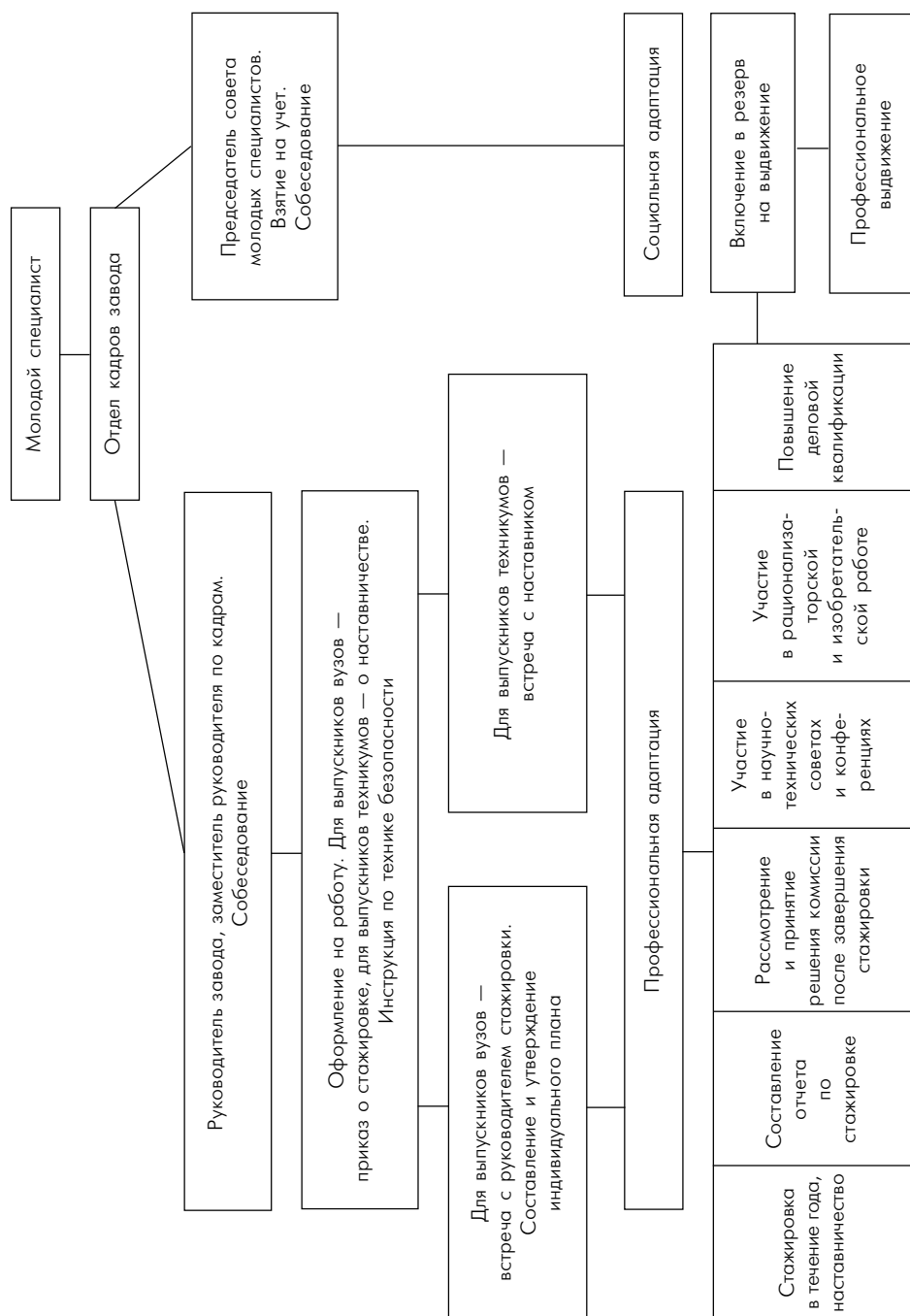


Рис. 11. Схема работы с молодыми специалистами

6.3

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

В организации управления кадрами различают процессы подбора, подготовки, расстановки, повышения квалификации и использования работников на производстве. Под **подбором кадров управления** понимают процесс их изучения с целью определения пригодности работников к успешному выполнению управленческих функций на определенных должностях. **Расстановка** кадров управления состоит в целесообразном распределении имеющихся работников по структурным подразделениям в соответствии с требованиями к управленческому коллективу как единому целому. **Выдвижение** предусматривает отбор и зачисление работников в резерв руководящих кадров, а также прохождение ими необходимой подготовки в составе резерва.

В настоящее время существует **три основных механизма подбора, выдвижения и расстановки кадров управления**: свободный подбор; удовлетворение формальным критериям; конкурс.

Свободный подбор состоит в самостоятельной деятельности кадровых служб предприятий и организаций по поиску кандидатов на вакантные управленческие должности. Недостатки свободного подбора состоят в ограничении количества лиц, из которых подбираются кандидаты, случайности в продвижении по службе, трудностях соблюдения единых для всего аппарата требований.

Механизм удовлетворения формальным критериям функционирует в соответствии с последними — например, номенклатурой должностей руководителей и специалистов, профессионально-квалификационными моделями работников, общеотраслевыми квалификационными характеристиками должностей служащих и др. Недостаток данного механизма состоит в том, что практически невозможно определить полный и точный перечень необходимых требований к соответствующему работнику.

Конкурс основывается на принципе соревновательности при выборе кандидатов на работу в аппарате управления. Преимущества этого механизма заключаются в гласности, которая создает необходимые условия для контроля за проведением кадровой политики, а также в предоставлении возможности широкому кругу лиц принять участие в конкурсе. Особой, но наиболее близкой к рассматриваемому механизму формой замещения должностей в аппарате управления является его комплектование посредством *выборов*.

Названные механизмы подбора, выдвижения и расстановки кадров управления можно представить в виде соответствующих **моделей формирования кадрового потенциала**, которые условно обозначаются как модель эталона, модель “прополки” и модель делегирования [7; 10].

Модель эталона, или модель “*претендент — рекомендатель*”, представляет собой способ подбора кадров управления на основании использования некоего эталона (например, квалификационных требований или конкретного лучшего представителя данной должностной группы работников). Для построения такой модели и ее успешного функционирования большое значение имеет разработка профессиограмм различных управленческих должностей, представляющих собой своеобразные профессионально-квалификационные модели требуемых работников. Профессиональные модели руководителей и специалистов разрабатываются для стандартизации, рационализации и планомерного регулирования должностных обязанностей и общих требований, предъявляемых к различным категориям работников управленческого аппарата. На основе этих моделей проводится профессиональный отбор контингента на замещение вакантных должностей руководителей и специалистов, устанавливаются функциональные связи между работниками управления в период исполнения ими служебных обязанностей, проводится аттестация руководителей и специалистов, а также дается текущая оценка качества труда управленческого персонала.

На базе профессионально-квалификационной модели формируются учебные программы и планы обучения руководителей и специалистов. Такая модель состоит из двух основных разделов:

- общие требования;
- функциональные права и обязанности работника.

Профессиональные модели разрабатываются службами кадров и социального развития совместно с отделами стандартизации на все должности управленческого аппарата и оформляются в виде стандарта предприятия, утверждаемого его руководителем.

Таким образом, суть рассматриваемой модели состоит в том, что орган по подбору кадров, оперируя эталоном, находит в исходной совокупности работников нужное количество претендентов (не худших, чем эталон) и на основании этого формирует соответствующие группы кадров управления [7].

Возможен и другой вариант: из действующего состава управленческих кадров определяется наиболее соответствующий требованиям работник (“рекомендатель”), а из исходной совокупности — “претендент”, после чего их сравнивают. Если “претендент” окажется не хуже “рекомендателя”, он включается в управленческую группу. Данная модель формирования кадров управления (или элитных групп, по теории организации) в зависимости от правил, по которым осуществляется замена выбывающих из элиты работников, может способствовать как созданию высокопродуктивных управленческих групп, так и их деградации.

Рассмотрим эти два режима функционирования модели эталона: когда первыми выбывают худшие и когда первыми выбывают лучшие работники. Если лучшие соответствующие эталону работники остаются в элитных

группах продолжительное время, то это способствует “отбраковыванию” худших и очищению от них данных групп. Если же лучшие выбывают первыми, то уже вскоре после этого элитные группы пополняются за счет худших работников, поскольку первые уже не могут быть “рекомендателями”, а с “претендентами” сравниваются оставшиеся (не лучшие) работники. В итоге такая система не может воспроизводить нужных себе руководителей, поскольку она обречена на то, что каждое новое назначение будет, хотя и не намного, но хуже предыдущего. Отсюда прогноз: данная элитная группа должна деградировать [7].

Таким образом, свойства групп с отрицательной обратной связью (лучшие выбывают первыми) и механизмом пополнения “претендент — рекомендатель” неизбежно ухудшаются, если при первоначальном формировании в данную группу попала, минуя эталон, хотя бы незначительная часть худших работников. В то же время свойства групп с положительной обратной связью (первыми выбывают худшие) постоянно улучшаются. Такие примеры можно найти в спорте: из сборной команды, как правило, первыми выбывают худшие спортсмены.

Модель формирования кадров управления, или *модель “прополки”*, применяется тогда, когда орган по подбору кадров вынужден действовать в ограниченных масштабах выбора претендентов, например в рамках одного предприятия или организации. В данном случае из состава управленческой группы на каждой последующей стадии ее развития (например, после каждой очередной аттестации или текущей оценки) худшие по сравнению с остальными работники заменяются другими. При этом “прополка” оказывается тем эффективнее, чем меньше работников удаляется на каждой стадии развития группы, т. е. выгоднее исключить одного наихудшего, чем вместе с ним всю нижнюю половину списка. И наоборот, наибольший ущерб терпит группа, теряющая одного наилучшего работника. Иными словами, управленческая группа может оставаться эффективной лишь тогда, когда выбывание лучших работников компенсируется систематической “прополкой” худших. Инструментом для такой процедуры могут служить экспертные оценки, по итогам которых (по мере убывания суммы набранных баллов) составляется график проявления деловых и личностных качеств работников. Руководители, набравшие по сравнению с остальными оцениваемыми работниками наименьшую сумму общей оценки, могут рассматриваться как претенденты на выбывание из данной управленческой группы.

Правовой же основой превентивной “прополки” аппарата управления служат нормативные акты проведения аттестации руководителей и специалистов, а также право организации самостоятельно регулировать численность и состав работников [7].

Модель формирования управленческого персонала, или *модель делегирования*, представляет собой процедуру конкурсного отбора кандидатов из широкой исходной совокупности претендентов (например, формирование

кадров управления крупного объединения, министерства, местных органов власти и т. п.). При этом процедура пополнения организуется не данной управленческой группой, а в исходной совокупности (управленческий персонал отрасли или региона), из которой на конкурсной основе отбирается несколько претендентов, и лучший из них включается (делегировается) в элитную группу. Принципиальное отличие “делегирования” от схемы “президент — рекомендатель” состоит в отказе от сравнения включаемого претендента с теми, кто уже входит в управленческую группу. Эффективность группы, сформированной и функционирующей благодаря делегированию претендентов, выше, чем эффективность группы, сформированной путем “прополки” [2].

Таким образом, знание и правильное применение в кадровой практике различных моделей формирования управленческого персонала способствуют повышению эффективности его деятельности и отбору руководителей из наиболее достойных претендентов. При этом введение таких средств кадровой политики, как *конкурсность руководящих кадров* и *установление предельных сроков пребывания в одной должности*, обеспечивает рациональное обновление аппарата управления, постоянный приток в него новых работников.

Отмечая необходимость в постоянном и планомерном обновлении кадров на управленческих должностях, следует, однако, подчеркнуть, что такое обновление не должно превращаться в текучесть кадров. В этой связи процесс обновления управленческого персонала должен основываться на следующих принципах:

- обновление не должно восприниматься как метод дисквалификации работников, добросовестно выполняющих свои обязанности;
- необходимо учитывать интересы руководителей и специалистов, их возможности для работы на других должностях;
- должна создаваться возможность для использования на новых должностях управленческого опыта, приобретенного работниками на прежнем месте работы.

6.4

РАБОТА СО СПЕЦИАЛИСТАМИ ЗА РУБЕЖОМ

Опыт промышленно развитых стран свидетельствует о том, что для внедрения робототехники и гибких автоматизированных производств необходим значительный объем дополнительных знаний, которые могут быть получены только в процессе специальной подготовки в высших учебных заведениях

и в учебных центрах. Это ставит проблему подготовки высококвалифицированных специалистов.

Западные специалисты считают, что знаний, полученных в вузе, достаточно на первые 3–5 лет работы, после чего требуется переподготовка на курсах повышения квалификации. Затраты американских корпораций на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют 1–5 % прибыли без учета государственных дотаций. Ужесточаются требования к квалификации инженеров. Например, в университетах Англии первую ученую степень — бакалавра технических наук — получают через три года, в политехнических институтах — через четыре года. Однако диплом инженера выдается после завершения курса практического обучения под руководством дипломированного инженера, являющегося членом соответствующей профессиональной ассоциации. В последние годы введена дифференцированная система подготовки инженеров с дипломами I и II классов (диплом II класса дает минимум академических знаний).

В США каждый руководитель на протяжении всей трудовой деятельности проходит полный или сокращенный курс обучения в университете (два–три раза). Ведущие фирмы требуют, чтобы каждый руководитель не менее 40 часов в год обучался на курсах повышения квалификации. В колледжах и университетах большое внимание уделяется теоретической подготовке, составляющей 25 % всех программ.

Зарубежные эксперты считают, что способность адаптироваться к новым требованиям — второе по важности качество для руководителей после организаторских способностей. В процессе обучения руководителей используются упражнения по прогнозированию, которые заключаются в том, что каждый из руководителей отвечает на 10 вопросов, а затем они вместе вырабатывают коллективное мнение по рассматриваемым проблемам.

Одним из основных факторов, определяющих развитие организации в условиях автоматизированного производства, является активизация творческой деятельности сотрудников. Для некоторых руководителей активизация творческой активности представляет определенную опасность, так как часто влечет за собой должностные перемещения, в результате которых они теряют прежнюю власть и авторитет. Поэтому руководители нередко препятствуют развитию творческой инициативы сотрудников.

Инертность и приверженность привычкам также замедляют развитие творческой деятельности. Общие нормы, правила и стандарты, разработанные для коллективов без учета индивидуальных способностей, сдерживают развитие новых идей. Многое зависит и от морального климата в организации, форм и методов управления производственными коллективами. Поэтому сегодня многие фирмы уделяют внимание работе с молодыми специалистами, которым предстоит трудиться в условиях автоматизированного производства.

Работа с молодыми специалистами, подготовка их к инженерной и управленческой деятельности, ее формы и методы во многом зависят от особенностей организационной структуры компаний и специфики производства. Например, в одной из автомобильных компаний Японии при зачислении в штат выпускников университета решающее значение имеют их способности в области сбыта и интеллект. Поступив на работу, молодой руководитель проходит краткий курс обучения по общим вопросам управления. Прослушав двухнедельный курс вводных лекций и недельный курс по техническому обслуживанию, он проходит месячную практику в конструкторском бюро, затем в течение месяца ознакомливается с работой производственного отдела. В распоряжение молодого специалиста предоставляется штат из пяти сотрудников и двух секретарей. На формирование нового управленца существенно влияет наставничество.

Например, при приеме на работу молодых специалистов в одну из сталелитейных японских компаний учитываются их организаторские способности, рекомендации университетского клуба, престиж университета. Новый сотрудник за год проходит курс интенсивной технической подготовки на одном из заводов компании, где учится анализировать технологические процессы, системы бухгалтерского учета и т. д. Наставник со стажем работы в компании не менее трех лет несет полную ответственность за уровень подготовки нового специалиста и является его консультантом по всем производственным вопросам. В течение пяти лет деятельность молодого специалиста контролируется руководителем подразделения, и результаты эффективности его труда служат основанием для составления служебных рекомендаций.

Основная цель программ повышения квалификации молодых специалистов заключается в предоставлении специалистам возможности изучить механизм совершенствования организационной структуры и стратегии развития компании, а также “осознать” свои функции посредника между рядовыми сотрудниками и высшим руководством. При этом результаты деятельности молодого руководителя оцениваются с учетом уровня квалификации его подчиненных.

Многие британские фирмы вкладывают большие средства в курсы подготовки молодых менеджеров с отрывом от производства, в программы повышения их квалификации, осуществляемые совместно со школами бизнеса и университетами. Последние довольно своеобразны. Так, одна из строительных фирм разработала компьютерную деловую игру, имитирующую деятельность компании в тяжелой финансовой ситуации. Команды из четырех человек за два с половиной дня должны найти выход из создавшейся ситуации. Некоторые фирмы организуют для своих менеджеров поездки по зарубежным филиалам, в которых они, с одной стороны, изучают накопленный здесь управленческий опыт, а с другой — учатся работать на предпри-

ятнях, находящихся в различных экономических условиях. Некоторые компании регулярно собирают со всех концов страны управляющих филиалами, их молодых руководителей для обмена опытом и обсуждения проблем, стоящих перед компанией. Кроме того, такие встречи помогают новым руководителям освоить стиль управления, принятый в компании, и способствуют контактам внутри нее.

Вероятно, наиболее оригинальный способ поднять работу управляющих на новый уровень на основе улучшения их взаимодействия и взаимопонимания найден английским филиалом фирмы “Эшл”, который организовал для своих менеджеров восхождение на Килиманджаро. Совместное преодоление тягот похода привело к тому, что взаимопонимание и взаимодействие управляющих достигли оптимального для совместной деятельности уровня.

В работе с молодыми специалистами основное место занимает организация их эффективной адаптации. От того, насколько правильно организован начальный этап трудового пути, во многом зависит эффективность дальнейшего использования молодых специалистов в управленческой или инженерной деятельности. По мнению зарубежных исследователей, период адаптации молодых специалистов можно представить в виде состоящего из нескольких стадий циклического перехода из одного состояния в другое.

Период адаптации молодых специалистов продолжается довольно долго, и условно его можно разделить на четыре этапа:

- п е р в ы й — подготовительная фаза, когда оценивается уровень подготовки выпускника вуза, способность эффективно выполнять возложенные на него обязанности;
- в т о р о й — начальный период практического ознакомления молодого специалиста со своими новыми обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются администрацией и другими сотрудниками;
- т р е т ь и й — собственно приспособление молодого специалиста к новому статусу;
- ч е т в е р т ы й (завершающий) — постепенное урегулирование трудностей и конфликтных ситуаций, переход к стабильной работе.

Особое значение придается первым двум этапам адаптации. Так, на первом этапе основное внимание должно уделяться выработке мер, позволяющих выпускнику лучше подготовиться к выполнению новых для него обязанностей, повысить психологическую устойчивость и уверенность в себе. На втором этапе задача состоит в оказании как администрацией, так и коллегами помощи молодому специалисту в преодолении возникающих трудностей.

По мнению многих исследователей, основным мероприятием, способствующим сокращению периода адаптации молодого специалиста, является организация стажировки студентов. Так, ряд предприятий Франции, разработавших в этой области определенную политику, получают возможность выявить

наиболее способных студентов, предусматривая предоставление им в дальнейшем работы на предприятии, ознакомление будущего специалиста с реальной жизнью фирмы и привитие ему определенных навыков. Эти фирмы поддерживают связи со стажерами в течение всего периода их обучения, а специалисты по персоналу этих фирм необходимым условием эффективного использования стажеров на предприятии считают установление постоянных контактов между фирмой и учебными заведениями.

Резюме

1. Анализ качественного состава кадров управления предусматривает изучение работников по полу, возрасту, образованию, уровню квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим и профессиональным признакам.
2. Общие тенденции использования мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей, а женщины — функциональных.
3. Профессиональное продвижение специалистов в рамках линейной структуры производства формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры — более осторожных управляющих, но знающих, высококвалифицированных специалистов.
4. Существуют три основных механизма подбора, выдвижения и расстановки кадров: свободный подбор; удовлетворение формальным критериям; конкурс.

Вопросы и задания для повторения

1. В чем состоит основная цель работы с кадрами управления?
2. Опишите основные направления совершенствования качественного состава управленческого персонала.
3. Опишите порядок работы с молодыми специалистами на предприятии.
4. Дайте определение понятий “подбор кадров”, “расстановка кадров” и “выдвижение”.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

Выдвижение на должность руководителя предприятия

А. Ситуация, когда решается вопрос о новом руководителе предприятия [9]

В связи с продолжительной болезнью директор одного из промышленных предприятий вновь созданного объединения в возрасте 59 лет вышел на

пенсию. Возникла необходимость срочно решить вопрос о назначении нового руководителя, способного заменить ушедшего на пенсию директора.

Предприятие занимает одно из ведущих мест в отрасли по организационно-техническому уровню. Здесь ведутся научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки, накоплен значительный опыт в освоении новых видов продукции. Широко известны успехи предприятия в применении передовых методов планирования, организации труда и производства. Однако в последнее время завод стал терять авангардную роль в отрасли. Причина тому — многономенклатурность производства.

В связи с тем, что завод в свое время осваивал в отрасли выпуск новых видов продукции, номенклатура выпускаемых им изделий оказалась значительно расширенной. Такое положение было неизбежным, поскольку для производства данных видов продукции в отрасли имелись крайне ограниченные мощности. В последующие годы потребовалось значительное увеличение объемов производства, поэтому при создании объединения было решено перейти к строгой специализации входящих в него предприятий, которая обеспечила бы дальнейшее совершенствование организационно-технического уровня и значительное повышение объемов производства.

В систему объединения были включены родственные предприятия, а данный завод стал ведущим предприятием.

Организационная структура завода не отличается от структуры других промышленных предприятий, кроме наличия в его составе конструкторского бюро (КБ), подчиненного главному инженеру.

Обычно разработки КБ перед запуском их в серийное производство проходили экспериментальную проверку на данном заводе. Однако при создании объединения вопрос о месте КБ в его структуре еще не был решен, не решены были и другие организационные вопросы. Эта работа была поручена ушедшему на пенсию директору.

Участникам разбора предлагается:

1. Определить круг вопросов, требующих первоочередного решения, выявить основное направление становления и развития деятельности вновь созданного объединения.
2. Определить вопросы, которые будут решаться в объединении, и вопросы, входящие в компетенцию министерства.
3. Разработать перечень требований, которым должен удовлетворять директор ведущего в объединении завода, и личных качеств, которыми он должен обладать.
4. Установить процедуру решения вопроса о назначении директора на вакантную должность.

Б. Подбор кандидата для назначения на должность директора

Основные данные о кандидатах на должность директора:

1. СИЗОВ А. Б., 54 года, стаж работы на заводе — 35 лет. Закончил школу, затем вечерние факультеты техникума и института. Работал мастером,

начальником цеха, последние шесть лет — заместитель директора по производству. А. Сизов, имея большой практический опыт, отлично разбирается в производственных процессах. Руководимая им служба (цеха основного производства), выполняя и перевыполняя производственную программу в стоимостном выражении, не всегда справлялась с планом по выпуску отдельных видов изделий важнейшей продукции. Невыполнение плана по номенклатуре приводило к частым нарушениям обязательств по договорным поставкам, за что завод выплачивал крупные суммы штрафов. А. Сизов — человек прямой, честный, добродушный, пользуется заслуженным авторитетом как у высшего руководства, так и у руководителей, равных ему по рангу, а также у коллектива завода в целом. Вносил много предложений по совершенствованию цехов основного производства, но в силу ряда причин они остались неосуществленными. Известен он и в министерстве как опытный работник, но его часто критикуют за срыв поставок.

2. ГРУШИН В. И., 35 лет. Пришел работать на завод 13 лет назад после окончания института. Работал мастером, затем заместителем начальника цеха, последние пять лет возглавлял один из крупнейших цехов основного производства. Руководимый им цех в стоимостном выражении дает примерно 1/3 продукции завода. Если раньше цех выпускал несколько видов продукции, то благодаря инициативе, энергии и настойчивости В. Грушина он стал строго специализироваться в основном виде изделий. Претенденту пришлось обосновать и доказать целесообразность такой организации на заводе и в министерстве. Под его руководством была проделана большая работа по реконструкции цеха: модернизировано и заменено большинство оборудования, расширена производственная площадь цеха, введена механизированная транспортная линия для подачи деталей по ходу технологического процесса. Руководители завода и министерства относятся к В. Грушину по-разному. Высшие руководители довольны им как инициативным и энергичным работником. Некоторые работники критикуют его за склонность к экспериментам, иногда рискованным. За ним закрепилась репутация “человека с идеями”. Руководители, равные ему по рангу, завидуют его умению достигать поставленной цели. Руководители младшего ранга больше уважают его, чем любят. В период реконструкции цеха его энергия и энтузиазм воодушевляли их на ударную работу. В обычное же время его неугомонность и требовательность вызывают недовольство со стороны младших руководителей цеха. Среди рабочих также нет единого мнения. Одни считают его справедливым, другие, наоборот, обижаются на его чрезмерную требовательность и резкость в обращении. Пожалуй, одним из недостатков В. Грушина как кандидата на должность директора являются его крайне ограниченные внешние связи. В городе и министерстве он менее известен, чем остальные кандидаты.

3. КРЫЛОВ А. П., 51 год. Бывший работник данного завода, в последнее время (около года) работает начальником отдела труда и заработной пла-

ты в планово-экономическом управлении министерства. Пришел на завод после окончания инженерно-экономического института. Его трудовая деятельность на заводе началась с должности инженера планового отдела, затем он был старшим инженером того же отдела. Одно время работал начальником заготовительного цеха. Затем несколько лет возглавлял отдел труда и заработной платы. Перед уходом в министерство непродолжительное время был главным экономистом завода. Много сделал для укрепления экономической службы предприятия. По его инициативе при заводе была создана лаборатория по экономике и организации производства, которая под его руководством дала хорошие результаты по выявлению и использованию резервов производства. А. Крылов — человек принципиальный при решении производственных вопросов. Он тактичен по отношению как к вышестоящему руководству, так и к равным себе, а также к нижестоящим. Отмечалось, однако, что он недостаточно требователен к подчиненным. За непродолжительное время работы в министерстве А. Крылов зарекомендовал себя как инициативный работник. Он много сделал по совершенствованию планирования и экономического стимулирования, повышению эффективности производства. О нем хорошего мнения как на заводе, так и в министерстве.

4. **ВАСИЛЬЕВ И. А.**, 47 лет. Директор одного из предприятий, входящих в созданное объединение. Хотя руководимое им предприятие и завод, который стал ведущим в объединении, принадлежат к одному министерству, номенклатура выпускаемых ими изделий значительно различается как по количеству (объему производства), так и по видам изделий. Руководимое им предприятие успешно справляется с плановым заданием по всем показателям, но не имеет научно-конструкторской базы, поэтому выпускает продукцию, хорошо освоенную на других заводах отрасли. Вместе с тем завод подвергался критике за недостаточно энергичные меры по освоению новых технологических процессов. На завод И. Васильев пришел после окончания политехнического института, вырос от мастера до руководителя предприятия. Отличается мягким, приветливым характером. Однако при решении принципиальных вопросов, связанных с производством, проявляет непреклонную твердость и настойчивость. В коллективе пользуется уважением как рабочих, так и руководителей разных уровней. Известен в министерстве как инициативный и энергичный руководитель. Ему было предложено перейти на административную работу в министерство, но он отказался, сославшись на то, что аппаратная работа не по его характеру и что он принесет больше пользы непосредственно на производстве.

Участникам разбора предлагается:

1. Решить вопрос о выборе кандидатуры на должность директора ведущего предприятия из числа предложенных.
2. Обосновать соответствие выбранной кандидатуры выработанным ранее требованиям (или задачам, которые предстоит решить).

Список использованной литературы



1. Вейлл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М.: Новости, 1993.
2. Волгин А. П., Матирко В. И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.
3. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
4. Дрегайло А. А., Овчинников О. В. Мастер в жизни производственного коллектива. — М.: Экономика, 1987.
5. Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 1997.
7. Ефимов А. Элитные группы, их возникновение и эволюция // Знание — Сила. — 1988. — № 1. — С. 56–64.
8. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993.
9. Методические рекомендации к системе управления кадрами: — К.: Изд-во ИУНХ, 1981.
10. Моисеев Н. Теория организации и практика перестройки // Знание — Сила. — 1988. — № 1. — С. 65–68.
11. Скоробогатов И. Б. Совершенствование работы с кадрами в народном хозяйстве. — М.: Экономика, 1982.
12. Удалов Ф. Е. В одной должности — не более 7 лет // ЭКО. — 1983. — № 12.
13. Филистов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990.
14. Шаховой В. А. Кадровый потенциал системы управления. — М.: Мысль, 1985.
15. Щёкин Г. В. Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления. — К.: Знание, 1989.
16. Щёкин Г. В. Организация и психология работы с кадрами управления: В 2 ч. — К.: ВЗУУП, 1990.
17. Щёкин Г. В. Организация работы с молодыми специалистами и мастерами. — К.: Знание, 1989.
18. Im Jahr 2000 sind Führungskräfte Mangelware // Blic Wirt. — 1989. — **32**. — № 196. — S. 1.
19. Interviewing no-nos // Manag. World. — 1989. — **18**. — № 4. — P. 31.
20. Maccoby M. The corporate climber has to find his heart // Fortune. — 1976. — **94**. — № 6. — P. 98–101.
21. Management Review. — 1979. — № 11.
22. Management Today. — 1987. — № 3.
23. Mechau R. // Personnel. — 1985. — № 4. — P. 31–35.
24. Monthly Labor Review. — 1986. — **109**. — № 4. — P. 37–43.
25. Nichoson N., Arnold J. Graduate early experience in a multinational corporation // Pers. Rev. — 1989. — **18**. — № 4. — P. 3–14.
26. Peric Z. Planiranje radne snage u proizvodnompreduzeću // Plan. i anal. posl. — 1989. — **32**. — № 10. — S. 10–21.
27. Rogard V. La psychologie au service de L'entreprise // Probl. polit. et soc. — 1989. — № 618. — P. 1–60.
28. Walker J. W. Let's get realistic about career pathes // Hum. Resour. Manag. — 1976. — **15**. — № 1. — P. 7.



РАЗДЕЛ 7

АТТЕСТАЦИЯ И РЕЗЕРВ КАДРОВ

7.1

ОРГАНИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

Для эффективного анализа качественного состава кадров управления и правильной организации работы с различными его группами первостепенное значение имеет регулярная оценка деятельности и личностно-деловых качеств управленческих работников.

Подбор, подготовка, расстановка и рациональное использование кадров на производстве требуют **оценки управленческого персонала**: кандидатов на должности руководителей и специалистов; работников после окончания испытательного срока и прохождения стажировки; при отборе и зачислении в резерв руководителей, выдвижении из состава резерва; при отборе в различные формы подготовки и повышения квалификации; периодической, регулярно повторяемой через определенный промежуток времени и текущей оценки работников для определения их соответствия занимаемой должности и др. Ведущее место в существующей системе оценок персонала занимает аттестация руководителей и специалистов производства, регулярно проводимая во всех организациях на основе соответствующих нормативных актов и положений, а также с помощью различных социально-психологических процедур [9].

Оценка работы кадров управления (как периодическая — аттестация, так и текущая) проводится с целью улучшения расстановки и использования руководителей и специалистов, стимулирования управленческого труда, совершенствования аппарата управления, интенсификации социально-экономического развития коллективов.

Аттестация руководителей и специалистов проводится в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-

технических работников и других специалистов предприятий и организаций.

В новых условиях повышается требовательность к качеству работы руководителей, специалистов и служащих, а также их ответственность за порученное дело. Поэтому целесообразно систематически, **не реже одного раза в три года**, проводить аттестацию руководителей производственных подразделений и служб, других специалистов предприятий и организаций. Для усиления заинтересованности инженеров и других специалистов в повышении квалификации, выполнении сложных и ответственных работ вводятся квалификационные категории (инженер, инженер I и II категории, ведущий инженер и соответствующие категории для других специалистов), а для мастеров устанавливаются классные звания. По результатам аттестации руководителям организаций и предприятий предоставляется право принимать решения о повышении (понижении) в должности, в классном звании и квалификационной категории работников, в повышении или понижении им должностных окладов в пределах максимальных и минимальных размеров по соответствующей должности, об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, а при необходимости — об освобождении от занимаемой должности.

Подготовка и проведение аттестации организуются кадровыми службами предприятий при активном участии руководителей структурных подразделений. Работа по аттестации руководителей и специалистов предусматривает три этапа:

- п е р в ы й — подготовка к проведению аттестации;
- в т о р о й — проведение аттестации;
- т р е т и й — принятие решений по результатам аттестации.

Подготовка к проведению аттестации — ответственный этап, предусматривающий: составление перечня работников, подлежащих аттестации; определение сроков проведения аттестации; определение количества и состава аттестационных комиссий; подготовку отзывов (характеристик) и аттестационных листов на аттестуемых; организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации. Макет отзыва (характеристики) на аттестуемого приведен в форме 1.

Графики проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации (см. форму 2), а необходимые документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до аттестации. **Аттестационную комиссию** возглавляет председатель; в ее состав входят члены комиссии и секретарь. Подготовка аттестационных листов возлагается на секретаря комиссии, а отзывы (характеристик) на аттестуемых — на их непосредственных руководителей.

Форма 1

МАКЕТ ОТЗЫВА (ХАРАКТЕРИСТИКИ)

фамилия, имя, отчество и должность аттестуемого

наименование подразделения предприятия (организации), где работает аттестуемый

1. Производственная деятельность (в течение аттестационного периода) — выполнение аттестуемым обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, внеплановых работ, их количество, полнота, соблюдение установленных сроков, оценка деятельности аттестуемого.

2. Выполнение личных творческих планов, наличие рационализаторских предложений и изобретений, организационных и методических разработок.

3. Квалификация аттестуемого, работа по повышению квалификации, общего культурного уровня.

4. Деловые и личностные качества аттестуемого.

Вывод. Соответствует или не соответствует аттестуемый занимаемой должности. Рекомендации о поощрениях, необходимости улучшения отдельных направлений работы и повышения квалификации.

Форма 2

ПРИМЕРНЫЙ ГРАФИК

проведения аттестации руководителей и специалистов

по подразделениям _____

(наименование подразделения / организации)

Подразделение	Фамилия, имя, отчество аттестуемого	Должность аттестуемого	Дата проведения аттестации	Дата представления отзыва в аттестационную комиссию	Ф.И.О., должность, ответственного за подготовку отзыва
---------------	-------------------------------------	------------------------	----------------------------	---	--

Аттестационная комиссия рассматривает представленные на аттестуемого документы, заслушивает сообщения о его работе, достигнутых успехах и недостатках и на основании этих данных после обсуждения в отсутствии аттестуемого путем голосования дает одну из таких оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о понижении или повышении в должности, переводе на другую работу, установлении персональной надбавки к должностному окладу, об уменьшении или повышении зарплаты. Заседания аттестационной комиссии оформляются протоколом, который подписывают председатель и секретарь (см. форму 3).

Форма 3

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ПРОТОКОЛА

заседания аттестационной комиссии

от “ ____ ” _____ 200__ г.

Присутствовали: _____
(фамилии, имена, отчества председателя и секретаря,

членов аттестационной комиссии)

ПОВЕСТКА ДНЯ:

Аттестация руководителей и специалистов _____
(наименование подразделения предприятия
(организации))

СЛУШАЛИ:

Отзыв (характеристику) аттестуемого _____
(фамилия, имя, отчество)

Сообщение аттестуемого о его работе _____
краткое содержание

Вопросы к аттестуемому _____
краткое содержание

Ответы аттестуемого _____
краткое содержание

Выступления _____
краткое содержание

Фамилии, имена, отчества руководителя аттестуемого, членов аттестационной комиссии,
краткое содержание их выступлений

ПОСТАНОВИЛИ: _____
оценка деятельности аттестуемого

рекомендации аттестационной комиссии

Председатель _____

Секретарь _____

Форма 4

ЛИСТ КРИТЕРИЕВ

оценки эффективности труда, деловых и личностных качеств специалиста

Ф. И. О. _____ должность _____

подразделение _____

Критерий, подлежащий оценке	Характеристика критериев по уровням и оценка в баллах			Кто дает оценку	Фамилии и подписи
	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень		
1	2	3	4	5	6
Профессиональное мастерство (комплекс практических и теоретических знаний, способствующих качественному выполнению заданий)	Обладает высоким уровнем теоретических и практических знаний и постоянно работает над их совершенствованием	Обладает средним уровнем теоретических и практических знаний, стремится к их повышению	Не имеет достаточного уровня теоретических и практических знаний, слабо их повышает	Непосредственный руководитель	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Проявление творчества в работе	Проявляет инициативу в работе, выдвигает оригинальные, принципиально новые идеи	Постоянно совершенствует методы работы. Находит наиболее рациональные и эффективные решения того или иного вопроса	Отсутствие творческой инициативы. Формальное выполнение работы	Он же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Самостоятельность в работе	Работы выполняет самостоятельно	Отдельные работы может выполнять самостоятельно	Выполняет работы только под руководством и с его помощью	Он же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Своевременность выполнения заданий	Работы выполняет своевременно	Были случаи нарушения сроков выполнения работ	Выполняет работы в основном с нарушениями	Он же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		

1	2	3	4	5	6
Сложность выполняемых работ	Выполняет различные, вновь начинаемые работы 10 9 8	Выполняет нерегулярно повторяемые работы 7 6 5 4	Выполняет однородные, регулярно повторяемые работы 3 2 1	Непосредственный руководитель	
Качество выполняемых работ	Сдаёт работы, не требующие доработки 10 9 8	Сдаёт работы, требующие правки 7 6 5 4	Сдаёт работы, требующие коренной переработки 3 2 1	Он же	
Трудовая и производственная дисциплина, отношение к труду	Наличие благодарностей, поощрений, высокая ответственность за порученное дело 10 9 8	Отсутствие нарушений дисциплины труда, добросовестное отношение к труду в пределах своих обязанностей 7 6 5 4	Имеются замечания по использованию рабочего времени, недостаточное трудолюбие 3 2 1	Он же	
Социально-психологические качества	Пользуется авторитетом в коллективе 10 9 8	Нейтрален относительно коллектива 7 6 5 4	Создаёт напряжённую обстановку в коллективе 3 2 1	Он же	
Соответствие квалификации работника должностному положению	Высшее образование, соответствующее номенклатуре должности при стаже работы по специальности более 20 лет 20–10 лет до 10 лет 10 9 8	Высшее образование, не соответствующее номенклатуре должности при стаже практической работы, соответствующей занимаемой должности более 10 лет 5–10 лет 3–5 лет до 3 лет 10 7 6 5 4	Другое образование 3 2 1	Должностное лицо, ответственное за учёт кадров	

Общая сумма баллов по всем критериям оценки

“УТВЕРЖДАЮ”

начальник цеха, отдела

Обобщённая оценка эффективности труда, деловых и личных качеств

(фамилия, подпись)

С оценкой ознакомлен

“ ” 200__ г.

По итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров, должностных окладах, зачисление перспективных работников в резерв на выдвижение, а также поощряются положительно аттестованные работники. Решение по реализации выводов аттестационных комиссий принимается руководителем организации (предприятия) в срок, установленный действующим законодательством.

Текущая оценка работы руководителей и специалистов проводится с целью определения их деловых и личностных качеств в межаттестационный период. Она позволяет определить место работника в достижении конечных результатов работы подразделения или предприятия, является определяющей при распределении премий, а в период аттестации — основанием для выводов аттестационных комиссий. Текущая оценка базируется на нормативной трудоемкости выполняемых работ, положениях о структурных подразделениях, должностных обязанностях работников управления, профессиональных моделях руководителей и специалистов. Оценка труда управленческого аппарата — как функционального, так и линейного звена — строится на основе оценки конечных результатов труда в соответствии с организационной структурой управления. Текущая оценка складывается из индивидуальной оценки руководителей (специалистов) и оценки их коллективного труда. Критерием оценки служит выполнение подразделениями и специалистами текущих планов работы, составляемых и утверждаемых ежемесячно или ежеквартально. Лист критериев оценки эффективности труда, деловых и личностных качеств специалиста представлен в форме 4.

7.2

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ

Под *резервом руководящих кадров* понимают специально сформированную группу работников, которая по качествам соответствует требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, которые прошли аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигли положительных результатов в производственной деятельности. Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов.

Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов в состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой дея-

тельности человека наступает в 35–40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25–30 лет;

- рациональное определение оптимальной структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом для выдвижения.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются: итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы; выводы последней аттестации; результаты изучения работника путем личного общения, а также отзывов о нем непосредственных начальников, коллег и подчиненных; итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Применяются также **практические методы**: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др. Методы подбора кандидатов в резерв схематически показаны на рис. 12.

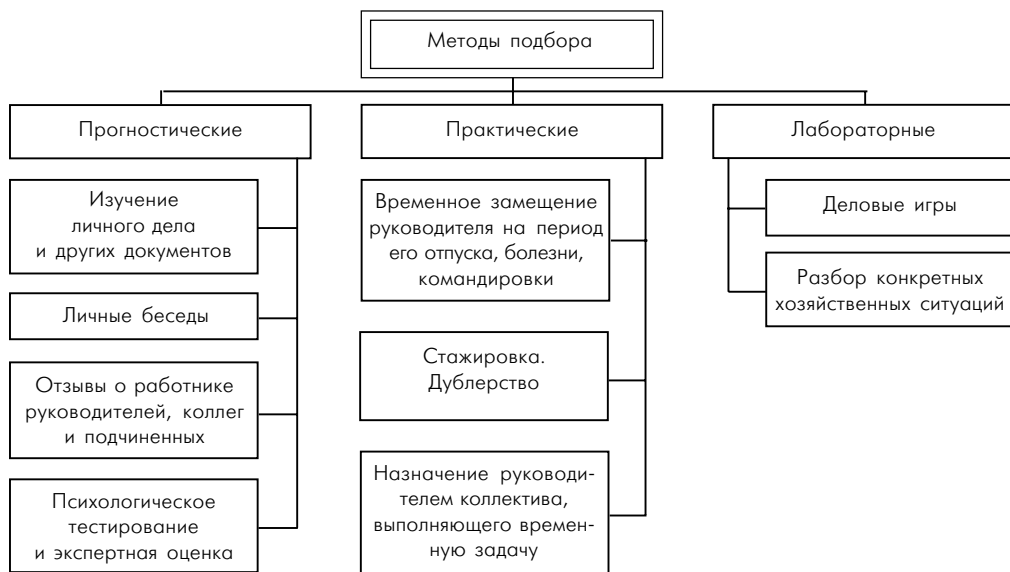


Рис. 12. Классификация методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

Наибольшее распространение получили такие методы [4]:

- биографический, или метод изучения документов работника;
- получение произвольных устных и письменных характеристик, или “интервью”;
- обобщение независимых экспертных мнений;
- психологическое тестирование и самооценка работника.

Биографический метод состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, с его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод дает неполную картину данных; он не позволяет получить достаточное количество информации об уровне развития личностно-деловых свойств и качеств работника.

Метод “интервью” позволяет расширить систему получаемых показателей, однако при этом данные о работнике будут не объективными, а преломленными, учитывая отношение людей, обеспечивающих получение необходимой информации. Это затрудняет формирование представления о работнике с объективных позиций. Метод “интервью” используется как основной в практике деятельности кадровых работников при подборе кандидатов в резерв на выдвижение.

В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные **беседы** с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются **методы обобщения независимых суждений**, или **независимых экспертных мнений**. В качестве экспертов привлекаются работники предприятия, хорошо знающие изучаемого работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Их опрос осуществляется по специально разработанной анкете, и полученная информация после соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т. д.

И наконец, для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются **методы психологического тестирования**, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Работа по изучению личностно-деловых качеств работника требует определенной квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и

изменения содержания трудовых функций кадровика. Новые требования к квалификации кадровиков предполагают:

- наличие практически доступных методик проведения тестирования работников или опроса экспертов;
- умение работников по кадрам обеспечить проведение инструктажа и подготовительной работы по осуществлению тестирования или опроса экспертов;
- создание системы накопления информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в получении информации о степени развития личностно-деловых качеств работника;
- совершенствование системы работы с кадрами с целью повышения их творческой отдачи и развития способностей [4].

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить **базовые должности** для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, начальника цеха — должность начальника участка и т. д.

Источниками резерва руководящих кадров являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные для выдвижения;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;
- работники предприятия (организации), оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства, и др. [14].

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его *номенклатурой*.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель **определяет права и обязанности должностных лиц**, ответственных за формирование и подготовку резерва руководящих кадров. Так, в условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров; начальник цеха лично ответствен за своевременное и качественное замещение должностей начальников участков; директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их заместителей. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляют заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы.

Работа по отбору кандидатов в резерв руководящих кадров предусматривает несколько **этапов**:

- организацию профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятий (организаций) на профессии уп-

руководительской сферы, развитие у них свойств и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;

- сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание банка данных о кандидатах в резерв;
- оценку качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва для выдвижения.

Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров является **организация их подготовки**. По мере дальнейшего изменения механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя. Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается, как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя и во многом определяет ее уровень. Выбор формы обучения кандидатов в резерв зависит от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы предприятия, организации, отрасли организовать учебу по соответствующей форме и профессиональной направленности. Заключение о выборе формы обучения кандидата в резерв дает отдел кадров с учетом выводов службы профориентации и профотбора. При этом отдел кадров направляет в отдел подготовки кадров списки кандидатов на зачисление в резерв. Отдел подготовки кадров разрабатывает учебные программы и планы, устанавливает сроки обучения и организует учебный процесс.

Для подготовки резерва руководящих кадров кроме установленных видов обучения системы повышения квалификации используются дополнительные формы: учеба в системе соискательства ученых степеней; организация теоретических семинаров; привлечение работников, зачисленных в резерв, к преподавательской работе в системе повышения квалификации; обучение в школах и центрах менеджеров и др.

Основной формой подготовки резерва кадров является воспитание и обучение специалистов непосредственно на производстве:

- привлечение их к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации (предприятия) в целом или по отдельным вопросам;
- направление в родственные организации, на предприятия для изучения опыта работы;

- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций и предприятий;
- привлечение к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами, рефератами по технической, экономической, управленческой и другой тематике.

Школы резерва — важное звено в подготовке будущих руководителей на уровне предприятия, организации, региона. На предприятии зачисление в школу резерва оформляется приказом руководителя, а возглавляет ее, как правило, заместитель руководителя по кадрам. Методическое руководство школами резерва осуществляется службами по подготовке кадров.

Система формирования резерва показана на рис. 13.



Рис. 13. Система работы с резервом руководящих кадров на производстве

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность из состава резерва должна предусматривать:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;

- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность. Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.

7.3

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНКУРСОВ СПЕЦИАЛИСТОВ

С целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников, рекомендуется применять конкурсную систему подбора и замещения вакантных должностей. На основе проведения конкурсов могут замещаться должности специалистов и руководителей. Руководитель предприятия принимает решение о том, какие вакантные должности замещаются по конкурсу. Для проведения конкурса решением руководителя предприятия (структурной единицы объединения) создаются конкурсные комиссии. В отдельных случаях по решению руководителя предприятия конкурсная комиссия может проводить конкурс на замещение нескольких вакантных должностей. В состав комиссии включаются представители администрации и высококвалифицированные специалисты соответствующего профиля.

Основная задача конкурсной комиссии — дать руководителю предприятия рекомендации о назначении на должность конкретного лица из числа претендентов, участвовавших в конкурсе. Рекомендуется публиковать в отраслевой и местной печати объявления о проведении конкурсов, сроке подачи заявлений, требованиях к профессионально-квалификационным и другим качествам кандидатов, а также широко освещать средствами массовой информации предприятия ход конкурса и его итоги.

Выдвигать кандидатов на должности, замещаемые на конкурсной основе, могут, с согласия самих кандидатов, коллективы подразделений, а также администрация предприятия. Свою кандидатуру для участия в конкурсе вправе предложить любой человек, отвечающий по профессионально-квалификационным и другим качествам требованиям, предъявляемым к той или иной должности. На основании собеседований, а также представленных документов комиссия оценивает кандидатов на замещение должности с точки зрения наличия у них необходимого опыта работы, уровня образования, соответствия их специальности и квалификации требованиям, предъявляемым по данной должности. Кандидатам, которые отвечают этим условиям, комис-

сия вправе предложить подготовить рефераты по проблемам, связанным с их будущей работой, в целях выявления их компетентности как специалистов.

По результатам собеседований с кандидатами, учитывая оценки подготовленных ими рефератов, используя другие методы оценки деловых качеств претендентов, конкурсная комиссия принимает решение рекомендовать того или иного кандидата на замещение вакантной должности, по которой был объявлен конкурс, путем открытого или тайного голосования, большинством голосов. Назначение по результатам конкурсов проводит руководитель предприятия с учетом решения конкурсной комиссии.

С целью совершенствования расстановки руководящих кадров целесообразно выполнять специальные процедуры и мероприятия, способствующие более точному определению уровня знаний, умений и навыков кандидатов на должность. Например, одновременно с представлением кандидатами рефератов и проектов можно вводить *сдачу экзаменов на должность*, цель которых — определить уровень необходимых общих и специальных знаний претендентов.

Непосредственно перед тем, как кандидат займет новую руководящую должность, рекомендуется организовать для него специальную *должностную подготовку*, которая включает обучение в системе повышения квалификации в группе резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в передовых организациях отрасли и психолого-педагогическую подготовку к вступлению в должность. Исследования эффективности должностной подготовки показывают, что руководители ранга директора предприятия или его заместителя, не прошедшие должностной подготовки, осваивают свой участок работы за 2,5–3 года, а прошедшие такую подготовку — в течение одного года. Психолого-педагогическая подготовка предполагает проведение мероприятий (бесед, лекций, деловых игр и т. д.) с целью максимально подготовить работника в психологическом отношении к выполнению руководящих функций в новом для него качестве и сократить адаптационный период вхождения в должность.

7.4

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ УПРАВЛЕНИЯ ЗА РУБЕЖОМ

Аттестация кадров

Перестройка работы с персоналом управления рассматривается правящими кругами ведущих западных стран как одна из неотложных задач. Например, в США еще в 1978 г. администрацией Дж. Картера была проведена **реформа кадровой службы**. До этого полномочия по формированию кадровой по-

литики, выработке регламентирующих положений, проведению конкурсных экзаменов, обжалованию решений, затрагивающих интересы государственных служащих, имела комиссия гражданской службы (КГС). По мнению Дж. Картера, она стала “бастионом федеральной бюрократии”. После реформы КГС ее функции были разделены между двумя новыми органами — Управлением кадровой службы, которое отвечает за формирование и кадровую политику в сфере государственного управления, и Советом по соблюдению системы заслуг, который выполняет функции арбитража и рассматривает апелляции по жалобам государственных служащих. Одним из главных нововведений стало повышение роли **обязательных аттестаций** служащих среднего и высшего звена по итогам года.

Результаты оценки стали более активно использоваться при проведении профессиональной подготовки, принятии решений о выплате вознаграждений, о новых назначениях, повышении или понижении в должности, об увольнении с государственной службы и др. Такой порядок был распространен на управляющих высших звеньев: 5 тыс. человек, относимых к номенклатурной группе “Служба высшего руководства” — от заместителей министров до начальников самостоятельных подразделений в министерствах (агентствах) и руководителей крупных программ, а также около 85 тыс. служащих 12–15-го ранга, возглавляющих важные участки работы и играющих ключевую роль в принятии решений.

Процедуры аттестации постоянно совершенствуются. Так, во Франции внедряются **новые системы аттестации** государственных служащих. При этом подвергается критике **практика ежегодной аттестации специалистов их начальниками**, и речь идет о ее замене системой ежегодных бесед подчиненных и руководителей, о внесении элементов индивидуализации зарплаты. Данные исследований свидетельствуют о заинтересованности органов управления в обновлении системы аттестации, но лишь 20 % из них приняли в этой области определенные шаги, и только 10 % удовлетворены достигнутыми результатами.

Внедрение новых систем аттестации является сложной комплексной задачей, которая должна решаться с учетом слабых и сильных сторон каждого человека, выявление которых обеспечивается определенными мероприятиями. К ним относятся анализ анкетных данных, беседы с аттестуемым, проведение тестов, заполнение опросных листов, оценка потенциала сотрудника по ряду критериев, проведение семинаров. С точки зрения предприятия, наиболее важными являются следующие **характеристики работника**: умственные способности; способность работать в коллективе; желание и возможность выполнять производственные задачи; общие черты характера (настойчивость, мужество, стремление к достижению успеха и т. д.). В ходе аттестации оцениваются способности работника — профессиональные, социальные, творческие. Опыт и знания сотрудников оцениваются с учетом

общего и специального образования, стажа работы. Однако внедрение комплексных систем аттестации наталкивается на ряд трудностей.

Причинами слабого распространения новых систем аттестации работников являются нечеткая иерархизация целей; путаница в определении объекта оценки (профессиональных качеств, количественных и качественных результатов работы, поведения работников и т. д.), что приводит к смешению объективных и субъективных критериев оценки; отсутствие каких бы то ни было санкций или вознаграждений.

В этой связи в последнее время наряду с оценкой личных и деловых качеств работников все шире применяются комплексные оценки их труда. Для комплексной оценки какого-либо вида трудовой деятельности составляется подробное описание исследуемого вида труда. Выделяются, как правило, восемь основных характеристик: название изучаемого вида труда; наименование подразделения, в котором осуществляется работа; географическое местоположение; ставка заработной платы; основное целевое назначение работы; непосредственная подчиненность; количество подчиненных; перечень должностных инструкций. Для особо сложных видов деятельности этот перечень может быть расширен. Дополнительные характеристики предполагают освещение материальной ответственности, административно-правовых границ, горизонтальных и вертикальных по подчиненности деловых контактов, графика-календаря выполнения тех или иных обязанностей.

Составлению такого описания должен предшествовать анализ данного вида труда. Основывается он на проведении опросов, интервью, прямых обследований, изучении документации. Составленные описания имеют статус официальных документов, которые должны неукоснительно выполняться и регулярно пересматриваться. Они являются базой для определения оценки труда.

Планирование карьеры

Результаты аттестации работников, в том числе оценки труда, ложатся в основу прогноза их дальнейшего использования, что находит выражение в планировании деловой карьеры специалистов и руководителей. Менеджеры и служащие предприятий проявляют повышенный интерес к проблемам планирования своей карьеры и рассчитывают на практическую помощь руководства в предоставлении информации и консультаций о возможностях продвижения. Менеджеры ставят вопрос о четком определении этапов карьеры по отдельным специальностям с целью планирования подготовки кадров для заполнения открывающихся вакансий.

Для **планирования карьеры** руководителей высшего звена необходимо определить этапы функциональной и организационной подготовки, так как менеджер такого ранга должен иметь разносторонний опыт в различных сферах управления.

Базой для планирования карьеры служит старый опыт продвижения работников по должностным ступеням. Первой попыткой его упорядочения стали зафиксированные должностные инструкции — описание круга работ и ответственности по каждой должности. На многих фирмах и предприятиях практикуется поэтапное продвижение в рамках функциональных служб, увязанное со стажем работы на соответствующем этапе. Работник, не соответствующий требованиям очередного этапа в обусловленный срок, лишается дальнейших возможностей продвижения.

Этапы карьеры разрабатываются в таком порядке:

- изучение сложившегося содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения;
- определение новых “входных” и “выходных” параметров на каждом этапе;
- детализация требований для вступления в каждый этап — образовательного уровня, квалификации, возраста;
- оценка делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу.

Этот порядок, ставший уже традиционным, в настоящее время развивается в более детализированный и гибкий подход. Новые требования к этапам карьеры включают предоставление действительных возможностей для продвижения, не связанных с обязательной выслугой лет или технической специализацией; повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям и современным требованиям управления; гибкую оценку работника с учетом “компенсирующих” его качеств (недостаток одного компенсируется другим); определение уровня специфических познаний и навыков, необходимых на каждой позиции соответствующего этапа (не ограничиваясь формальными требованиями образовательного ценза, возраста, опыта), что устраняет препятствия для продвижения способных и знающих людей.

Установление этапов карьеры на такой основе требует от предприятия **перспективной работы с кадрами**, систематического накопления и обработки информации в таких направлениях: сбор данных о сложившемся содержании работ на отдельных этапах, об их сравнительной важности и времени, которое уделяется каждой работе; определение на основе анализа этих данных объема знаний, опыта и уровня квалификации для каждого этапа; выявление схожих моделей деятельности на различных должностях.

Для создания портрета “идеального” менеджера в каждой сфере деятельности суммируются различные требования к знаниям, поведению и способностям менеджеров. В сфере управления они должны в достаточной степени знать методы анализа, электронные системы обработки данных, средства и способы коммуникации, методы планирования и прогнозирования, организацию конторских работ, систем начисления заработной платы и мотивации, методы управления, исследования операций, статистику, кибернетику, психологию. В области производства им необходимо хорошо разбираться в

маркетинге, финансировании, технологии, администрировании. Из знаний, относящихся к непроизводственной сфере, наибольшее значение имеют основы хозяйствования, экономика, политика, социология, трудовое право и социальное обеспечение.

Планирование деловой карьеры особенно важно в работе с молодыми специалистами. В последнее время за рубежом отмечается увеличение количества фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, а также количества компаний, вкладывающих значительные средства в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают запасом теоретических знаний и потенциально способны занять руководящие посты. Фирмами и консультантами изучаются такие специфические аспекты процесса служебного продвижения, как мотивация поведения в зависимости от амбиций, связанных с карьерой, “покровительственные” отношения, стремление к материальному благосостоянию, особенности служебного роста в зависимости от пола и др. Дана классификация скорости служебных продвижений: стремительный взлет, медленный, но постоянный рост, медленное продвижение и др. Исследователями предложена формализованная система текущего учета молодых специалистов, способствующая оптимальному перемещению кадров в структуре рабочих мест и учитывающая потребности производства и желания индивидов. С помощью этой системы, основанной на систематическом наблюдении за служебным продвижением, можно решить многие проблемы молодых специалистов на производстве.

Проведенный в США анализ публикаций по социально-психологическим вопросам продвижения работников различных организаций показал, что карьера работника как объект планирования и управления существенно влияет на стабильность кадров, адаптацию новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и к повышению квалификации.

Методы подбора персонала

Кадровые службы применяют в своей деятельности различные методы подбора персонала. Например, при подборе новых работников в американских фирмах используют метод психологического анализа, для этого от кандидата требуют следующие документы: анкету, заполненную дома; письмо-заявление, написанное от руки (не менее 15 строк); фотографии (в анфас и в профиль). Специалисты кадровых служб анализируют фотографии с помощью физиогномических таблиц, содержащих 198 отдельных признаков. Анкета и письмо-заявление кандидата на должность подлежат прежде всего графологическому анализу, в ходе которого выделяется 238 признаков для характеристики личностных параметров претендента. Анкета содержит 140 вопросов, ответы на которые анализируются не столько по содержанию,

сколько с точки зрения стиля и характера изложения, где непроизвольно проявляются особенности личности кандидата. При отборе работников по этому методу под благовидным предлогом предприниматели отказывают до 80 % претендентов.

В большинстве зарубежных компаний всесторонне анализируется каждый кандидат. На подбор одного кандидата в Японии затрачивается до 48 человеко-часов, в США — до 16–18. Широко развита сеть специальных оценочных центров, располагающих квалифицированным штатом и современной аппаратурой, разработаны многочисленные психологические тесты. При приеме на работу меньше внимания уделяется формальным знаниям кандидата, а больше — его человеческим и деловым качествам. О каждом кандидате наводят самые серьезные справки на его прежнем месте работы. В Японии, например, при приеме на работу выпускника университета представители компании беседуют с его бывшими профессорами.

Наиболее распространенными методами при оценке персонала в **японских корпорациях** являются следующие.

1. **Изучение биографии**, где основными аспектами анализа выступают:

- семейные отношения;
- характер образования;
- физическое развитие;
- главные потребности и интересы;
- особенности интеллекта;
- общительность.

2. **Данные личного дела**, которое представляет собой своеобразное досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития личности работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

3. **Экспертные оценки** с целью определения способностей и личностных качеств менеджера или кандидата на выдвижение. Они проводятся на основе обработки специальных анкет, которые заполняют на оцениваемого вышестоящие руководители, подчиненные и он сам (трехсторонняя оценка кадров). Обычно форма-анкета содержит такие данные:

- способности (выявление профессиональных качеств, необходимых для выполнения главных функций управления: способности принимать решения, планировать, организовывать людей, контролировать деятельность подчиненных);
- опыт работы (соответствие или несоответствие занимаемой должности; качество профессиональной деятельности; устремленность в будущее, план должностного продвижения);
- развитие (для оценки черт характера и их совершенствования).

В анкете приводится 24 черты характера: упорство, оптимистичность, грубость, скрытность, болтливость, исполнительность и т. д.

4. **Выполнение письменных заданий:** разработка проекта, подготовка делового письма, составление доклада и др. Испытуемый либо сдает выполненное задание комиссии экспертов для последующей проверки, либо сразу после написания работы докладывает о ней экзаменаторам.

5. **Устные экзамены,** которые обычно имеют форму собеседований, интервью, групповых дискуссий. Как правило, их темами служат производственные проблемы, типичные для должности, которую занимает испытуемый.

В последнее время в промышленно развитых странах получили распространение **графологические бюро**, которые анализируют профессиональные и личностные качества работников по их почерку. Например, в США подобных бюро уже сотни, и они превратились в настоящую отрасль бизнеса. Самые авторитетные компании и правительственные учреждения доверяют графологам на основании буквально нескольких строк, собственноручно написанных кандидатами на высокие должности, определить их устремления, степень самообладания и инициативность и тем самым — вероятность успеха или опасность неудачного выбора. Графологический анализ является для корпораций и фирм наиболее простым, дешевым и, самое главное, верным способом отбора, нежели традиционные психологические тесты.

Во многих японских и западных компаниях при появлении в аппарате управления вакансий вначале объявляется внутренний конкурс на замещение должности (среди своих сотрудников) и только в случае отрицательных результатов к участию в конкурсе приглашаются специалисты со стороны. Это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру в свою организацию. Большое внимание уделяется работе с резервом. Во всех крупных фирмах существуют так называемые **матрицы перемещений**, в которых отражается настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности занять следующую должность (готов занять немедленно; будет готов через год; будет готов через два года, но для этого необходимо повысить квалификацию в таких-то областях и т. д.).

Важнейшим элементом работы с кадрами является перемещение руководителей. Правильное, целенаправленное перемещение позволяет не только обеспечить соответствие работника должности, но и преодолеть застой и консерватизм в мышлении. В управленческой практике развитых стран существуют, по крайней мере, **три типа перемещений руководителей:** во-первых, повышение (или понижение) в должности с расширением (или сужением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности; во-вторых, повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач и не влекущее за собой повышение в должности, но сопровождающееся повышением зарплаты; в-третьих, смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой по-

вышение в должности и увеличение зарплаты (ротация). Такого типа ротация приводит к расширению кругозора, повышению и расширению управленческой квалификации и в конечном счете к должностному росту. Такой тип перемещений особенно характерен для Японии.

В последние годы существенно изменяются процедуры оценки: к ним все шире привлекаются сами работники. Исследованиями, проведенными в корпорации “Дженерал электрик”, выявлено: около 90 % руководителей и 86 % подчиненных полагают, что самооценка в обязательном порядке должна учитываться как составная часть оценки в целом. Это, по мнению опрошенных, повысит ее эффективность, вовлечет работников в процесс управления, а сама оценка перестанет быть только выражением мнений руководителей.

Методы подбора руководящих кадров и их совершенствование находятся сегодня в центре внимания теории и практики менеджмента. Опрос руководителей ряда корпораций показал, что **собеседование** является универсальным средством оценки деловых и личностных качеств менеджера. Значительный интерес представляет также назначение на руководящую должность на основании отзывов и рекомендаций. Все шире применяется анализ результатов использования биографических данных (полученных на основании ответов, отражающих основные этапы жизненного пути будущего руководителя), что свидетельствует о высокой степени его достоверности.

Учитывая широкое распространение “словесных” методов подбора и расстановки персонала, западные исследователи большое внимание уделяют изучению типичных ошибок, которые допускают кандидаты на должность в ходе собеседования с сотрудниками отдела кадров или с менеджерами. К таким ошибкам относятся:

- недостаточная подготовленность к собеседованию (кандидату следует иметь предварительную информацию о будущем месте работы и как можно активнее использовать ее в ходе беседы);
- отсутствие плана разговора (кандидат должен заранее наметить основные темы собеседования и быть готовым представить любую необходимую информацию);
- неумение кратко и четко (в пределах трех фраз) отвечать на конкретные вопросы;
- неумение или нежелание задавать вопросы (что свидетельствует о недостатке интереса к месту будущей работы);
- неумение слушать собеседника (что приводит к недоразумениям, недопониманию, путанице при ответах на вопросы);
- неумение или нежелание произвести первое благоприятное впечатление внешним видом (рекомендуются скромность и известная консервативность в одежде, прическе, косметике и т. д.).

Во всех случаях использования различных методов подбора и расстановки персонала, позволяющих правильно определить, какие именно качества человека заслуживают особого внимания, западные специалисты рекомендуют тщательно изучать функциональные обязанности по каждой конкретной должности.

Тестирование при приеме на работу

Как отмечалось, при оценке кандидатов в руководители широко используются **психологические тесты** для определения личностных качеств и выявления возможностей кандидатов. По мнению зарубежных экспертов, практически нет такого вида деятельности, пригодность к которому нельзя было бы определить с помощью того или иного теста. Некоторые организации пользуются услугами оценочных центров, представляющих собой группы арбитров, которые решают вопрос о профессиональной пригодности кандидатов на руководящую или иную должность.

Однако **тестирование поступающих на работу всегда было вопросом дискуссионным**. Особые трудности с применением тестов предприниматели испытывали в 60-е годы, когда обвинения в расовой и половой дискриминации укрепили среди менеджеров и специалистов по персоналу мнение, что тестирование при приеме на работу является неблагодарным и даже опасным.

В настоящее время к тестированию возвращаются многие компании, и оно становится неотъемлемой частью работы по совершенствованию персонала. Чтобы изучить, насколько широко современные организации используют тестирование поступающих на работу, журнал "Personnel" опросил 142 менеджера по кадровым ресурсам различных организаций США. Результаты опроса были таковы (по данным помощника редактора Поля Л. Блоклина):

- 20 % опрошенных используют в своих организациях различные виды личностных и психологических тестов;
- 11 % ответивших используют полиграф (детектор лжи), психологически стрессовый показатель, тесты на честность или на отношение к чему-либо, установленному компанией;
- 18 % ответивших применяют для кандидатов при приеме на работу алкогольный и наркотический тесты. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тесты на СПИД;
- 55 % опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату нужно будет выполнять (математические или вычислительные тесты, тесты на умение четко формулировать мысль и выполнять канцелярские операции, гибкость и т. д.);
- 22 % ответивших пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления необходимого мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях;

- 63 % ответили, что все данные тестирования они держат в секрете; 21 % опрошенных показывают результаты тестирования лишь кандидату и инспектору по найму; 13 % ответивших заявили, что они не держат данные тестирования в секрете.

Особое место в использовании тестов занимает проблема применения детекторов лжи при приеме на работу. Ежегодно частные предприниматели проводят около 1,8 млн тестов на детекторах лжи (ДЛ). При этом 3/4 таких тестов применяется к обращающимся за работой. Данные Американской ассоциации психологов позволили сделать вывод о недостаточной надежности заключений, сделанных с помощью ДЛ, при приеме на работу. Неудовлетворительны также результаты периодического тестирования работников. Наиболее эффективно применять ДЛ лишь при расследовании отдельных инцидентов на работе (случаев воровства и т. п.).

Несмотря на некоторую противоречивость оценок использования психологического тестирования, компании и фирмы промышленно развитых стран все шире **привлекают психологов к управлению персоналом**. Сегодня психологи фирм и корпораций, отталкиваясь от исторически устоявшихся областей своей профессиональной деятельности (например, отбор и расстановка работников), постепенно вторгаются в такие новые сферы, как профподготовка, условия труда, устройство рабочего места и т. д. Специалисты-психологи не только оценивают работника, но и ищут новые методы профессионального обучения, выявляют побуждающие к труду мотивы, что открывает перед промышленной психологией новые пути. Западные специалисты по организации и управлению подчеркивают, что широкое привлечение психологов в промышленность и обслуживание может изменить к лучшему представления о манере работы и об отношении работников к своей профессиональной деятельности.

Известно, что на тех предприятиях, где между руководителями и подчиненными существуют хорошие взаимоотношения, эффективность производства и уровень квалификации сотрудников выше, а количество прогулов и текучесть рабочей силы значительно ниже; сильнее стремление использовать наиболее совершенные методы производства. Установление хороших производственных отношений требует от руководства определенных затрат (физических, материальных, моральных). Для осуществления на практике политики нормальных производственных отношений во многих фирмах и корпорациях создаются **специальные психологические группы**. Например, в одной из британских фирм такая группа из 700 сотрудников несет ответственность за установление здоровых отношений с 40 тыс. рабочих предприятия (один на каждые 60 человек).

В последнее время американские менеджеры начинают все больше перенимать японский опыт общения с людьми. Американские психологи, проводя глубокие исследования на фирме "General Electric", установили, что рабочие и служащие через 12 недель после проведения аттестации имели са-

мые низкие показатели по тем аспектам работы, по которым были сделаны критические замечания. Отмечалось снижение активности и интереса к работе, повышенное нервное напряжение. Психологи пришли к выводу, что акцент на недостатки, а не на положительные качества работника снижает производительность труда и вырабатывает у него специфический защитный механизм. **Критика**, по мнению западных экспертов, ведет к улучшению результатов лишь при следующих условиях: если ее высказывает человек, пользующийся доверием и уважением критикуемого; если она применяется в особых случаях, а не является повседневной и привычной; если она высказывается в товарищеском тоне, а не в грубой форме. В Японии принято критиковать идеи, а не их авторов.

Вместе с тем зарубежные специалисты склоняются к выводу, что хорошие производственные отношения не могут быть установлены без твердого руководства и сознательной дисциплины, причем лучшей формой дисциплины является **самодисциплина**. При этом не может быть дисциплины без хороших человеческих отношений. Основой воспитания самодисциплины является самовоспитание, которое способствует также расширению общеобразовательных знаний и развитию производственных способностей. Интенсивность самовоспитания в значительной степени определяется индивидуально, и для этого существуют определенные критерии:

- самоконтроль поведения, требующий критической оценки своей деятельности;
- “эталонный” самоконтроль, основанный на сравнении своего поведения с требованиями окружающих;
- определенная мера “чувствительности” к реакциям сотрудников на поведение;
- самоконтроль, который является основой формирования представления о самом себе на основе создания некоторых автоматически действующих функциональных факторов (привычки, навыки в работе и т. д.).

Задача самовоспитания состоит в том, чтобы обеспечить более интенсивное привлечение своих положительных черт и одновременно ослабить проявление отрицательных. Заслуживают внимания следующие **формы самосовершенствования**, которые в настоящее время получили распространение за рубежом: изучение специальной литературы; ежедневное подведение итогов выполненной работы; анализ недостатков и допущенных ошибок; заимствование положительного опыта; определение целей развития своей личности и работы в этом направлении.

Автоматизированная экспертная система отбора кадров

С целью рационализации процесса подбора кадров некоторые американские компании применяют компьютерные экспертные системы для предва-

рительного интервьюирования лиц, желающих поступить на работу. По мнению большинства пользователей, такие системы способствуют повышению полноты и достоверности получаемых данных, помогают более объективно оценить кандидатов, положительно воздействуют на показатели деятельности предприятий (производительность, текучесть кадров, уровень нарушений, хищений и др.). Экспертная система концентрирует наиболее эффективные приемы работы, накопленные специалистами кадровой службы компании, позволяя преодолеть такие их человеческие недостатки, как рассеянность, чрезмерная эмоциональность, медлительность, боязнь поставить собеседнику “острый вопрос”. Согласно наблюдениям психологов, респонденты, “общаясь” с компьютером, испытывают меньшее волнение и дают более откровенные ответы, чем при общении с живым интервьюером.

Программы интервьюирования и тестирования лиц, обращающихся по вопросу устройства на работу, должны быть, по терминологии специалистов в области информатики, “дружественными”, т. е. обеспечивать естественный для пользователя способ взаимодействия, защиту от ошибок, развитые средства подсказок и диалоговой документации. В частности, они могут предусматривать вопросы с взаимоисключающими ответами. Характер вопросов, а также их последовательность по ходу интервью индивидуализируются в зависимости от содержания ответов. Компьютер контролирует содержание ответов респондента, обращает его внимание на возникающие противоречия, фиксирует быстроту ответа на отдельные вопросы.

Такая программа содержит в среднем 75–125 вопросов, сформулированных с учетом должностных требований и специфики деятельности фирмы и предусматривающих взаимоисключающие ответы. Продолжительность тестирования — около 20 минут; сотруднику кадровой службы для получения такого же объема информации в ходе непосредственного собеседования понадобилось бы около двух часов. Затем полученные результаты исследуются различными методами психометрического и статистического анализа и сопоставляются с данными других кандидатов.

По окончании интервью компьютер выдает работнику кадровой службы табуляграмму, обобщающую результаты интервьюирования по разделам:

- итоговые данные (включают разбивку ответов по заданным ключевым темам: предшествующая трудовая деятельность, жизненный опыт);
- систематизированный перечень противоречий в ответах;
- быстрота ответа (выделяются вопросы, отвечая на которые, респондент потратил время, превышающее средний показатель по тесту);
- перечень “проблемных” ответов (требующих дополнительного анализа и конкретизации в ходе последующего собеседования с работником кадровой службы);
- примерный перечень вопросов, которые должен задать кадровик во время собеседования.

Кроме того, если предусмотрено программой, выдаются результаты тестирования тех или иных психологических или деловых качеств кандидата по данным его ответов.

Резюме

1. Все работы по подбору, подготовке, расстановке и рациональному использованию кадров на производстве требуют оценки управленческого персонала.
2. Под резервом руководящих кадров понимают специально сформированную группу работников, по качествам соответствующую требованиям, которые предъявляются к руководителям определенного ранга, прошедшим аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигшим положительных результатов в производственной деятельности.
3. Методы подбора кандидатов в резерв руководящих кадров подразделяются на три основные группы: прогностические, практические и лабораторные.
4. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его номенклатурой.
5. Расстановка кадров по управленческим должностям является основной целью кадровой политики фирмы и ключевым звеном всей работы с персоналом управления.

Вопросы и задания для повторения

1. Опишите основные периоды и порядок аттестации руководителей и специалистов.
2. Из чего состоит текущая оценка кадров управления?
3. Назовите общие принципы работы с резервом.
4. Какие новые требования предъявляются к менеджерам по кадрам?
5. Опишите основные источники резерва руководящих кадров.

ДЕЛОВАЯ ИГРА

“МИР” — моделирование идеального руководителя [10]

Цель деловой игры

1. Сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность.

2. Обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала кадров отрасли.

3. Развить у участников творческое мышление, способность эффективно взаимодействовать при принятии коллегиальных и коллективных решений.

Исходная информация

Участникам деловой игры предлагается исходная информация: бланк играющего (табл. 10) и шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала (табл. 11).

Таблица 10

Бланк играющего

№ п/п	Оцениваемый фактор	Само- оценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллек- тивная оценка)	Отклонения от эталона оценки	
			индивиду- альная	груп- повая		индивиду- альной	груп- повой
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Критическое отношение к действительности, своей деятельности						
2	Стойкая и творческая приверженность инновациям						
3	Способность возглавить коллектив						
4	Учет в руководстве человеческого фактора						
5	Единство слова и дела						
6	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
7	Профессионализм						
8	Желание учиться работать						
9	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
10	Нетерпимость к бюрократии						
11	Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений						
12	Отрицательное отношение к алкоголю						
13	Способность к восприятию критики						

Окончание табл. 10

1	2	3	4	5	6	7	8
14	Профессиональная память						
15	Работоспособность						
16	Педагогические способности						
17	Активность в общении						
18	Знание теории управления						
19	Знание трудового и хозяйственного законодательства						
20	Знание отраслей экономики						
21	Знание научной организации труда						
22	Знание организации производства						
23	Знание техники и технологии производственных процессов						
24	Умение организовать коллективное принятие решений						
25	Умение со вкусом одеваться						
26	Чувство юмора						
27	Информированность о событиях за рубежом						
28	Образование						
29	Опыт работы на руководящей должности						
30	Возраст						
31	Подготовка в резерве на выдвижение						
	Сумма ошибок						

В системе работы с кадрами одной из наиболее сложных и недостаточно разработанных проблем является объективная оценка управленческих кадров. Такая оценка необходима при отборе хозяйственных руководителей, выдвижении работников в резерв, аттестации кадров, повышении квалификации руководителей и специалистов.

В настоящее время существует множество подходов к оценке кадров управления. Большинство из них сводится к количественной оценке их деловых и личностных качеств. При этом оцениваются не результаты деятельности, а управленческий потенциал, причем в последнее время под факторами управленческого потенциала хозяйственных руководителей стали понимать не только личностные качества, знания, умения и навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая

Таблица 11

Шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала

Оцениваемый фактор (оценка)	Уровень деловых и личностных качеств, знаний, умений и навыков	Образование	Опыт работы на руководящей должности, лет	Возраст, лет	Подготовка в резерве на выдвижение
5	Весьма высокий	Высшее экономическое	15 и более	25–30	На факультетах переподготовки
4	Высокий	Высшее техническое	10–15	31–35	На факультетах повышения квалификации при вузах
3	Средний	Высшее гуманитарное	5–10	36–40	В институтах повышения квалификации (ИПК) и их филиалах
2	Низкий	Среднее специальное	1–5	41–45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
1	Крайне низкий	Среднее	Менее года	Старше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется "1", если подготовки не было)

деятельность. Несомненно, знания, умения, навыки, личностные качества и возможности взаимозависимы, и их следует рассматривать как целостное явление.

Руководители и специалисты, повышающие свою квалификацию, безусловно, имеют определенное представление о факторах, обуславливающих успех управленческой деятельности. Однако несомненно и то, что у каждого эти представления свои. А ведь от их правильности зависит степень критичности оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала выдвигаемых в резерв и выбираемых на руководящие должности. Поэтому построение самими слушателями модели “идеального руководителя”, ее коллективное обсуждение имеют принципиальное значение.

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Этапы игры. Руководитель игры ставит задачу, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников.

Каждый участник по указанным факторам оценивает управленческий потенциал, а также предложенный перечень факторов управленческого потенциала, необходимых “преуспевающему руководителю” предприятия.

Каждая играющая команда в ходе взаимных консультаций вырабатывает общую оценку факторов управленческого потенциала “преуспевающего руководителя” предприятия.

Участники игры дают коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала “идеального руководителя” предприятия.

Затем они определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от коллективной и суммируют эти отклонения.

Руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность ее участников.

Правила игры. Каждый слушатель получает бланк (см. табл. 10), где перечислены факторы управленческого потенциала руководителя предприятия, и шкалу для оценки факторов (см. табл. 11).

Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.

Сначала каждый игрок оценивает себя, т. е. осуществляет самооценку, заполняя графу 3 табл. 10. На все непонятные вопросы отвечает только руководитель игры. Затем каждый участник самостоятельно оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель предприятия. При этом он заполняет графу 4.

Все участники игры разбиваются на команды по 4–6 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого потенциала “преуспевающего руководителя”. Команды между собой не консультируются. Каждая команда заполняет графу 5.

Затем все игроки участвуют в выработке коллективной оценки факторов управленческого потенциала, т. е. модели “идеального руководителя”. На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, проставленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6.

Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяются как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6, а также по графам 5 и 6. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам. Выигрывает игрок или команда, у которых сумма ошибок минимальна.

Подведение итогов деловой игры

Преподаватель подводит итоги деловой игры, определяет игрока или команду, набравших наименьшую сумму ошибок. Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить правильность выбора факторов, изменение требований к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, а также определить минимальное количество факторов, позволяющих оценить руководящие кадры различных уровней управления.



Список использованной литературы

1. Агеев В. С., Базаров Т. Ю., Скворцов В. В. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. — М.: Изд-во МГУ, 1986.
2. Беклемищев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. — М., 1990.
3. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: Сувенир, 1993.
4. Ковалев А. Г. Руководителю о работнике. — М., 1988.
5. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. — М.: Изд-во ГАУ, 1996.
6. Курочкин А. С. Организация управления предприятием: Учебник. — К.: МАУП, 1996.
7. Матвеев Г. Г. Работе кадровых служб — новое качество: Метод. рекомендации. — М., 1987.
8. Мэтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1996.
9. Попов Г. Х. Оценка работников управления. — М.: Моск. рабочий, 1970.
10. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991.
11. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.
12. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 1998.
13. Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990.
14. Щёкин Г. В. Оценка руководителей и специалистов производства. — К.: Знание, 1989.
15. Щёкин Г. В. Психологические методы работы с кадрами. — К.: Знание, 1989.
16. Щёкин Г. В. Работа с резервом руководящих кадров. — К.: Знание, 1989.
17. Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1982.
18. Campbell C., Cheek G. Putting training to work // J. Eur. Ind. Train. — 1989. — 13. — № 4. — P. 32–36.
19. Hyrvikallio M. The engineering profession // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 91–96.
20. Kihlman T. Profile and the engineer of 2001 // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 81–90.
21. Makin P., Robertson I. // Person. Manag. — 1986. — № 11. — P. 38–40.
22. Mallory G., Molander C. Managing in the front line: the changing role of supervisors // J. Gen. Manag. — 1989. — 14. — № 3. — P. 35–45.
23. Management Today. — 1987. — № 3.
24. Michel J. Women in engineering education // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 146.

25. *Porter J., Muller H., Rehder R.* The making of managers: an American perspective // J. Gen. Manag. — 1989. — **14**. — № 4. — P. 62–74.
26. *Schwingen E.* Personal an Hochschulen 1980 bis 1987 // Wirt. und Statist. — 1989. — № 10. — S. 635–641.
27. *Zwischenbilanz* der Konzentrierten Aktion Weiterbildung // Inf.-Bild. Wiss. — 1989. — № 11. — S. 155–157.
-



РАЗДЕЛ 8

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Научно-технический прогресс предъявляет новые требования к качеству рабочей силы. Одной из важнейших задач становится обеспечение соответствия профессионально-квалификационной структуры кадров быстро меняющемуся материально-техническому базису производства. Отставание профессиональных знаний от требований производства снижает эффективность использования трудовых ресурсов и оборудования, вызывает необходимость дополнительного кадрового вовлечения в производство. Расчеты показывают, что из-за отставания профессиональных знаний от требований производства на 10 % дополнительный перерасход живого труда составляет 16–19 % [8]. По оценкам специалистов, в настоящее время лишь половина рабочих имеет необходимый уровень профессиональной подготовки. Улучшение ее качества с помощью системы непрерывного профессионального обучения кадров является одним из основных резервов повышения эффективности производства.

Переход экономики с экстенсивного пути развития на интенсивный, от административных методов хозяйствования к рыночным, а также глубокая структурная перестройка инвестиционной политики, связанная с переводом предприятий военно-промышленного комплекса на выпуск продукции мирного назначения и сокращением ассигнований на новое строительство, вызвали значительные структурные сдвиги в экономике, как следствие, увеличились масштабы высвобождения, перераспределения и переподготовки работников. Работа в данных условиях требует от руководителей и специалистов высокого уровня компетентности, деловой инициативы, современного экономического мышления, овладения новыми методами руководства и управления. Для решения этих задач необходима коренная перестройка системы повышения квалификации и переподготовки кадров, способная обеспечить опережающее непрерывное профессиональное обучение работников всех отраслей хозяйства.

Подготовка и повышение квалификации работников в новых условиях должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. При этом должностные перемещения руководителей и специалистов, установление им соответствующего размера заработной платы, а также присвоение рабочим квалификационных разрядов и классности должны быть увязаны с результатами обучения и практического использования полученных знаний, умений и навыков.

8.1

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Непрерывное обучение руководителей и специалистов предполагает повышение квалификации и переподготовку. К *повышению квалификации* относится любое обучение, направленное на развитие и совершенствование знаний, умений и навыков в конкретном виде специальной деятельности, обусловленное постоянным изменением содержания труда, совершенствованием техники, технологии, организации производства и должностными перемещениями.

Под *переподготовкой* следует понимать необходимость получения нового специального образования, вызванного потребностью научно-технического и социального развития. Существуют следующие основные виды обучения руководящих работников и специалистов, обеспечивающие его непрерывность:

- систематическое самостоятельное обучение (самообразование);
- краткосрочное обучение (повышение квалификации);
- стажировка;
- аспирантура и докторантура;
- переподготовка.

Рассмотрим содержание видов обучения непрерывной системы повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов.

Систематическое самостоятельное обучение каждого руководителя и специалиста осуществляется по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем. В индивидуальных планах исходя из вида специальной деятельности работника рекомендуется изучать передовой отечественный и зарубежный опыт; новейшие достижения науки, техники, научной организации производства; проблемы экономики, права, социологии, педагогики и др. В связи с тем, что повышение квалификации — служебная обязанность каждого работника, то и самообразование может осуще-

ствляться как в рабочее время, так и вне его. Самообразование дает возможность систематически (самостоятельно и с помощью консультантов) изучать отечественную и зарубежную научно-техническую литературу, передовой опыт в своей сфере трудовой деятельности. Эффективность и качество самообразования в значительной степени определяются хорошо организованной работой консультационных пунктов (предприятий, отраслей, регионов) по видам специальной деятельности руководителей и специалистов. Выполнение работником плана самостоятельной работы контролирует его непосредственный руководитель.

Краткосрочное обучение. В данном виде обучения по мере необходимости повышают квалификацию руководители и специалисты предприятий и организаций с целью увеличения эффективности своей трудовой деятельности. Как правило, обучение проводится с отрывом от работы до трех недель или с частичным отрывом от работы продолжительностью до шести месяцев. Рекомендуемая численность обучаемых в группах — 10–30 человек (в учебных заведениях системы повышения квалификации — 25–30 человек).

Учебные планы и программы для краткосрочного обучения разрабатываются предприятиями (организациями) или учебными заведениями, организующими данный вид обучения руководителей и специалистов. Обучение в группах заканчивается сдачей экзаменов или защитой курсовых работ (рефератов).

Стажировка руководящих работников и специалистов осуществляется на передовых отечественных и зарубежных предприятиях и в организациях в целях освоения и внедрения лучшего высокоэффективного опыта организации труда в определенном виде специальной деятельности. Индивидуальную программу и план проведения стажировки разрабатывает специалист, направляемый на стажировку, совместно с руководителем стажировки. Исходя из целей стажировки определяется конкретная ее продолжительность. О результатах стажировки работники отчитываются по месту работы непосредственному руководителю.

Аспирантура и докторантура. По тематике, способствующей решению научно-технических, экономических, психолого-педагогических, правовых и других проблем на предприятии, руководители и специалисты могут направляться в целевую аспирантуру или докторантуру. Такое обучение осуществляется согласно действующему законодательству, определяющему порядок подготовки научных кадров.

Переподготовка. В процессе научно-технического и социального прогресса полученное специалистом базовое образование может видоизменяться, а иногда и утрачивать назначение. Соответствующие учебные заведения осуществляют переподготовку руководителей и специалистов с тем, чтобы они овладели новой специальностью. Для различных категорий работников и специальностей существуют различные типы учебных заведений и продолжительность переподготовки.

Любым должностным перемещениям должны предшествовать повышение квалификации или переподготовка руководителей и специалистов. При отсутствии должностных перемещений все руководители и специалисты обязаны повышать квалификацию по роду специальной деятельности с установленной периодичностью (самообразование — постоянно, семинары — систематически, краткосрочное обучение — ежегодно, длительное обучение — не реже одного раза в пять лет).

8.2

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ РАБОЧИХ

Чтобы обеспечить непрерывное профессиональное и экономическое обучение рабочих на производстве, организуют такие его виды:

- подготовку новых рабочих на производстве;
- переподготовку квалифицированных рабочих;
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации рабочих.

Перечисленные виды обучения могут проводиться в курсовой или индивидуальной форме. Кратко рассмотрим каждый вид.

Подготовка новых рабочих на производстве — это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на работу учениками рабочих профессий. Оно осуществляется по профессиям с учетом и на основе индивидуального психофизиологического отбора лиц, наиболее отвечающих по индивидуальным данным конкретному виду профессиональной подготовки. Продолжительность обучения новых рабочих устанавливается в зависимости от квалификационной сложности работ по данной профессии до шести месяцев, а для особо сложных видов рабочих профессий — до одного года.

Подготовка новых рабочих на производстве проводится по курсовой и индивидуальной формам обучения. При курсовой форме теоретическое обучение осуществляется в учебной группе численностью 10–30 человек (в учебных заведениях — 25–30 человек). Производственное обучение проводится в два этапа: на первом — в учебной группе под руководством мастера производственного обучения в учебном цехе (на участке), а на втором — на рабочих местах в цехах предприятия в составе учебной группы (не менее 10 человек) под руководством мастера производственного обучения или индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы высококвалифицированного рабочего — инструктора производственного обучения. При индивидуальной форме обучения ученик рабочей профессии изучает теоретический курс программы самостоятельно и при помощи преподава-

телей-консультантов, а производственные умения и навыки приобретает на рабочем месте под руководством инструктора производственного обучения. В процессе подготовки новых рабочих особо сложным профессиям необходимо направлять их на производственное обучение на учебные полигоны или заводы, которые выпускают новую технику с применением новой технологии.

Подготовка новых рабочих на производстве (и теоретическая, и производственная) должна проводиться в рабочее время (продолжительность рабочего дня установлена законодательством о труде для соответствующих категорий работников) и заканчиваться сдачей квалификационных экзаменов и выдачей соответствующих свидетельств.

Переподготовка (переобучение) квалифицированных рабочих по решению администрации может осуществляться с отрывом или без отрыва от работы в курсовой или индивидуальной форме. Учебные планы и программы для переподготовки квалифицированных рабочих и сроки их обучения разрабатываются и утверждаются предприятиями в соответствии с учебными планами и программами для подготовки новых рабочих. С учетом фактического уровня профессиональных и экономических знаний, умений и навыков обучаемых допускается сокращение программ и продолжительности обучения. Переподготовка (переобучение) рабочих заканчивается сдачей квалификационных экзаменов и выдачей свидетельств установленного образца.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям — профессиональное и экономическое обучение лиц, уже имеющих профессию, для получения новой, с начальным или более высоким уровнем квалификации. Перечень вторых профессий, формы обучения им, порядок разработки и утверждения учебных планов и программ, виды контроля знаний после завершения обучения определяются предприятиями по аналогии с переподготовкой квалифицированных рабочих.

Повышение квалификации рабочих — это непрерывное организованное их обучение, направленное на совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков.

8.3

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ

В государственной и отраслевой системах повышения квалификации руководящих работников и специалистов работает **штатный преподавательский состав**. Кроме штатных преподавателей к педагогической работе в этих учеб-

ных заведениях привлекаются преподаватели, ведущие специалисты предприятий, новаторы производства. В учебных заведениях профессионального обучения рабочих занятия проводят штатные преподаватели теоретических дисциплин и мастера (инструкторы) производственного обучения. Непосредственно на производстве к проведению занятий привлекаются преподаватели учебных заведений, ученые научно-исследовательских институтов, высококвалифицированные специалисты и рабочие предприятий.

Особую роль в системе профессионального и экономического обучения, особенно в массовых формах учебы, играют специалисты и высококвалифицированные рабочие, многие из которых привлекаются как преподаватели и инструкторы производственного обучения. Работников, привлекаемых к проведению занятий в системе непрерывного обучения кадров, необходимо до начала их педагогической деятельности научить основам производственной педагогики и психологии. Учебные планы и программы повышения квалификации таких преподавателей разрабатываются учреждениями образования. Ежегодно, до начала нового учебного года, руководители и организаторы обучения кадров предприятий должны проводить аттестацию преподавателей и инструкторов производственного обучения.

Планирование и учет учебного процесса, а также результатов обучения различных категорий работников на предприятиях осуществляют организаторы обучения кадров. Систему рекомендаций по планированию учебного процесса, а также систему учета основных показателей, определяющих состояние обучения кадров на производстве, определяют государственные органы образования. Министерства и ведомства разрабатывают для предприятий соответствующие методические рекомендации, на основе которых последние ведут учет всех видов и форм обучения и отчитываются о результатах данной работы перед вышестоящими организациями и местными органами.

Финансирование непрерывного обучения кадров осуществляется:

- для учебных заведений системы повышения квалификации кадров — за счет централизованных фондов министерств и ведомств или на основе их хоздоговорной деятельности за оказание услуг предприятиям и организациям по повышению квалификации и методическому обеспечению системы обучения кадров на производстве;
- на предприятиях — за счет средств фондов развития производства, науки и техники, других фондов аналогичного назначения или целевых ассигнований на подготовку кадров.

Оплата педагогического труда рабочих, руководителей и специалистов за проведение занятий со слушателями, а также оплата труда рабочих и специалистов за разработку и изготовление учебно-методического оснащения учебного процесса определяются руководителями предприятий на основе существующего законодательства.

Учебно-материальная база системы непрерывного обучения кадров включает:

- учебные заведения (подразделения) повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов — межотраслевые и отраслевые ИПК и их филиалы, факультеты повышения квалификации и специальные факультеты по переподготовке кадров при вузах, учебные центры, курсы повышения квалификации и др.;
- учебные заведения по профессиональному и экономическому обучению рабочих — отраслевые и межотраслевые региональные учебные центры, учебно-курсовые комбинаты (пункты), технические школы, межотраслевые и отраслевые постоянно действующие курсы при предприятиях или профессионально-технических учебных заведениях;
- учебно-материальную базу предприятий — учебные помещения (классы, кабинеты, лаборатории), учебные полигоны, цехи, участки, мастерские, отдельные рабочие места, оснащенные необходимым оборудованием, инвентарем, техническими средствами обучения, учебными и наглядными пособиями.

8.4

МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЗАТРАТ НА ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

В настоящее время предпринимаются попытки анализа и разработки методик расчета затрат на повышение квалификации. Например, предлагается методика [1], согласно которой затраты отрасли на повышение квалификации своих руководящих работников и специалистов можно выразить формулой

$$Z_o = Z_{ипк} + Z_{сод} + Z_{вн},$$

где Z_o — общие затраты на повышение квалификации; $Z_{ипк}$ — сумма отчислений на содержание отраслевого ИПК и его филиалов; $Z_{сод}$ — затраты предприятий на содержание слушателей ИПК; $Z_{вн}$ — затраты на обучение во внеотраслевой системе повышения квалификации.

Величина $Z_{ипк}$ известна, она ежегодно определяется министерством или ведомством. Величина $Z_{сод}$ включает расходы на проезд до ИПК и обратно, суточные за время пребывания в пути и за время обучения, выплату средней зарплаты за время обучения, расходы по командировкам слушателей за время обучения на предприятиях для изучения передового опыта или стажировки, т. е.

$$Z_{сод} = P_{дор} + P_{сут} + P_{зпл} + P_{ком}.$$

Величина $P_{\text{дор}}$ определяется на основе действующих транспортных тарифов. Суточные ($P_{\text{сут}}$) рассчитываются за время пребывания в пути (более суток) для лиц, приехавших к месту обучения дальними маршрутами (более суток), и за первый месяц обучения исходя из продолжительности пребывания слушателя в ИПК и размера его средней заработной платы ($P_{\text{зпл}}$ с учетом введенной стипендии). Аналогично рассчитываются и затраты на командирование ($P_{\text{ком}}$) слушателей ИПК на стажировку и на предприятия для изучения передового опыта, если используется междугородний транспорт и поездка длится более суток.

Часть специалистов повышает квалификацию в учебных заведениях других министерств и ведомств (во внеотраслевой системе повышения квалификации). Деньги за их обучение перечисляются ИПК соответствующих отраслей, вузам, курсам и т. п. Затраты на обучение во внеотраслевой системе повышения квалификации вычисляются по формуле

$$Z_{\text{вн}} = N Z_1,$$

где N — количество специалистов, направленных на повышение квалификации с отрывом от работы в учебные заведения других министерств и ведомств; Z_1 — затраты на обучение одного специалиста.

Каждое объединение, предприятие, учреждение может с помощью описанной методики рассчитать величину своих затрат на переподготовку кадров и искать оптимальные варианты организации повышения их квалификации [1].

8.5

СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЗА РУБЕЖОМ

Профессиональная подготовка рабочих

В промышленно развитых странах существуют различные виды профессиональной подготовки. **Основными видами профессиональной подготовки рабочих** являются чередующееся обучение и непрерывное обучение.

К **первому виду** относится переподготовка типа “школа — предприятие” с различными сроками обучения (по выбору учащегося): 2–4 года для лиц в возрасте 15–25 лет. Как правило, обучение осуществляется в центрах профподготовки, где учащиеся осваивают теоретический курс, совмещая его с практикой на предприятии (в Дании, Португалии, ФРГ, Финляндии, Швейцарии, Нидерландах). Профподготовка может осуществляться непосредствен-

но на предприятии. Для этого достаточно заключить контракт с данным предприятием (в Бельгии, Италии, Дании, Португалии, Норвегии). Данный контракт не предполагает выплаты зарплаты учащимся. Чередующаяся профподготовка (также по контракту с предприятием) предполагает прохождение стажировки лицами, уже получившими специальное образование, с целью специализации или профориентации (во Франции, Испании, Португалии). В этом случае стажеры получают зарплату.

Второй вид профессиональной подготовки — непрерывное обучение — касается рабочих, повышающих квалификацию без отрыва или с отрывом от производства. В одних странах (Португалия, Испания, Финляндия, Бельгия, Норвегия) профподготовка является частью социальной политики государства, которое выделяет средства для ее осуществления, в других она проводится без согласования с государственными органами за счет средств предприятий и налога с трудящихся (во Франции, Италии, Люксембурге, Швейцарии, Нидерландах). В большинстве стран существует такой вид профессиональной подготовки, как *стажировка* на промышленном предприятии. Она предусмотрена как для учащихся на разных стадиях обучения в учебных заведениях, так и для выпускников. Этот вид профподготовки применяется и для безработных, которые часто не могут отвергнуть такое предложение, чтобы не лишиться пособия.

Производственно-техническое обучение в большинстве стран является разновидностью чередующегося обучения и предполагает теоретическую и практическую подготовку, но в данном случае большую часть времени (около 80 %) учащийся проводит на предприятии, которое обязуется по окончании обучения присвоить ему соответствующую квалификацию и выплачивает стипендию (около 30–60 % минимальной зарплаты) в течение всего периода обучения. Как правило, крупные предприятия имеют свои центры профессиональной подготовки, а мелкие осуществляют подготовку рабочих непосредственно на предприятии. Каждое предприятие дает обширную информацию для молодежи, родителей, преподавателей, в которой кроме рекламы предприятия сообщается также о перспективах и характере труда по тем или иным профессиям, о возможностях профессионального продвижения.

Западные эксперты отмечают, что в настоящее время необходимость профобучения общепризнана, о чем свидетельствует, в частности, объем направляемых в эту сферу средств. В то же время возрастают требования к его эффективности, повышению качества услуг и их соответствию заказу, большей ясности принципов и методов обучения. Следовательно, встает вопрос о повышении профессионального уровня самих работников этой сферы, диверсификации их задач. Подчеркивается, что в условиях повышения спроса на свои услуги профобучение должно структурироваться, а его работники должны быть не просто педагогами, а психологами и организаторами, беря на себя задачу воспитания своих заказчиков. Постепенно в обществе скла-

дается понимание необходимости разработки **политики в области профобучения**, т. е. выполнения профобучением политической функции, что приводит к его превращению на крупных предприятиях в инструмент управления человеческими ресурсами, к созданию в структурах государственных органов специальных должностей, ответственных за профобучение, и т. д. Кроме того, практика свидетельствует о существовании своего рода закона, в соответствии с которым место профобучения в структуре организации тесно связано с ее экономическим состоянием, что ставит проблему обучения руководителей и роли государства в этом процессе. Признание за профобучением политической функции существенно повлияло на развитие другой функции — совета, который, в свою очередь, диверсифицируется. Предприятия все чаще прибегают к услугам консультационных организаций для разработки политики в области профобучения в соответствии со своей стратегией. Отмечается появление тенденции к развитию функции внутренних советов по профобучению, что приближает профобучение к конкретным условиям жизни предприятия.

Представляет интерес анализ **проблемы взаимоотношений предприятий, осуществляющих инвестиции на профессиональную подготовку, и учебных заведений**, готовящих кадры для этих предприятий. Эти отношения должны складываться на основе партнерства и наибольшей эффективности. В настоящее время предприятия все чаще вынуждены обращаться за помощью в специализированные учебные заведения.

В данной ситуации учебные заведения, бюджет которых в значительной степени складывается из инвестиций предприятий, должны нести перед ними большую ответственность. Предлагаются пять основных принципов, на основе которых должно осуществляться эффективное сотрудничество предприятий и учебных заведений:

- объединение всех партнеров, участвующих в процессе профессиональной подготовки, включая стажеров, на всех этапах начиная с распределения обязанностей (предприятие намечает цели, а осуществляющие профподготовку учебные заведения предлагают пути их достижения);
- взаимное информирование персонала;
- взаимная ответственность, включая учащихся;
- аттестация педагогических кадров;
- сотрудничество на условиях конкуренции.

Новейшие направления профессионального образования инженеров

Сегодня в промышленно развитых странах существуют такие **основные особенности подготовки инженеров**:

- промышленность предъявляет к высшей школе требования обеспечить выпускников солидной общей подготовкой, в которой преобладает знание

теоретических дисциплин, а также научить их методам овладения специальностью. Завершение подготовки специалистов нужного профиля берут на себя фирмы;

- вузы должны научить студентов работать в коллективе, принимать совместные решения, уметь общаться с людьми, четко излагать мысли. Для этого обучение в вузе должно осуществляться в группах, чтобы после поступления на работу выпускники смогли трудиться в комплексных бригадах инженеров и исследователей;
- усиливаются требования к инженерам по овладению управленческими знаниями. Независимо от того, будет ли молодой специалист в будущем инженером на производстве или исследователем, он получает навыки в области управления на базе информатики.

Зарубежные исследователи подчеркивают, что в современных условиях научно-технического развития **обращать основное внимание в вузе на подготовку узких специалистов нецелесообразно**, поскольку конкретные знания быстро устаревают. Необходимо, чтобы студенты получали навыки самостоятельного обучения и повышения квалификации в ходе последующей профессиональной деятельности, а во время учебы в вузе основное внимание уделяли изучению общетеоретических дисциплин, развивающих и систематизирующих самостоятельное мышление. Как свидетельствует опыт высшей школы ряда стран, не менее 20 % времени в учебных программах технических вузов должно уделяться общественным дисциплинам, в первую очередь экономике, экологии, социологии, психологии, что необходимо для подготовки всесторонне развитых инженеров, умеющих работать с людьми и готовых впоследствии занимать руководящие посты в деловом мире.

Вместе с тем требования о включении в учебные программы технических вузов ряда общественных дисциплин встречают недостаточное понимание студентов, которые зачастую не осознают необходимости получения нетехнических знаний для их будущей карьеры. Шведские исследователи указывают возможные пути преодоления такого негативного отношения:

- подбор высококвалифицированных преподавателей, которые не только могли бы учитывать специфику технических вузов, но и разделяли бы убеждение в необходимости изучения будущими инженерами гуманитарных предметов;
- уделение в первые же недели учебы особого внимания навыкам общения, т. е. обучение студентов умению эффективно и правильно излагать свои мысли (как устно, так и письменно) и умению слушать (лектора, собеседника и др.);
- проведение не менее трех раз в год однодневных семинаров по различным и зачастую неожиданным для студентов вопросам, задача которых — стимулировать творческие возможности и, что еще более важно, пробудить стремление студентов к творчеству и нетривиальному мышлению

(в частности, проводить семинары на такие темы, как “Гуманитарные аспекты деловой деятельности”, “Инженеры и художники”, “Принятие оптимальных решений”, “Экологическая технология”, “Инженерная этика”, “Техника как зеркало культуры”, “Оценка ситуаций, связанных с риском” и др.);

- изучение истории науки и техники с уделением особого внимания развитию научно-технической мысли на фоне социально-культурного развития общества.

Прогнозируя **отдельные аспекты инженерной деятельности в начале XXI в.**, исследователи полагают, что:

а) расширится международное сотрудничество инженерных работников, их совместное участие в осуществлении проектов не только в европейских странах, но и на других континентах;

б) интенсифицируется международное сотрудничество в области подготовки инженеров (обмен студентами и преподавателями технических вузов, разработка унифицированных учебных программ);

в) повысится уровень гуманитаризации инженерных профессий благодаря внесению соответствующих изменений в учебные программы как вузов, так и систем переподготовки и повышения квалификации инженерных работников;

г) инженеры будут принимать все более активное участие в решении не только технических, но и связанных с этим экономических, экологических, этических, эстетических и прочих задач;

д) увеличится доля женщин среди инженеров.

В преддверии образования единого внутреннего рынка стран ЕС встает вопрос **унификации их систем высшего образования**.

Исследователи и практики отмечают первый аспект: не следует сравнивать высшее образование разных стран без учета продолжительности предшествующего периода обучения (например, 13–14 лет в Италии, ФРГ, Нидерландах, Великобритании; в среднем 12 лет в Испании, Франции, Ирландии, Португалии и т. д.).

Другой аспект, который необходимо учитывать, — условия приема в вузы. Во Франции, Греции, Португалии абитуриенты проходят строгий конкурсный отбор, в других же странах система более либеральна, а отбор происходит в процессе обучения. Так, в ФРГ за два года обучения отсеивается 30 % учащихся, Нидерландах — 40, Италии — 50, Испании — 60–65 %.

Третий аспект — продолжительность учебного курса в течение академического года: она варьируется от 900–1100 часов в высших инженерных школах во Франции и Испании до 500–700 часов в других странах ЕС.

При сравнении высшего образования разных стран необходимо учитывать также педагогические принципы обучения: то ли это жесткая, структурированная система, не позволяющая студенту изменить минимальную

продолжительность обучения, то ли, наоборот, студенту предоставляется право путем более интенсивных занятий сократить (или же продлить при необходимости) продолжительность обучения. Следует также принимать во внимание соотношение лекций и практических занятий в процессе обучения и обязательность прохождения производственной практики. Существуют два вида дипломов, выдаваемых в разных странах ЕС в зависимости от продолжительности обучения и вида профессиональной деятельности. Дипломы первого вида соответствуют трехлетнему обучению, предполагают приобретение знаний по базовым дисциплинам (математике, физике и т. д.) и хорошую технологическую подготовку, направленную на “конкретное” производство. Обладатель такого диплома должен быть готов взять на себя ответственность за руководство производственным цехом (участком). Диплом второго вида соответствует пяти–шестилетнему обучению с большей академической направленностью, предполагает способность к анализу и пониманию сложных систем, владению методом абстрактного анализа.

Подготовка и повышение квалификации менеджеров

В последнее время **требования к уровню квалификации руководителей** все более ужесточаются. Реорганизация структур и сокращение их размеров вынуждают 20 % руководителей верхнего уровня увеличить интенсивность труда в 1,5–2 раза. По данным консультирующих фирм, многие менеджеры не выдерживают такой нагрузки, поэтому средний стаж работы менеджера в одной компании сократился, как никогда ранее, до 9 лет. Компании возлагают на менеджеров повышенную ответственность, и они “горят на работе” из-за постоянного риска. Кроме того, от них требуется разносторонний опыт, чтобы они при необходимости могли заменить друг друга. Поэтому нужно информировать поступающих на работу об ужесточении условий и повышении требований к руководителям, уровню их квалификации.

Многие теоретики и практики бизнеса предсказывают резкое увеличение трудностей и снижение результативности в системе подготовки менеджеров, поскольку в течение 30 лет набор читаемых курсов и содержание программ изменились незначительно. Постепенно сложилась ориентация на такие курсы, в которых возможна строгая количественная оценка результатов (бухгалтерский учет, анализ финансовой деятельности, теория принятия решений, математическое моделирование, применение информационных систем и т. п.).

Высокая квалификация в названных дисциплинах является необходимым условием для успешной работы специалистов со степенью магистра в области управления, но далеко не достаточным. Поскольку программы подготовки в области психологии управления позволяют усвоить навыки форми-

рования сплоченных групп нередко за счет подавления интересов индивидов, то обострение конкурентной борьбы будет требовать от менеджеров не столько навыков количественной оценки заданных альтернатив, сколько постоянной нацеленности на поиск новых, нестандартных путей решения беспрецедентных задач.

Все эти качества можно охарактеризовать одним понятием — **предпринимательство**. Сегодня школы бизнеса, программы подготовки ориентированы на формирование традиционных менеджеров, но уже в ближайшее время резко возрастет спрос на предпринимателей. Для удовлетворения этого спроса недостаточно откорректировать учебные программы — необходимы коренные изменения соотношения обучения и практической работы в области предпринимательства, принципиальные изменения в организации послевузовской подготовки по предпринимательству.

Тенденция развития мировой экономической конъюнктуры требует от менеджеров **новых подходов к работе**. Новейшие средства связи облегчают доступ к электронным системам менеджмента. В то же время возрастает роль правлений фирм как центров сбора и анализа информации и принятия решений, что порождает дисбалансы в распределении полномочий между центром и филиалами. Новые методы подготовки менеджеров применяются, например, в Институте менеджмента в г. Лунд (Швеция). Обучаемые имеют ограниченную возможность усвоить “запрограммированные знания”, преподаваемые обычными методами, но неограниченную возможность развить внутренний критический пытливый подход и навыки решения практических задач. Обучаемые менеджеры работают в группах над решением проблем чужих компаний, что стимулирует навыки принятия решений в непривычной обстановке. В ходе обучения по программе **“обучение действием”** у менеджеров изменяются их стратегические подходы и появляются навыки применения существующих теорий менеджмента в контексте их собственных фирм и организаций.

В условиях быстрой смены концепций научно-технического прогресса изменяется **роль мастеров, прорабов, начальников производств и других управляющих низшего звена**. Результаты интервьюирования прорабов и менеджеров из межнациональных фирм Великобритании показали, что они должны пополнять свои знания в области электроники и новейших технологических процессов. Особые затруднения возникают у менеджеров низшего звена при выходе оборудования из строя, когда им трудно понять причины случившейся поломки или отклонения режимов работы оборудования от проектных параметров. Менеджеры высшего уровня ждут от них не только локализации технических проблем и поиска вариантов их решения, но и **оперативного решения проблем управления персоналом**, прежде всего налаживания взаимопонимания и высокой мотивации работников, обеспечения высокой продуктивности труда и высокого качества выпускаемой про-

дукции. Все это значительно расширяет сферу деятельности низшего управленческого персонала, который в условиях нарастающей конкуренции играет ключевую роль в снижении себестоимости и увеличении объемов выпуска высококачественной продукции. Отмечаются возрастание творческой стороны работы этого персонала, ослабление контроля за действиями квалифицированных специалистов, повышение значимости неформальных рабочих отношений, организации взаимопомощи и повышения квалификации в диагностике проблем и их решении.

Указанные и другие проблемы развития современного менеджмента выдвигают задачу **коренного обновления концепции профессиональной подготовки и непрерывного повышения квалификации управляющих всех уровней**. Например, в западной печати сообщаются результаты двух проведенных в Великобритании исследований, ставивших целью изучить важнейшие направления подготовки и повышения квалификации **менеджеров будущего**. Отмечается, что сейчас менеджерам, имеющим некоторый опыт работы, дополнительные знания, умения и навыки дают университеты, политехнические вузы и колледжи высшей ступени с последипломными курсами. Кроме того, действуют частные центры и коммерческие курсы менеджеров; консультанты по менеджменту, организующие различные курсы, семинары и конференции. К этому добавляются специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при профессиональных (технических, гуманитарных) вузах. После письменного опроса лиц, занятых подготовкой менеджеров, а также представителей указанных учебных заведений, проведено обобщение, в результате которого выявлены основные тенденции последипломного образования менеджеров, имеющих опыт управленческой работы.

Ведущую роль здесь играют *академические курсы*, которые обеспечивают квалифицированным профессорско-преподавательским составом, часть которого занята в частных центрах и небольших фирмах, ведущих тренинг и осуществляющих консультирование. Второе место по значимости занимает сектор частных *центров тренинга* в области менеджмента со специализированными курсами. Среди **методов обучения** перспективными признаны моделирование, ролевые игры, семинары-конференции и пр., в то время как традиционные лекции и дискуссии занимают все меньше места в учебных курсах. В будущем менеджерам придется больше внимания уделять оценке внешних воздействий на организацию, интегрировать основную деятельность с побочными влияниями, не зависящими от формального положения сотрудников, усиливать свою лидирующую роль во всех аспектах и на всех уровнях функционирования, уметь вдохновить работников и мобилизовать их энергию на решение общих задач. Исходя из этих требований рассмотрим **три концепции подготовки и повышения квалификации менеджеров**.

Фрагментарный подход, не требующий инвестиций, не связанный с целями конкретных организаций, дающий базовую подготовку в центрах тренинга, признан неперспективным. Более перспективным считается так называемый *формализованный* подход. Здесь подготовка менеджеров рассматривается как часть их карьеры, совмещается с ресурсными потребностями фирмы и личными устремлениями менеджера. Базовые знания дополняются спецкурсами по развитию отдельных умений и навыков при помощи преподавателей-тренеров и линейных (непосредственных) руководителей обучаемого. Наиболее перспективным признан *целевой* подход к подготовке менеджеров, предусматривающий непрерывное обучение для обеспечения решения задач бизнеса в условиях конкуренции. Здесь подготовка тесно связана со стратегией организации и индивидуальными целями обучаемого, реализуемыми с помощью курсов по выбору и жестко увязанными с характером выполняемой работы. При этом отсутствует набор директив со стороны линейных руководителей, которые несут ответственность за подготовку менеджеров и проявляют толерантность по отношению к обучаемым.

Организация непрерывного образования работников

Структурные изменения в современном обществе, научно-техническое развитие, демографические сдвиги предъявляют новые требования к системе школьного, профессионально-технического и высшего образования, организации непрерывного образования для работающего персонала. Новые технологии предполагают наличие не только профессиональной квалификации, но и социальной компетенции, гражданской ответственности, умения видеть взаимосвязи, творчески мыслить. **Промышленные предприятия в новых условиях должны рассматривать затраты на повышение квалификации своего персонала как инвестиции в основной капитал**, которые позволяют наиболее эффективно использовать современные технологии. В условиях, когда, с одной стороны, промышленность испытывает острый недостаток в квалифицированных работниках и, с другой стороны, увеличивается армия неквалифицированных безработных, профессиональное обучение — единственный путь к трудоустройству, ликвидации неравенства женщин и мужчин в условиях труда, обеспечения неполной занятости женщин, совмещающих работу с семейными обязанностями. Дополнительные функции переподготовки кадров призвана взять на себя высшая школа. Масштабы охвата населения непрерывным образованием зависят от того, насколько широко будут задействованы современные средства коммуникации и массовой информации, разработчики учебных программ, сами пользователи.

В связи с новыми задачами организаций по профессиональному обучению, повышением требований к их работникам ставится задача **непрерывно-**

го образования персонала, занимающегося профессиональной подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров. Заслуживает внимания информация о французских курсах повышения квалификации для лиц, занятых в системе непрерывного профессионального образования. Работа курсов построена так, чтобы не отрывать слушателей от их трудовой деятельности: срок обучения на них — от двух-трех дней до более длительного времени, распределенного равномерно на несколько месяцев. Власти оказывают курсам финансовую поддержку. В некоторых случаях слушатели обучаются бесплатно. В зависимости от целей обучения такие курсы можно разделить на четыре категории:

- имеющие педагогическую направленность, ставящие целью изучение проблемы взаимоотношений обучающихся — учащихся;
- юридической и организационной направленности;
- для занятых в сфере профессиональной ориентации;
- направленные на развитие профессиональных способностей обучающегося, на его самосовершенствование, разработку профессиональных планов.

Кроме краткосрочных курсов во многих промышленно развитых странах открываются **высшие учебные заведения по подготовке специалистов в области организации непрерывной профессиональной подготовки для взрослых.** Так, во Франции еще в 1980 г. в Парижском университете открыт факультет и утвержден **диплом по специальности “Организация и управление профессиональной подготовкой взрослых”.** Для поступления на этот факультет необходимо иметь трехлетний стаж работы, диплом о высшем образовании и желание специализироваться в данной области, подтвержденное фактами. Срок обучения на нем — два года, ежегодный прием — 10 человек. В процессе обучения основное внимание уделяется доскональному изучению того производства, кадры которого собираются обучать в будущем слушатели факультета. Приобретенные знания служат основой для дальнейшего процесса обучения, заключающегося в анализе приобретенного практического опыта и закреплении пройденного материала. Одновременно с этим развиваются способности аналитического мышления и численного изложения результатов анализа. Учитывая процесс создания единого внутреннего рынка стран ЕС, подготовка осуществляется по годовичному курсу с присвоением квалификации “ответственный за профессиональную подготовку и консультант” и двухгодичному курсу с присвоением квалификации “европейский эксперт в области профессиональной подготовки”.

За рубежом значение непрерывного образования как важного фактора в управлении персоналом сегодня общепризнано. Однако на некоторых предприятиях все еще склонны рассматривать непрерывное образование как дестабилизирующий фактор и не стараются обучать свой персонал, опасаясь его перехода после прохождения курса обучения на другие предприятия. Вместе с тем исследованиями, проведенными на основе анализа результатов

опроса стажеров с разным уровнем образования, из которых 80 % проходили обучение по собственной инициативе и 20 % — по направлению фирм, было доказано, что **непрерывное образование является фактором стабилизации рабочей силы на предприятии**. Отмечается, что при проведении кадровой политики, направленной на стабилизацию кадров, администрации необходимо систематически учитывать новые достижения работников, так как факторы удовлетворенности, мотивации и производительности после прохождения курсов непрерывного обучения играют важную роль.

Для правильного планирования непрерывного образования работающего персонала зарубежные исследователи предлагают в качестве основы проведение систематического анализа производственных обязанностей, которые должен выполнять любой работник. Они определяются в ходе анализа содержания и условий его труда. При этом формулируются:

- перечень отдельных производственных задач, выполняемых работником;
- детальные характеристики каждой из задач;
- требования, предъявляемые к работнику, — образование, квалификация, опыт и стаж работы, права и обязанности и т. д.;
- описание рабочего места, условий труда, оборудования, сырья, материалов и прочих компонентов, необходимых для выполнения работы.

Производственные обязанности обычно анализируются путем наблюдения за деятельностью работников или путем их опроса. Очевидно, что результаты анализа производственных обязанностей имеют принципиально важное значение для подразделений, занимающихся изучением трудовых ресурсов, так как на их основе можно разрабатывать учебные программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Эти программы, с учетом конкретных результатов анализа, можно увязывать со специфическими требованиями производства или с особенностями контингента слушателей. Результаты анализа производственных обязанностей можно рассматривать также как эталонное требование к работнику, на основе чего следует оценивать результаты его труда и определять индивидуальные направления его переподготовки или повышения квалификации.

Резюме

1. Подготовка и повышение квалификации работников в новых условиях хозяйствования должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. В этой связи возрастают требования к эффективности профессионального обучения, повышению качества услуг и их соответствию заказу, большей ясности принципов и методов обучения.

2. Промышленные предприятия и фирмы должны рассматривать затраты на переподготовку и повышение квалификации своего персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии. Непрерывное образование является также фактором стабилизации рабочей силы на предприятии.
3. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Руководство организаций должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение обучающихся и их активное участие в процессе учебы.
4. Обучение полезно и необходимо, как правило, в трех случаях: во-первых, когда человек поступает на работу; во-вторых, когда работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу; в-третьих, когда аттестацией или другой проверкой установлено, что у работника недостает определенных навыков для эффективного осуществления профессиональной деятельности [11].

Вопросы и задания для повторения

1. Опишите основные виды обучения руководящих работников и специалистов, обеспечивающие его непрерывность.
2. Назовите виды непрерывного профессионального и экономического обучения рабочих на производстве.
3. Из чего состоит учебно-материальная база системы непрерывного обучения персонала?
4. Как рассчитать затраты на повышение квалификации специалистов?

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

Выбор форм и содержания подготовки начальника цеха [16]

Цель конкретной ситуации

Приобрести практические навыки работы по выбору форм и содержания обучения кандидатов на должности руководителей производственных подразделений.

Исходная информация

Важным направлением кадровой работы было и остается создание кадрового резерва. Сегодня вопросы подбора кадров для выдвижения на различные руководящие должности нельзя решать от случая к случаю. Кадры для

выдвижения необходимо готовить с учетом конкретных должностей, так как каждая должность имеет определенные, присущие ей специфические особенности и требования к уровню профессиональных знаний, практических навыков и личностных качеств.

Стратегия пополнения корпуса хозяйственных руководителей обуславливает необходимость создания стройной системы поиска перспективных руководителей, выдвижения одаренных молодых специалистов, своевременной и качественной подготовки к занятию более высоких руководящих хозяйственных постов.

В связи с необходимостью улучшения практики работы с резервом возникает вопрос: что представляет собой резерв кадров хозяйственных руководителей и в чем проблема его формирования?

Под резервом кадров понимают наличие намеченных к выдвижению кандидатов для выполнения функциональных обязанностей по конкретным должностям. Резерв кадров хозяйственных руководителей — это специфическая категория работников, обладающих деловыми и личностными качествами, степень проявления которых позволяет сделать вывод об их пригодности к руководящей хозяйственной деятельности.

Резерв кадров на замещение руководящих должностей служит необходимой базой и позволяет планомерно и целенаправленно готовить кадры руководителей.

Процесс создания и формирования резерва кадров руководителей состоит из этапов, включающих подбор кандидатов, оценку необходимых качеств, теоретическую и практическую подготовку и др.

Современные исследования в области формирования резерва кадров хозяйственных руководителей показывают, что степень успешности этой работы в конечном счете определяется правильностью выбора содержания, форм и методов обучения кандидатов для выдвижения и четкой реализацией намеченной программы в практической деятельности.

Слушателям предлагается в качестве исходной информации “Должностная профессионально-квалификационная модель начальника цеха”.

Должностные обязанности:

- **руководство** производственно-хозяйственной деятельностью цеха;
- **обеспечение** выполнения установленных заданий, ритмичного выпуска продукции высокого качества, эффективного использования основных и оборотных фондов, технически правильной эксплуатации оборудования и других средств, соблюдения графиков их ремонта, безопасных и здоровых условий труда;
- **организация** разработки, принятия и выполнения производственных планов, **создание условий** для проявления творческой инициативы и активности работающих в достижении высоких результатов работы;

- **р а б о т а** по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению научной организации труда, рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда, повышению рентабельности производства, снижению трудоемкости и себестоимости продукции;
- **о р г а н и з а ц и я** планирования, учета, составления и своевременного представления отчетности о производственной деятельности цеха, работа по развитию и укреплению дисциплины, улучшению нормирования труда, правильному применению форм и систем заработной платы и материального стимулирования, обобщению и распространению передовых приемов и методов труда, изучению и внедрению передового опыта конструирования и технологии производства аналогичной продукции, развитию рационализации и изобретательства;
- **к о о р д и н а ц и я** работы мастеров и цеховых служб, **п о д б о р** кадров рабочих и служащих, их расстановка и целесообразное использование, **ф о р м и р о в а н и е** резерва хозяйственных руководителей на должности начальников участков, мастеров и бригадиров, **в о с п и т а т е л ь н а я** **р а б о т а** в коллективе;
- **к о н т р о л ь** за соблюдением работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
- **п р е д с т а в л е н и е** предложений о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

Начальник цеха

должен иметь:

- высшее техническое или инженерно-экономическое образование;
- стаж работы по специальности не менее трех лет;

должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов; методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности цеха;
- технические требования, предъявляемые к продукции цеха, и технологию ее производства;
- оборудование цеха и правила его технической эксплуатации;
- порядок и методы технико-экономического и производственного планирования;
- основы нормирования, формы и системы заработной платы и материального стимулирования;

- передовой отечественный и зарубежный опыт в области производства аналогичной продукции;
- основы экономики, организации труда, производства и управления;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- основы педагогики и инженерной психологии;

должен владеть:

- методами научной организации труда и управления;
- навыками выработки управленческих решений;
- методами анализа производственно-хозяйственной деятельности цеха;
- методами анализа и оценки конкретных производственных ситуаций;
- методами подбора, расстановки и воспитания кадров, формирования резерва хозяйственных руководителей;
- формами и методами руководства производственным коллективом;

должен иметь ясное представление:

- о задачах, стоящих перед цехом и предприятием;
- о перспективах развития техники и технологии в отрасли и смежных отраслях;
- о перспективах развития цеха и предприятия.

Слушателям необходимо:

1. Сформулировать факторы, определяющие развитие системы управления современным цехом в условиях работы предприятия на полном хозяйственном расчете, самофинансировании, арендных отношениях.

2. Разработать предложения по уточнению основных должностных обязанностей начальника цеха и внести эти уточнения в “Должностную профессионально-квалификационную модель начальника цеха”.

3. Сформулировать требования к уровню профессиональной подготовки резерва кадров для выдвижения на должность начальника цеха.

4. Разработать рабочую программу подготовки кандидатов на должность начальника цеха с определением форм и сроков обучения.

Методические рекомендации

Преподаватель знакомит слушателей с исходной информацией, разъясняет цели и задачи разбора конкретной ситуации, порядок проведения занятия.

Для проведения занятия преподаватель формирует малые группы. Каждая такая группа разбирает ситуацию в порядке, изложенном в исходной информации.

После завершения задания в подгруппах проводится их совместное обсуждение. Руководитель каждой малой группы делает сообщение о проведенной работе и излагает свой вариант предложений по всем пунктам.

После детального обсуждения вырабатывается обобщенный вариант предложений по совершенствованию подготовки резерва кадров для выдвижения на должности начальников цехов.

Преподаватель подводит обобщающие итоги рассмотренной ситуации.



Список использованной литературы

1. *Белихин В. Г.* Переподготовка хозяйственных кадров: экономический аспект. — М.: Знание, 1988.
2. *Большакова Г. К.* США: Роль корпораций и государства в подготовке кадров. — М.: Наука, 1987.
3. *Боровский А. Б., Потапенко Т. М., Щёкин Г. В.* Система методов профессиональной ориентации: Учеб.-метод. пособие: В 2 кн. — К.: МЗУУП, 1993.
4. *Звонцов А. Я.* Система непрерывного обучения кадров на производстве. — К.: ВЗУУП, 1990.
5. *Как работают японские предприятия.* — М.: Экономика, 1989.
6. *Коломійський Н. Л.* Психологія педагогічного менеджменту. — К.: МАУП, 1996.
7. *Корсак К. В.* Світова вища освіта: порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів: Монографія / За заг. ред. Г. В. Щокіна. — К.: МАУП / МКА, 1997.
8. *Кочеткова И.* Переподготовка кадров в промышленности // Соц. труд. — 1990. — № 3.
9. *Левченко Т. И.* Современные дидактические концепции в образовании: Монография. — К.: МАУП, 1995.
10. *Луговий В. І.* Педагогічна освіта в Україні. — К.: МАУП, 1994.
11. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
12. *Монден Я.* “Тоёта”: методы эффективного управления: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
13. *Носаченко И. М.* Игровые методы обучения в экономике. — К.: МАУП, 1995.
14. *Руководитель* в аппарате государственного управления. — К.: Наук. думка, 1988.
15. *Русинов Ф. М., Бугреева Т. В.* Организация обучения хозяйственных руководителей. — М.: Экономика, 1986.
16. *Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие* / В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. А. Ткаченко; Под ред. В. И. Матирко. — М.: Высш. шк., 1991.
17. *Тесты и методики деловых игр для менеджера* / Сост. А. Б. Боровский, И. А. Грабская. — К.: МЗУУП, 1994.
18. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУУП, 1992.
19. *Щёкин Г. В., Попков А. Г.* Организация работы с кадрами в строительстве. — К.: Будивельник, 1988.
20. *Campbell C., Cheek G.* Putting training to work // J. Eur. Ind. Train. — 1989. — 13. — № 4. — P. 32–36.
21. *Hyrvikallio M.* The engineering profession // Eff. Eng. Educ. — Helsinki, 1988. — P. 91–96.

-
22. *Kihlman T.* Profile and the engineer of 2001 // *Eff. Eng. Educ.* — Helsinki, 1988. — P. 81–90.
 23. *Makin P., Robertson I.* // *Person. Manag.* — 1986. — № 11. — P. 38–40.
 24. *Mallory G., Molander C.* Managing in the front line: the changing role of supervisors // *J. Gen. Manag.* — 1989. — **14**. — № 3. — P. 35–45.
 25. *Management Today.* — 1987. — № 3.
 26. *Michel J.* Women in engineering education // *Eff. Eng. Educ.* — Helsinki, 1988. — P. 146.
 27. *Porter J., Muller H., Rehder R.* The making of managers: an American perspective // *J. Gen. Manag.* — 1989. — **14**. — № 4. — P. 62–74.
 28. *Schwingen E.* Personal an Hochschulen 1980 bis 1987 // *Wirt. und Statist.* — 1989. — № 10. — S. 635–641.
 29. *Zwischenbilanz der Konzertierte Aktion Weiterbildung* // *Inf.-Bild. Wiss.* — 1989. — № 11. — S. 155–157.
-



РАЗДЕЛ 9

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ И ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ

9.1

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Под *текучестью кадров* понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, а также за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Работа по изучению и снижению текучности кадров в организации (на предприятии) предусматривает следующие этапы:

- сбор и обработку информации о состоянии, причинах и факторах текучности кадров (определение количественных и качественных характеристик процесса);
- анализ процесса текучности кадров;
- разработку и внедрение мероприятий по снижению текучности кадров.

Состояние процесса текучности кадров характеризуется коэффициентом текучности (K_T), частным коэффициентом текучности ($K_{T,ч}$) и коэффициентом интенсивности текучности ($K_{и,т}$).

Коэффициент текучности используется для оценки размеров текучности в целом по организации (предприятию) и по отдельным ее подразделениям. Он рассчитывается за отчетный период (месяц, квартал, год) как отношение количества работников, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников. Частный коэффициент текучности используется для оценки размеров текучности по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам трудового коллектива. Он рассчитывается как отношение количества уволенных в данной группе за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников данной группы.

Коэффициент интенсивности текучности ($K_{и,т}$) является отношением частного коэффициента текучности ($K_{T,ч}$) по данной группе, вы-

деляемой по организации в целом или по отдельным ее подразделениям, к коэффициенту текучести (K_T), вычисленному соответственно по организации в целом или по отдельным ее подразделениям:

$$K_{и.т} = \frac{K_{т.ч}}{K_T}.$$

Он показывает, во сколько раз частный коэффициент текучести по данной группе больше или меньше K_T , а именно: значение $K_{и.т} \approx 1$ свидетельствует о среднем (относительно организации или подразделения) уровне текучести в данной группе; $K_{и.т} < 1$ — о том, что интенсивность текучести ниже ее среднего уровня, т. е. о стабильности группы; $K_{и.т} > 1$ — о повышенной текучести. Значения $K_{и.т}$ позволяют установить влияние на процесс текучести таких факторов, как пол, возраст, образовательный уровень, профессия, квалификация работников и т. п., а также служит для контроля результативности отдельных мероприятий по снижению текучести. При этом низкие значения коэффициента интенсивности текучести не всегда свидетельствуют о нормальном развитии социальных процессов в коллективе. Так, в ряде профессиональных групп значение $K_{и.т} = 0,5$ часто свидетельствует о старении коллектива.

Пример расчета $K_{и.т}$. В одном из цехов промышленного предприятия с высоким коэффициентом текучести ($K_T = 21,3\%$) требуется выявить профессиональные группы с наибольшей текучестью и определить ее интенсивность. Для этого рассчитываются $K_{т.ч}$ и $K_{и.т}$ (табл. 12). Наибольшая интенсивность текучести наблюдается среди слесарей-инструментальщиков и фрезеровщиков; в группе токарей отмечается средняя текучесть; слесари-сборщики и намотчики резисторов являются наиболее стабильными профессиональными группами. Исходным материалом для расчета $K_{т.ч}$ и $K_{и.т}$ являются анкетные данные рабочих, содержащиеся в их личных карточках.

Таблица 12

Расчет коэффициентов интенсивности текучести по профессиональным группам

№ п/п	Профессиональная группа	Количество уволенных, чел.	Списочная численность группы, чел.	$K_{т.ч}, \%$	$K_{и.т}$
1	Слесари-сборщики	30	178	16,9	0,79
2	Слесари-инструментальщики	12	30	40,0	1,88
3	Токари	11	49	22,4	1,05
4	Намотчики резисторов	14	84	16,7	0,78
5	Фрезеровщики	15	44	34,0	1,60
Всего по цеху		82	385	21,3	

С качественной стороны процесс текучести характеризуется факторами, причинами и мотивами. Выявить причины и факторы необходимо для разработки конкретных мероприятий по снижению текучести, мотивы же являются исходным материалом для установления причин. *Причинами текучести* называют наиболее распространенные в данной организации (на данном предприятии) причины увольнений работников. По происхождению их условно можно разделить на три большие группы, а именно: связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами; с неудовлетворенностью рабочих условиями труда и быта; с нарушениями трудовой дисциплины.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью, тесно связаны с *факторами текучести*, под которыми понимают условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношения в коллективе, система профессионального продвижения, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т. д.). Факторы текучести можно сгруппировать по степени возможного целенаправленного воздействия на них: управляемые, частично управляемые, неуправляемые. К первой группе относятся материальные факторы производства и быта рабочих (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами), ко второй группе — субъективные факторы производства (удовлетворенность работников различными сторонами производственной деятельности), а к третьей — природно-климатические и демографические процессы. Указанные факторы выявляются при анализе процесса текучести в подразделениях.

Мотивы увольнения являются отражением причин увольнения в сознании рабочих. Мотив устанавливается со слов увольняемого. При этом необходимо стремиться выявить истинный мотив, так как рабочий может скрыть его или неправильно сформулировать, и отличать мотив от причины увольнения. Например, одному мотиву — неудовлетворенности размером заработной платы — могут соответствовать несколько причин: потери рабочего времени из-за отсутствия или плохого состояния инструментов и оборудования, плохого обеспечения материалами, деталями; неправильная тарификация работ; отсутствие или небольшой размер премий и т. д. Мотивы текучести можно сгруппировать в несколько групп: профессионально-квалификационные; организация и условия труда; личностные; уровень удовлетворения материальными благами; отношения в коллективе, прочие.

Основные факторы и мотивы текучести рабочих на производстве:

- низкая заработная плата отдельных групп рабочих в связи с плохой организацией труда и производства;
- отсутствие ритмичности производства, систематическая работа в сверхурочное время и выходные дни;

- несоответствие выполняемых работ уровню квалификации и основной профессии, неопределенность перспектив профессионального продвижения;
- тяжелые и вредные условия труда, грязная работа на отдельных участках производства;
- плохие взаимоотношения в производственном коллективе, с администрацией;
- неудовлетворенность профессией [11].

Выявить мотивы и факторы, а также установить причины текучести позволяет **специальная процедура**, выполняемая сотрудниками кадровой службы. В нее входят изучение анкетных данных, беседы с увольняющимся, а также с его коллегами, бригадиром, мастером, начальником участка, результаты которых заносятся в журнал по учету увольнений.

Состояние текучести кадров анализируется по предприятию и его подразделениям: оценивается динамика коэффициента текучести по сравнению с предыдущими периодами; выделяются подразделения с наибольшим значением K_T ; выявляются условия, которые определяют высокий уровень текучести; определяются профессиональные, половозрастные и другие группы работников, подверженные высокой текучести, и т. д. Результаты анализа обобщаются в виде отчета, где дается оценка состояния текучести по организации (предприятию) и ее динамики; делаются выводы, в которых содержатся основные направления для разработки мероприятий по снижению текучести. Детальный анализ рекомендуется проводить один раз в год по состоянию на 1 января. По состоянию на начало каждого квартала следует определять значения коэффициентов текучести по организации и ее подразделениям, сравнивая их со значениями K_T в соответствующий период предыдущего года.

Для анализа процессов стабилизации трудовых коллективов большое значение имеют также расчеты коэффициента сменяемости кадров и периодов полного обновления коллектива или отдельных профессиональных групп. **Коэффициент сменяемости кадров** определяется как отношение уволенных в течение года работников к их общему количеству. **Полный период сменяемости кадров** (в годах) рассчитывается по формуле

$$П = \frac{100}{K_{см}},$$

где $K_{см}$ — коэффициент сменяемости.

Аналогично рассчитываются показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам. При этом продолжительный период сменяемости считается хорошим показателем, а непродолжительный — плохим.

9.2

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Мероприятия по снижению текучести направлены на предупреждение причин увольнений (в первую очередь связанных с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта). **Управление текучестью кадров** на уровне предприятия, организации, отрасли заключается прежде всего в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения. В зависимости от характера причин текучести мероприятия по содержанию могут быть такими:

- *технико-экономическими* (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, управления и организации производства, повышение степени механизации и автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т. д.);
- *организационными* (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения; работа с молодежью и т. д.);
- *воспитательными* (формирование у работников соответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т. д.);
- *социально-психологическими* (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т. д.);
- *культурно-бытовыми* (улучшение бытового обслуживания и общественного питания трудящихся, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и домами отдыха и т. д.).

В управлении кадрами производства, и в частности процессами текучести, возрастает роль **социальной информации**, обобщенные результаты которой являются необходимой основой для разработки планов социального развития коллективов (ПСР).

Под социальной информацией в управлении кадрами на производстве понимают совокупность правовой, социологической, социально-психологической и педагогической осведомленности сотрудников кадровых служб, способствующей направленному воздействию на протекание социальных процессов в коллективе и воспитание работников. Другими словами, социальная информация — это сведения, необходимые менеджеру по кадрам для постановки, выбора средств и реализации задач формирования и стабилизации производственных коллективов и социального управления в целом.

При разработке конкретных мероприятий следует руководствоваться результатами анализа процесса текучести, социологических и социально-психологических исследований. В организационном отношении о с н о в н ы м и п у т я м и формирования стабильных производственных коллективов являются:

- забота о постоянных источниках комплектования организаций и предприятий рабочими кадрами, организация действенной профориентационной работы;
- постоянное совершенствование процессов производственной и социальной адаптации молодежи в трудовых коллективах;
- определение перспектив трудового пути каждого работника, разработка индивидуальных планов повышения квалификационного и общеобразовательного уровня, организация мобильности кадров внутри организации, предприятия;
- внедрение подсистемы АСУ “Кадры”.

Совершенствование **организации производственной и социальной адаптации рабочих**, особенно молодежи, имеет исключительно важное значение в деле сокращения текучести кадров на производстве, где до 50 % всех рабочих имеют возраст до 30 лет, а уровень текучести среди них в два раза выше, чем среди рабочих других возрастных групп, и составляет почти 2/3 общей текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров среди молодых рабочих (до 30 лет) со стажем работы на предприятии до двух лет определяется по следующей формуле:

$$K_{т.м} = \frac{П_{м}}{П_{ф.м}} \cdot 100\%,$$

где $П_{м}$ — количество молодых рабочих со стажем до двух лет, уволившихся по причинам текучести; $П_{ф.м}$ — фактическая численность молодых рабочих со стажем работы на предприятии до двух лет за соответствующий период.

Аналогично рассчитывается коэффициент текучести молодых рабочих по каждой интересующей группе (по структурным подразделениям, определенным профессиям и т. д.).

Важную роль в оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников играет **движение наставничества**. К каждому вновь принятому молодому рабочему необходимо в 3–5-дневный срок прикрепить наставника из высококвалифицированных рабочих, имеющих способности к воспитательной работе. Контролируют прохождение адаптации кадровые службы совместно с Советом наставников предприятия. В организациях, на предприятиях, где несовершеннолетних работников более 50, в штаты отделов кадров вводится дополнительная должность инспектора по работе с не-

совершеннолетними, который осуществляет контроль за своевременным прикреплением к несовершеннолетним работникам наставников, привлечением подростков к учебе в школах рабочей молодежи и других учебных заведениях, соблюдением законодательства о труде несовершеннолетних, своевременным присвоением им тарифно-квалификационных разрядов, их поведением в быту, а также проводит воспитательную работу среди молодежи и т. д. Адаптация нового рабочего в коллективе продолжается в среднем 2–3 года. После трех лет работы рабочие обычно склонны окончательно закрепиться на предприятии. Не менее 70 % из них продолжают трудиться на предприятии более 10 лет [1].

Одним из факторов, существенно влияющих на процессы текучести, является **производственный климат взаимоотношений**, который условно можно представить в виде трех климатических зон.

Климатическая зона I — это социальный климат, определяемый степенью осознанности каждым работником общих целей и задач организации и формируемый под воздействием следующих факторов: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом, строгого соблюдения правовых и моральных норм, развитости демократических начал в управлении производством;

Климатическая зона II — это моральный климат, определяемый действующими в коллективе моральными ценностями и являющийся по масштабам локальным, т. е. характерным для первичного коллектива (бригады, участка, отдела);

Климатическая зона III — это психологический климат, особенность которого состоит в том, что он складывается между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом.

В коллективах с нездоровым морально-психологическим климатом низка производительность труда и высока текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники и женщины. Хорошее настроение работников может повысить производительность их труда на 5–10 % от среднего уровня, а плохое настроение снижает производительность на такую же величину. Следовательно, только в зависимости от настроения работника производительность труда может колебаться в пределах 10–20 %. Созданию здорового морально-психологического климата способствует внедрение функциональной музыки, что обеспечивает повышение производительности труда на 2–5 % и снижение брака на 5–10 %, а также содействует повышению общей культуры работающих, снижению текучести кадров, сокращению заболеваемости и др. [11].

Важным звеном всей кадровой работы, и в частности работы по сокращению текучести кадров, является создание и внедрение подсистемы АСУ «Кадры». Например, при наличии АСУП решение задачи, связанной с расчетом частных коэффициентов текучести и коэффициентов интенсивности

текучести, может быть полностью автоматизировано. Для этого в подсистеме АСУ “Кадры” создаются два информационных массива — уволенных и работающих. Входными данными при решении задачи являются количество уволенных по каждой из выделяемых социально-демографических и профессионально-квалификационных групп; общее количество уволенных; списочная численность рабочих по каждой из групп; значение коэффициента текучести (K_T). Выходными данными являются значения $K_{T,ч}$ и $K_{и,т}$ по каждой из выделяемых в коллективе групп.

В целом система формирования стабильного трудового коллектива (схематически показана на рис. 14) предусматривает постоянную целенаправленную работу с различными категориями работающих на основе комплекса мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности работников трудом, улучшение их культурно-бытовых условий, совершенствование системы образования, повышения квалификации и профессионального продвижения работающих.

9.3

УПРАВЛЕНИЕ МОБИЛЬНОСТЬЮ КАДРОВ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Внедрение в производство новой техники и технологии, перестройка структуры рабочих мест, нарастание процессов высвобождения рабочей силы требуют оперативного и гибкого перераспределения кадров.

Предоставляемая работникам возможность профессионального и квалификационного роста, перемена рода деятельности, переход с одного участка производства на другой способствуют реализации запросов трудящихся, улучшению межличностных отношений в коллективе, что в конечном итоге способствует сокращению количества увольнений и нарушений трудовой дисциплины.

Как показывают исследования, 10 % работников мотивируют свое увольнение с предприятий и организаций отсутствием перспектив профессионально-квалификационного роста [4]. Между тем из каждых трех работников два трудятся не по той специальности, с которой началась их трудовая жизнь, примерно одна треть меняют свою профессию в пределах предприятия. Расчеты показывают, что в среднем работник меняет профессию один раз в 10 лет, т. е. примерно три раза за время своей трудовой деятельности. Поэтому одним из главных направлений в работе по формированию стабильных производственных коллективов являются разработка и осуществление мероприятий по совершенствованию системы управления мобильностью кадров

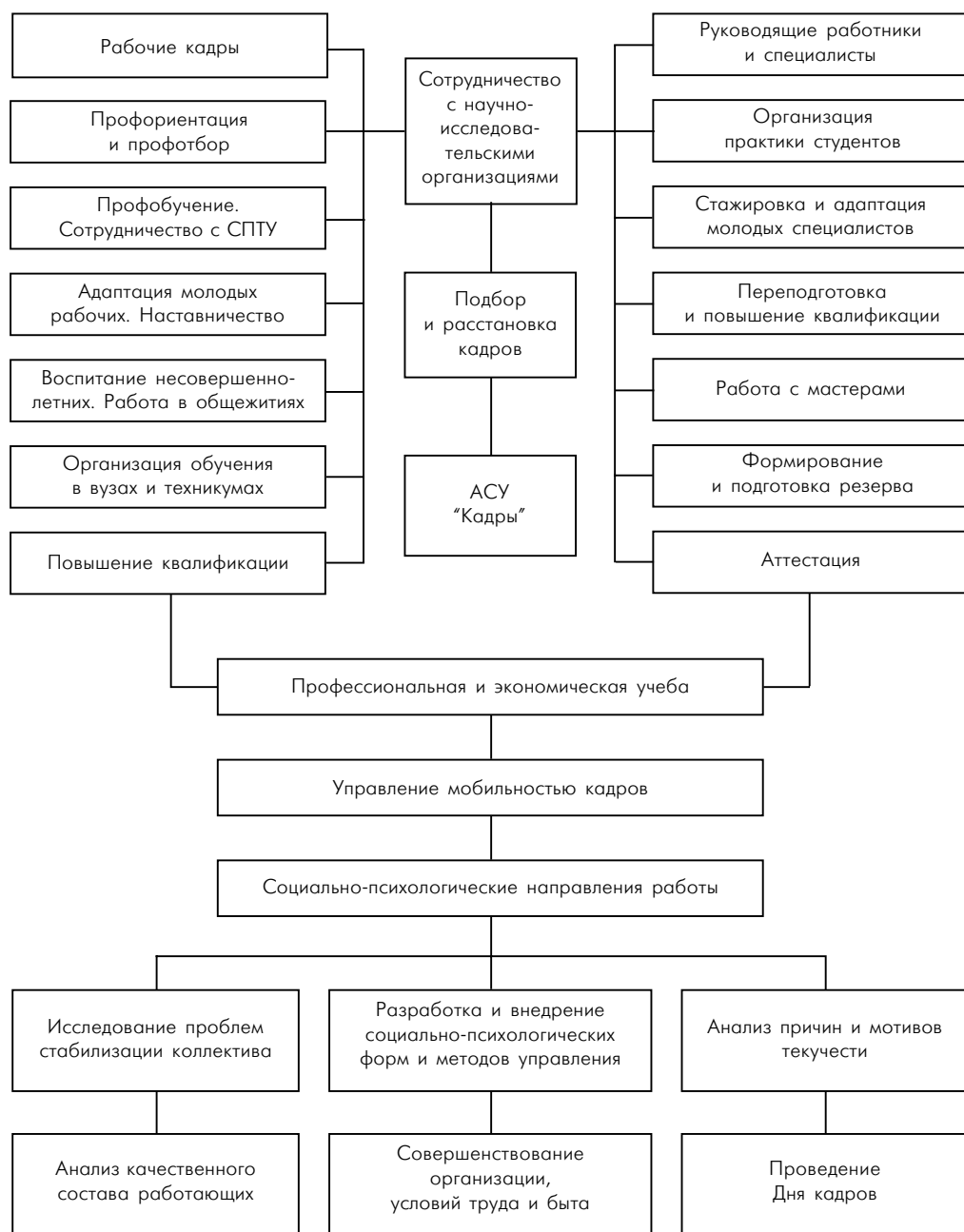


Рис. 14. Система формирования стабильного трудового коллектива

внутри организации, предприятия (планирование трудового пути работника, организация его профессионально-квалификационного роста, осуществление целенаправленных перемещений и т. д.). Исследованиями твердо установлена обратно пропорциональная связь между мобильностью работников внутри предприятия и текучестью кадров: степень интенсивности внутри-заводской мобильности во многом определяет и степень интенсивности текучести кадров.

Необходимость мобильности существует практически на каждом предприятии и в каждой организации, и задача кадровых служб состоит в том, чтобы как можно гармоничнее сочетать стремления рабочих с интересами производства. Так, по данным конкретных социологических исследований, большое количество работников промышленности и строительства, желающих сменить место работы, хотели бы сделать это, не покидая предприятия. В то же время несоответствие выполняемых работ уровню квалификации, неудовлетворенность профессией, неопределенность перспектив повышения квалификации и профессионального роста являются основными факторами текучести.

По некоторым данным, **трудовая мобильность** выражается в следующих показателях: средний срок работы на одном предприятии (в одной организации) — 3,3 года, по одной специальности — 3,2 года, в отрасли — 5,6 лет. В среднем один раз в 3,3 года рабочий повышает квалификацию. Около 60 % рабочих принимают участие в том или ином виде движения кадров. Другими словами, современное производство вследствие непрерывного изменения условий требует, чтобы работник в течение трудовой жизни четыре-пять раз менял содержание профессии [4]. В этой связи представляет интерес анализ внутризаводских и межпрофессиональных перемещений рабочих, которые по характеристикам резко отличаются от увольнений за пределы предприятия или организации.

Например, если среди рабочих, подверженных текучести, преобладают мужчины (71 %), то среди перемещающихся внутри предприятия — женщины (61 %). В числе первых молодежь до 30 лет составляет 60 %, в числе вторых — только 43 %. На долю рабочих со стажем работы на предприятии до трех лет в первом случае приходится 79 %, во втором — 40 % [1]. Таким образом, во внутризаводских перемещениях в гораздо большей степени представлены лица старшего возраста с большим стажем работы, а среди увольняющихся малоквалифицированных рабочих в два раза больше, чем остальных работников; квалификация увольняющихся, как правило, ниже средней. Не случайно поэтому около 2/5 работников, увольняющихся по мотивам текучести, меняют профессию, поскольку для малоквалифицированных рабочих перемена профессии не представляет значительной проблемы.

Управление процессом внутризаводского движения кадров — чрезвычайно важная и сложная задача, которая до сих пор недооценивается

практикой. Кадровые службы должны анализировать информацию о мобильности кадров, об основных характеристиках увольняющихся и перемещающихся работников, а также умело совмещать личные планы рабочих и интересы производства. Внедрение комплексной системы управления мобильностью кадров на предприятии предусматривает прежде всего планирование профессионального движения работников от профессий неквалифицированного, малопрестижного труда к труду творческому и интересному. Это позволяет реально решить проблему комплектования кадрами малопривлекательных профессий (транспортировщиков, комплектовщиков, рабочих на конвейере и т. д.), превращая их в начальный этап трудовой деятельности работника. На таких работах занято в среднем 10–15 % всех работников, а ежегодное новое кадровое пополнение составляет примерно 5 %. Значит, в среднем продолжительность работы по данным профессиям — 2–3 года, после чего работник переходит на работу по более престижной профессии [4]. С учетом этого целесообразно составлять планы перемещения работников внутри участка, цеха, предприятия, объединения, которые должны предусматривать и профессиональное, и квалификационное движение работников, а также основания, общие и конкретные условия данных перемещений.

Управление процессами внутризаводского перемещения работников предполагает изучение намерений трудящихся, сосредоточение получаемой информации в кадровой службе, ее анализ и плановую разработку мер по внутреннему движению кадров в рамках социального планирования с информированием каждого рабочего о перспективах, связанных с переводом на другую работу. Таким образом, управление мобильностью кадров на производстве направлено на рациональное продвижение работников, стабилизацию трудового коллектива с учетом интересов, личных планов трудящихся и базируется на принципах равных возможностей для всех работающих, очередности в профессионально-квалификационном и должностном росте, а также постоянном расширении возможностей получения работниками различных благ, предоставляемых организацией.

В современных условиях развития производства планирование и организация управления процессом перемещения работников являются одними из главных направлений в работе по формированию устойчивых производственных коллективов. При этом необходимо, чтобы каждый рабочий, зачисленный в резерв на профессиональное продвижение, знал, за какой период, какими профессиональными и квалификационными навыками и в каком объеме он должен овладеть, какие условия созданы ему на предприятии для успешного овладения новой профессией и повышения квалификационного мастерства, какими будут его рабочее место и режим будущей работы, условия оплаты его труда и др.

9.4

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ РАБОЧИХ

Основными формами профессионального продвижения являются:

- продвижение рабочих, занятых на рабочих местах с преобладанием тяжелого ручного, неквалифицированного труда, монотонных работ, на профессии и рабочие места квалифицированного и творческого труда;
- установление очередного квалификационного разряда (в пределах одной профессии);
- овладение второй или смежной профессией, специальностью;
- назначение бригадиром;
- выдвижение рабочих, получивших высшее образование, на должности специалистов.

Обеспечивать указанные формы профессионального продвижения можно посредством обучения новой профессии квалифицированного и высококвалифицированного труда; обучения на курсах переподготовки или повышения квалификации, роста профессионального мастерства за счет овладения смежными операциями; повышения общеобразовательного и профессионального уровня за счет обучения в вузах, техникумах, профтехучилищах и т. д.

Для обеспечения последовательного профессионально-квалификационного роста весь контингент рабочих рекомендуется подразделять на три категории (при шестirazрядной сетке): рабочие начальной квалификации (I и II разрядов); рабочие квалифицированного труда (III и IV разрядов); рабочие высококвалифицированного труда (V и VI разрядов). Как показывают данные исследований, существует прямая зависимость между количеством увольнений и состоянием вертикальной мобильности рабочих. Так, если среди увольняющихся за время работы на предприятии повысили свой разряд 40 %, то среди оставшихся — 60 %. Наличие определенной профессии становится фактором, ограничивающим дальнейшее развитие профессиональной мобильности, причем это ограничение тем сильнее, чем более квалифицированной специальностью владеет работник. Однако, достигнув квалификационного “потолка” по своей профессии в 30–40 лет, рабочий может “застыть” в профессиональном продвижении, поэтому важно своевременно предусматривать для таких работников перевод в бригадиры, на инженерно-технические и другие управленческие должности (при наличии соответствующего образования), а также обучение и переподготовку с целью овладения новыми и смежными профессиями высококвалифицированного труда.

Средний срок пребывания рабочего в разряде составляет 2–2,5 года, причем чем выше разряд, тем этот срок больше (для II и III разрядов — менее

двух лет, для IV и V — 3–4 года). При существующей скорости продвижения рабочий уже в течение 10 лет проходит всю “квалификационную лестницу” по своей профессии, т. е. квалификационный “потолок” достигается в возрасте, когда он еще остро реагирует на перспективы дальнейшего продвижения. По материалам опроса квалифицированных и высококвалифицированных рабочих, около 60 % из них в качестве наиболее желательной формы продвижения указали повышение разряда, 23 — занятие должности мастера или бригадира, 14 — переход в инженерно-технические работники, 3 % — в служащие. При этом наибольшая удовлетворенность своим трудом наблюдалась у квалифицированных ремонтников и инструментальщиков. У женщин на первом месте стояло улучшение условий труда, у молодых мужчин — получение более интересной работы [43].

Управление профессиональным продвижением в масштабе предприятия (организации) обеспечивается прежде всего на основе **планирования профессионально-квалификационного роста работников**, которое следует подразделять на два этапа:

- 1) общее планирование (по периодам и подразделениям предприятия);
- 2) индивидуальное планирование (персонально для конкретных рабочих).

Общее планирование состоит в том, что для каждого подразделения кадровой службой разрабатывается годовой план профессионального продвижения рабочих и предварительный план на последующий год или два. В этом плане по каждому подразделению устанавливается численность рабочих, подлежащих продвижению в течение года (по основным формам профессионального продвижения). При этом численность выдвигаемых на должности бригадиров, специалистов, руководителей и служащих жестко планом не регламентируется и определяется в основном по мере потребности производства.

В подразделениях годовой план доводится до участков, смен, производственных бригад. На основе доведенных планов осуществляется **индивидуальное планирование** профессионального продвижения рабочих на год и перспективу. Кандидатуры на профессиональное продвижение намечаются предварительно и ежегодно уточняются мастером с учетом мнения совета бригады. Учет кандидатов на продвижение ведется в пофамильных списках рабочих бригады в виде Экрана профессионального продвижения рабочих (см. форму 5), который доводится до всех членов бригады.

Таким образом, продвижение на рабочие места квалифицированного и творческого труда может быть представлено в следующей последовательности:

- замещение вакантных мест рабочих высококвалифицированного труда (V и VI разрядов), перешедших в бригады, на должности специалистов и служащих, осуществляется за счет рабочих квалифицированного труда (III и IV разрядов);

Форма 5

Экран профессионального продвижения рабочих бригады _____
участка _____ цеха (службы) _____ на 200__ год

Табельный номер	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Образование	Стаж работы на предприятии	Профессия			Установлено на доплата за
					до поступления на предприятие	на предприятии	Разряд	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Планируемые нормы продвижения										Отметка о реализации продвижения рабочих (дата исполнения и номер документа)
На профессии и рабочие места квалифицированного труда	Назначение бригадиром	Выдвижение рабочих с высшим образованием на инженерно-технические должности	Повышение квалификационных разрядов по годам			Направление на учебу по годам				
			1998 г.	1999 г.	2000 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.		
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	

- вакантные места, освобождающиеся в связи с продвижением рабочих квалифицированного труда или появляющиеся в связи с расширением производства, замещаются за счет рабочих начальной квалификации;
- появившиеся вакантные рабочие места, требующие начальной квалификации, заполняются за счет рабочих, принимаемых на предприятие (в организацию) со стороны.

Методическая, организационная и техническая работа по профессиональному продвижению рабочих осуществляется через отделы труда и заработной платы, отделы кадров и подразделения по подготовке кадров предприятий и организаций.

Процессы профессионального продвижения могут протекать не только в сторону перевода рабочих в группу специалистов и служащих, но и в обратном направлении. Как свидетельствует анализ статистической отчетности, во многих отраслях промышленности до 5 % рабочих ежегодно пополняется за счет инженерно-технических работников и служащих. При этом обратный процесс — переход рабочих в другие категории — протекает менее интенсивно. В значительной степени это результат сокращения административно-управленческого аппарата, что предполагает параллельное планирование профессионального продвижения как рабочих, так и служащих.

Основой планирования профессионального продвижения является четко функционирующая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

Подбор и подготовка кадров бригадиров

В современных условиях развития производства **организация подбора и подготовки кадров бригадиров** является важнейшим направлением всей работы по подготовке и повышению квалификации рабочих. Организация подбора и подготовки бригадиров, а также их резерва предусматривает несколько этапов:

- **I этап** — изучение внутриколлективных связей, отношений между членами коллектива бригады, определение степени его сплоченности и выявление социальных лидеров;
- **II этап** — анализ анкетных и других социально-демографических данных лидеров, их служебных характеристик, составление профессиограмм для бригадиров;
- **III этап** — оценка деловых и личностных качеств кандидатов в бригадиры посредством бесед, опросов, анкетирования, проводимых с членами бригады, мастерами, руководителями участка, цеха; определение соответствия выявленных качеств кандидатов разработанным профессиограммам;

- IV этап — составление и утверждение на общем собрании бригады, участка, цеха списка резерва бригадиров; организация подготовки резерва бригадиров;
- V этап — выбор наиболее достойного кандидата и его назначение.

Как показывает практика, систематическое качественное обучение бригадиров и своевременная подготовка их резерва в значительной степени определяют эффективность работы производственных бригад.

9.5

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННЫМ РОСТОМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Одним из важных направлений в организации работы с кадрами управления является разработка и осуществление планомерных, целенаправленных должностных перемещений руководящих работников и специалистов в целях рационального использования кадрового потенциала, его обновления и устранения творческого застоя в управленческой деятельности. Многочисленными исследованиями подтверждено, что должностное движение руководителей непосредственно влияет на эффективность производства. Длительное пребывание в одной должности, как отмечалось, отрицательно сказывается и на работнике, и на результатах хозяйственной деятельности. Поэтому определение периода наиболее эффективной работы руководителей имеет большое значение для совершенствования системы выдвижения и использования руководящих кадров на производстве. Критическими периодами работы на руководящей должности среднего уровня управления являются вхождение в должность (первые полгода работы); переход к стадии оптимальной продуктивности (2,5–3 года); появление некоторых признаков ее снижения (через 6–7 лет работы).

Организация планомерных должностных перемещений кадров управления является необходимым условием эффективной расстановки и использования работников, повышения продуктивности их деятельности, улучшения производственных и социально-экономических показателей управляемого объекта. **Система должностных перемещений** включает:

- разработку моделей движения, планов мобильности кадров управления в пределах предприятия, организации, отрасли и их практическое применение;
- организацию информационного обеспечения потребности предприятия (организации) в руководителях и специалистах в данный период и на перспективу.

Основой системы должностных перемещений кадров управления на производстве является разработка **моделей личной деловой карьеры специалистов**, в первую очередь для зачисления в резерв на выдвижение. Такие модели имеют большое значение также для молодых специалистов, являясь для них стимуляторами интереса к самообразованию и повышению квалификации, создавая ощущение перспективы и уверенности в правильности избранной организации и профессии. Модели деловой карьеры разрабатываются с учетом потребностей производства, личных планов работника, его деловых и морально-психологических качеств, а также общественного мнения. Модели могут быть общими и конкретными.

Общие модели представляют собой несколько возможных направлений служебного роста специалиста или группы специалистов, *конкретные* — четкий график замещения должностей и соответствующего обучения для подготовки руководителя необходимого уровня и профиля. Пример общей модели деловой карьеры специалистов приведен на рис. 15.

На многих отечественных предприятиях разработаны модели руководителей. С помощью таких моделей кадровые службы получают объективную характеристику оценки кандидатур в резерв на выдвижение. В этих моделях дается описание профессионально-деловых, личностных и психофизиологических требований, предъявляемых к кандидату на определенную должность. Модель руководителя сводит к минимуму ошибки при отборе кандидатов.

На основе моделей личной деловой карьеры специалистов, перспектив развития структур управления производством, штатных расписаний, анализа динамики роста потребности в кадрах управления и моделей руководителей разрабатываются планы должностного движения (мобильности) управленческих работников в пределах предприятия, организации, отрасли. Целесообразно составлять цеховые и общезаводские планы перемещения и продвижения работников по служебной лестнице. При этом считается неправильным планировать продвижение руководителей, минуя несколько иерархических ступеней. Следует предусматривать поэтапное прохождение всех необходимых должностей.

Кадровые службы всегда должны иметь исчерпывающие данные о работниках, выполняющих работу не по специальности, а также о намечаемом освобождении должностей в структурных подразделениях, на которые можно переместить неудовлетворенных выполняемой работой. Рациональная система профессионально-квалификационного роста работников накладывает на руководителей дополнительные обязанности по созданию принципиально новой или коренному совершенствованию существующей кадровой службы, способной обоснованно подбирать специалистов, внедрять эффективные системы оценки деятельности работников, надлежащим образом планировать их должностное перемещение. Как показывают данные различных исследо-

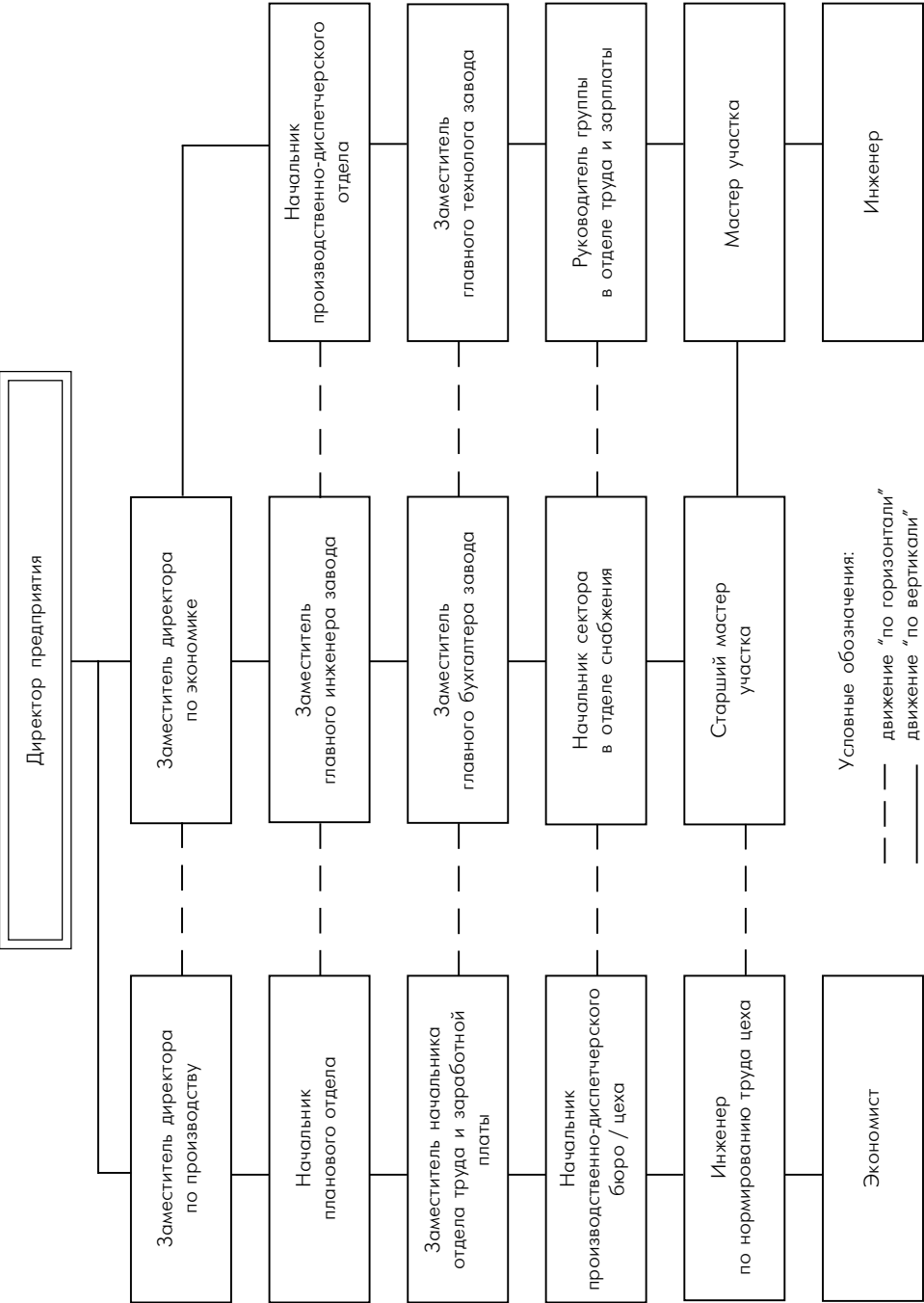


Рис. 15. Пример общей модели деловой карьеры специалистов на промышленном предприятии

ваний, только каждый третий работник считает, что на предприятии для него имеются перспективы продвижения по службе, а квалификационный рост считают для себя возможным лишь 60 % опрошенных. Наряду с этим респонденты считают, что на предприятиях плохо поставлена информация о наличии вакантных мест [11].

С целью повышения эффективности функционирования системы управления профессионально-квалификационным ростом управленческих кадров на предприятиях и в организациях разрабатываются справочники социальной информации, памятка поступающему на предприятие и другие информационные материалы, где отражены сведения о предприятии, об особенностях организации производства и труда, о возможностях квалификационного и должностного роста. Для получения оперативной информации о наличии на предприятии вакантных должностей в помещениях некоторых кадровых служб устанавливаются автоответчики и механизированные стенды, выдающие необходимые сведения.

Таким образом, система управления профессионально-квалификационным ростом работников призвана обеспечить более обоснованные подбор, расстановку, обучение и продвижение кадров применительно к конкретным условиям производства. Она учитывает поэтапность трудовой деятельности работника: трудоустройство, адаптацию в коллективе, внутризаводское и внутриотраслевое движение кадров. Организационной основой такой системы является разрабатываемое на предприятии, в организации Положение о системе движения кадров, которое определяет порядок организованного перемещения работников на открывающиеся вакансии [17]. При этом предусматривается как прямое назначение работников на вышестоящую должность (движение “по вертикали”), так и его продвижение по равноценным должностям (движение “по горизонтали”).

9.6

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНОЙ

Трудовая дисциплина представляет собой отношения взаимной ответственности работников, основанные на сознательном и добровольном выполнении ими предусмотренных действующим законодательством и нормативными актами о труде правил поведения в соответствии с их трудовыми функциями и обязанностями. Уровень и состояние трудовой дисциплины зависят от многих *факторов*: организации труда и производства, системы материального и морального поощрения, степени механизации и автоматизации

производственных процессов, системы планирования и управления, уровня воспитательной работы, самосознания членов трудового коллектива и др.

Например, на предприятиях, где механизацией охвачено более 60 % рабочих мест, потери рабочего времени из-за прогулов в 4–8 раз меньше, чем там, где уровень механизации не превышает 30–40 %. Как показали исследования, проведенные среди строительных рабочих, нарушители трудовой дисциплины имеют низкий уровень образования (24,9 % — не выше девяти классов средней школы); как правило, они не продолжают учебу в вечерних школах и имеют невысокую квалификацию. Их средний тарифный разряд равен 1,7, причем 30,5 % нарушителей не повышали его ни разу. Это позволяет сделать вывод, что укрепление трудовой дисциплины тесно связано с повышением уровня образования и квалификации рабочих [11].

В исследовании зафиксированы две возрастные группы с заметно большей долей недисциплинированных рабочих: первая — молодые рабочие в возрасте до 18 лет, вторая — люди в возрасте 40–50 лет. Среди недисциплинированных рабочих почти половину составляют имеющие стаж непрерывной работы в данной организации менее двух лет, что указывает на недостатки в профориентационной работе и в организации наставничества на производстве [9].

Исследованиями также отмечена положительная роль семьи в отношении работника к труду. Холостых среди нарушителей в 1,5 раза больше (37 %), чем среди добросовестных работников (25 %). Значительная часть холостых нарушителей проживает в общежитиях, где воспитательная работа и досуг организованы недостаточно хорошо. Поэтому на предприятиях начали создаваться заводские службы семьи, основными направлениями деятельности которых являются оказание практической помощи семьям, повышение эффективности работы заводских дошкольных учреждений, индивидуальные медико-психологические консультации по вопросам семейных отношений, воспитания подростков, подготовки молодежи к браку и др.

Снижению потерь рабочего времени, укреплению трудовой дисциплины, а также повышению производительности труда (на 7–8 %) способствует хорошо налаженное на производстве общественное питание. А там, где общественному питанию уделяется недостаточно внимания, потери из-за раннего ухода на обед и опозданий с обеда достигают 40–70 % [17].

Основными производственными факторами, определяющими уровень дисциплины, являются организация труда, санитарно-бытовые условия и в целом удовлетворенность трудом. На состояние трудовой дисциплины существенно влияет также степень реального вовлечения рабочих в управление производственным процессом, что указывает на необходимость комплексного и системного подхода к решению данных проблем на основе планов экономического и социального развития коллективов.

Управление трудовой дисциплиной и рациональным использованием рабочего времени тесно связано с системой мер по формированию стабиль-

ных трудовых коллективов, что обусловлено их взаимозависимостью. Давно замечено: чем выше уровень дисциплины, тем меньше текучесть кадров, и наоборот. Различными исследованиями доказана тесная связь состояния трудовой дисциплины с повышением уровня образования и квалификации рабочих, организацией наставничества, уровнем воспитательной работы в рабочих общежитиях и организацией досуга, условиями труда и санитарно-бытовыми условиями и в целом удовлетворенностью трудом. Иными словами, работа по укреплению трудовой дисциплины и формированию стабильных трудовых коллективов предусматривает разработку и осуществление единого комплекса мероприятий технического, экономического, социального и воспитательного характера.

Главное внимание в организации работы по укреплению трудовой дисциплины должно быть направлено на устранение причин, порождающих проявление различных видов нарушений. К основным видам нарушений трудовой дисциплины относятся:

- опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва;
- преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены;
- прогулы;
- появление на работе в нетрезвом состоянии;
- несвоевременное или не в полном объеме выполнение трудовых обязанностей, неполное и нерациональное использование рабочего времени для производительного труда.

Управление процессом укрепления трудовой дисциплины и рациональным использованием рабочего времени в организациях и на предприятиях обеспечивается за счет:

- анализа и оценки состояния трудовой дисциплины в организации и ее структурных подразделениях;
- учета рабочего времени и контроля за его использованием, учета нарушений трудовой дисциплины;
- планирования и организации выполнения мероприятий, направленных на укрепление трудовой дисциплины.

Оценить состояние трудовой дисциплины в организации (на предприятии) и ее структурных подразделениях можно по формуле

$$K_{т.д} = \frac{\chi_c - \chi_n}{\chi_c} \frac{\Phi_{пл} - T_{п.в}}{\Phi_{пл}},$$

где $K_{т.д}$ — коэффициент трудовой дисциплины; χ_c — среднесписочная численность рабочих за оцениваемый период, чел.; χ_n — количество нарушителей трудовой дисциплины, чел.; $\Phi_{пл}$ — плановый фонд рабочего времени, чел.-ч; $T_{п.в}$ — сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, чел.-ч.

Информация, характеризующая уровень трудовой дисциплины, анализируется по отдельным подразделениям (бригадам, участкам, отделам, цехам),

по организации или предприятию в целом, по профессиональным группам. Затем определяется удельный вес (%) нарушителей трудовой дисциплины (K_d) как отношение общего количества нарушителей за отчетный период к среднесписочной численности рабочих:

$$K_d = \frac{Ч_n}{C_c} \cdot 100 \%$$

где C_c — среднесписочная численность рабочих, чел.

Информация для расчета K_d содержится в приказах по кадрам, в табелях учета рабочего времени, а также в отчетах о выполнении плана по труду [3].

Уровень трудовой дисциплины кроме количественных показателей анализируется и по качественным признакам, к которым относятся виды нарушений трудовой дисциплины и общественного порядка; характеристика нарушителей (по полу, возрасту, образованию, специальности, квалификации, стажу работы и т. д.); характеристика условий возникновения нарушений трудовой дисциплины (уровень использования рабочего времени, условия труда и быта на производстве, социально-психологический климат в коллективе, воспитательная работа на производстве и в рабочих общежитиях и др.). Примерная схема работы в организации по укреплению трудовой дисциплины показана на рис. 16.



Рис. 16. Примерная схема работы на предприятии по укреплению трудовой дисциплины

9.7

ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Учет рабочего времени и контроль за его использованием являются необходимой основой всей работы по укреплению трудовой дисциплины. Вместе с тем, как показали результаты широкого обследования объединений и предприятий промышленности, на большинстве из них не ведется учет нарушений трудовой дисциплины не только по всем, но даже по основным причинам их возникновения. Действующие на предприятиях системы табельного учета позволяют в определенной степени контролировать только такой вид нарушений, как **прогулы**. Между тем в общем количестве нарушений трудовой дисциплины прогулы составляют только 5 %. Бóльшая же часть нарушений — таких, как преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены (40 % всех нарушений), опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва (30 %), несвоевременное или не в полном объеме выполнение служебных обязанностей (10 %), неполное или нерациональное использование рабочего времени для производительного труда (10 %) — практически не учитывается [9].

В настоящее время в строительстве и промышленности применяются такие **системы организации учета рабочего времени и контроля за его использованием**:

- карточная (с помощью контрольных часов);
- жетонная (с применением табельных жетонов или марок);
- пропускная (посредством сдачи работниками и выдачи им пропусков);
- рапортно-ведомственная (с использованием рапортов или табельных ведомостей от руководителей подразделений, мастеров, бригадиров);
- с помощью контрольно-пропускных устройств.

В строительных организациях, как правило, используются карточная, жетонная и рапортно-ведомственная системы табельного учета, а на промышленных предприятиях — пропускная и с помощью контрольно-пропускных устройств. Допускается применение комбинированных и других систем табельного учета в зависимости от условий производства, но любая система организации учета использования рабочего времени должна обеспечивать контроль:

- за своевременной явкой работников на работу, выявлением неявившихся и опоздавших;

- нахождением работников в рабочее время на своих рабочих местах, а также своевременным уходом и приходом работников во время обеденного перерыва;
- своевременным уходом работников с работы после окончания рабочего дня или смены;
- фактически отработанным временем, временем простоев и другими видами недоиспользования рабочего времени.

Для организации и ведения табельного учета большое значение имеет правильное определение списочной и среднесписочной численности работников. **Списочный состав работников** предприятия включает всех работников, принятых на постоянную, сезонную или временную работу на один день и более. При этом в списочном составе работников за каждый календарный день учитываются как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам. Для определения численности работников за соответствующий период (месяц, квартал, год) рассчитывается их среднесписочная численность, необходимая для расчета производительности труда, коэффициентов оборота, текучести, постоянства кадров и других показателей.

Среднесписочная численность работников за отчетный месяц рассчитывается суммированием численности работников списочного месяца, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней отчетного месяца. Численность работников списочного состава за выходной или праздничный день принимается равной списочной их численности за предшествующий рабочий день. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, которая должна уточняться на основании приказов (распоряжений) о приеме работников, переводе их на другую работу и прекращении трудового договора. Численность работников списочного состава за каждый день должна соответствовать данным табеля учета использования рабочего времени, на основании которого устанавливается численность рабочих и служащих, явившихся и не явившихся на работу. Учет личного состава по предприятию и его структурным подразделениям ведет отдел кадров.

При определении среднесписочной численности работников следует иметь в виду, что некоторые работники списочного состава не включаются в среднесписочную численность (например, женщины, находящиеся в соответствии с законодательством в отпуске по уходу за ребенком, и др.).

Пример расчета среднесписочной численности работников предприятия приведен в табл. 13. Она составляет 280 человек (8691 : 31).

Таблица 13

Расчет среднесписочной численности работников предприятия

Число месяца	Состояло в списочном составе, чел.	В том числе	
		не подлежащие включению в среднесписочную численность, чел.	подлежащие включению в среднесписочную численность, чел.
1.	253	3	250
2.	257	3	254
3.	260	2	258
4. (суббота)	260	2	258
5. (воскресенье)	260	2	258
6.	268	3	265
7. (праздничный день)	268	3	265
и т. д.			
Итого: 31 день			8961

9.8**УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ И ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ В ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЯХ**

Зарубежные менеджеры сталкиваются с довольно серьезной проблемой — текучестью персонала. В этой связи ставится задача своевременного предотвращения текучести, поскольку производительность подразделений, подверженных текучести кадров, отражается на объеме выпускаемой продукции и прибыли компаний. Выявлены факторы, связанные с текучестью кадров: возраст и продолжительность службы, удовлетворенность работой, трудовая активность. В США проводились специальные исследования для изучения доминирующих факторов увольнения работников. В результате анализа были опровергнуты результаты ранее проведенных исследований о доминирующей роли демографических факторов (таких как возраст, пол, семейное положение, образование и др.): они не различаются у тех, кто остается и кто увольняется. Фактор продолжительности службы в компании принимается с ограничением, а фактор неудовлетворенности характером и условиями работы, руководством рассматривается как решающий, поэтому нужно воздействовать на него для предотвращения текучести кадров.

Взаимозависимость уровней текучести кадров и общей удовлетворенности трудом подтверждается и другими исследованиями. Например, запад-

ногерманские социологи изучали зависимость между объемом увольнений работников и таким показателем, как общая заболеваемость сотрудников. При этом оба параметра сравнивались с размерами обследованных предприятий. В результате было сделано два основных вывода, характерных для всех отраслей: с увеличением размера предприятия снижается текучесть и повышается заболеваемость сотрудников. Основываясь на этих выводах, авторы выдвинули тезис: неудовлетворенность трудом на малых предприятиях проявляется в основном в форме текучести кадров, а на крупных — главным образом в форме пропусков работы со ссылкой на нездоровье. Полученные данные приводятся в табл. 14.

Таблица 14

Данные о текучести кадров в зависимости от размеров предприятий

Размер предприятия, численность занятых, чел.	Текучесть кадров, %	Заболеваемость мужчин, %
11–100	21,2	5,6
101–200	19,5	5,9
201–500	18,7	5,8
501–2000	17,3	6,6
2001–4000	15,7	8,0
4001 и более	12,3	7,1

Для повышения удовлетворенности работников трудом компании промышленно развитых стран используют различные программы, в том числе направленные на улучшение внутрифирменной мобильности персонала. Например, в компании “Хановер” (Нью-Йорк) разработана программа “Найди работу по телефону”. Она предназначена для того, чтобы держать персонал в курсе возможностей перемещения внутри фирмы. Работники набирают номер в центральном отделении и узнают конкретную информацию о должностях, имеющихся в бюллетене по структуре работ и должностей. В кадровой службе создан сектор мобильности, который отыскивает работников, чьи навыки и квалификация не полностью используются на их рабочих местах, определяет кандидатов на более высокие должности. Сектор помогает подавшим заявление подобрать работу в соответствии с их интересами и способностями.

Каждый управляющий фирмы “Форд мотор компани” имеет личную книгу, в которую вносятся исчерпывающие данные о подчиненных ему сотрудниках. Для каждого сотрудника составлен план продвижения на 5 (и даже 10) лет, который систематически корректируется.

Проблемам мобильности как действенному средству в борьбе с текучестью кадров уделяют самое пристальное внимание практически все ведущие компании Запада.

Важное место в работе по снижению текучести кадров западные менеджеры отводят правильной организации адаптации новичков, в которой существенную роль играют **информационные материалы для новых рабочих фирмы**. Разработка материалов информативного характера для новых рабочих и служащих является важным инструментом их адаптации в коллективе фирмы. Основное преимущество информационных материалов состоит в том, что они:

- выдаются каждому новому сотруднику, который может воспользоваться ими в любое время;
- являются важным средством удовлетворения потребности новых рабочих и служащих в получении текущей информации;
- дают возможность новым сотрудникам воспринимать информацию вне зависимости от эмоций или чьего-либо воздействия (например, со стороны руководителя во время беседы);
- помогают новым сотрудникам быстро ознакомиться с новой для них обстановкой, что ускоряет их интеграцию в коллектив фирмы.

Перечисленные мероприятия направлены прежде всего на максимальное использование резервов повышения мотивации персонала и создание оптимального психологического климата на производстве. Основой такой работы является создание необходимых условий для удовлетворения потребностей работающих. Так, согласно известной психологической теории Маслоу, различают пять групп потребностей:

- физиологическая;
- уверенность в безопасности (обеспеченность работой, защита от произвола и т. п.);
- в социальных контактах;
- в самоуважении и уважении;
- в самовыражении.

Человек стремится прежде всего к удовлетворению потребностей первой группы; после их удовлетворения он обращается к потребностям второй группы и т. д. Фактическое поведение определяется еще неудовлетворенными потребностями.

Работники предприятий на Западе, не выполняющие руководящих функций, на своем рабочем месте не имеют возможности удовлетворить важные для них функции уважения и самовыражения. Такую возможность в ограниченной мере имеет менеджмент среднего уровня управления, а в значительной — лишь менеджмент высшего звена. В результате такого положения для подавляющего большинства персонала предприятий на Западе складывается преимущественно фрустрационная ситуация. Это влечет за собой стремление персонала удовлетворить потребности высших групп вне предприятия. Оба фактора — предпочтение частной деятельности профессиональной и фрустрация во время работы — отрицательно сказываются на трудовой

активности и продуктивности подавляющего большинства работников отдельного предприятия и предпринимательства в целом.

По сравнению с Западом в **Японии**, по мнению западных специалистов, более благоприятные возможности удовлетворения потребностей работников внутри предприятия. Благодаря существующей практике пожизненного найма потребность в безопасности в Японии удовлетворяется в большей степени, чем на Западе. Японское предприятие и традиционно сложившиеся на нем отношения между людьми (в том числе с людьми, принадлежащими к разным уровням иерархии) предоставляют благоприятные условия для удовлетворения социальных потребностей. Этому способствует широко распространенная практика неофициальных встреч сотрудников одинакового и различных уровней иерархии после окончания рабочего дня, во время которых обсуждаются различные производственные вопросы и зачастую принимаются ответственные решения. Японское предприятие в большей мере, чем западное, удовлетворяет стремление людей к уважению, поскольку на нем применяется принцип продвижения в служебной иерархии в зависимости от стажа.

В результате того, что японские предприятия обладают относительно большим потенциалом удовлетворения потребностей персонала, их работники мало заинтересованы в активности вне предприятия. Если на Западе работа служит материальным средством для достижения целей самовыражения, достигаемых в частной жизни, то для японцев работа (точнее, социальные контакты на рабочем месте) является не средством, а целью.

Прямое заимствование японских организационных форм, считают западные эксперты, из-за многочисленных экономических, социальных, психологических, культурно-исторических отличий Запада явно нецелесообразно. Однако некоторые принятые в Японии принципы и подходы можно и нужно преобразовать применительно к условиям Запада с тем, чтобы использовать их для увеличения потенциала удовлетворения потребностей персонала предприятий. Для более широкого использования на Западе рекомендуются такие принятые в Японии принципы (подходы):

- подготовка и принятие решений в процессе их неформального обсуждения работниками различных уровней служебной иерархии;
- развитие различных форм участия в управлении;
- расширение внеслужебных контактов сотрудников предприятия;
- ориентация обучения менеджменту на воспитание персонала предприятия в атмосфере сотрудничества с целью обеспечения процветания фирмы;
- разъяснение персоналу тесной взаимосвязи и взаимозависимости решений экономических и социальных проблем.

В заключение можно сделать такие **выводы**.

1. Удовлетворенность трудом зависит не только от работы, а и от рабочей обстановки, хотя последняя может и не оказывать прямого влияния на продуктивность.

2. Существенную роль играют непосредственные контакты с начальником. Стиль руководства должен определяться не только производственными целями, но и человеческими отношениями.
3. В нормальных обстоятельствах и при гарантированных условиях существования индивид испытывает потребность в признании его человеческой ценности. Эта потребность может быть удовлетворена путем вовлечения индивида в разработку решений, непосредственно относящихся к его деятельности и рабочей обстановке, а также путем предварительного информирования обо всех планируемых нововведениях.
4. Поскольку мотивация предполагает использование душевных, физических и умственных способностей и сил для достижения поставленной цели, мотивирующие инстанции должны прежде всего воздействовать на эти силы. Для рабочих, проявляющих интерес к работе и не скованных консерватизмом, работа должна быть организована так, чтобы они могли найти в ней приложение своим возможностям.
5. Следует отказаться от принципов тейлоризма, предполагающих узкую специализацию труда. Расширение областей заданий и периодическая смена занятий работающего создают для него возможность сменить с возрастом рабочий инструмент (или оборудование) или перейти в другое производственное подразделение.
6. Чаще всего интерес к работе возрастает с повышением компетенции и ответственности, возлагаемой на исполнителя. Поэтому часто целесообразно расширить ответственность исполнителя, доверив ему, например, функции самоконтроля, самостоятельного заказа материала, общения с потребителями и т. д. Целесообразно также создать автономные группы с внутригрупповым разделением обязанностей.
7. Следует постоянно помнить, что в производственном процессе приходится иметь дело с человеком в целом, а не только с положительными сторонами его натуры. Поэтому особенно ценное направление гуманизации состоит в разделении рабочего процесса на отдельные задания и такой их координации, которая давала бы возможность индивиду преодолеть личные слабости и самосовершенствоваться в процессе каждодневной деятельности.

Резюме

1. Под текучестью кадров понимают совокупность увольнений работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Управление текучестью кадров на уровне фирмы состоит прежде всего в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения.

2. Между процессами мобильности работников внутри предприятия и процессами текучести кадров существует обратно пропорциональная связь: чем интенсивнее внутрифирменная мобильность персонала, тем ниже текучесть, и наоборот. Поэтому одной из основных задач кадровой службы становится оптимальная организация внутрифирменной мобильности кадров и планирование карьеры.
3. Трудовая дисциплина представляет собой отношения взаимной ответственности работников, основанные на сознательном и добровольном выполнении ими предусмотренных действующими законодательными и другими нормативными актами о труде правил поведения в соответствии с их трудовыми функциями и обязанностями.

Вопросы и задания для повторения

1. Как рассчитывается коэффициент текучести кадров?
2. Каковы причины и факторы текучести персонала? Что такое “мотивы увольнения”?
3. Назовите основные направления формирования стабильных производственных коллективов.
4. Что представляет собой система профессионального продвижения рабочих кадров?
5. Опишите порядок планирования деловой карьеры специалистов.
6. Назовите основные виды нарушений трудовой дисциплины.
7. Какие существуют системы организации учета рабочего времени?

Список использованной литературы



-
1. Антосенков В. Г., Куприянова З. В. Тенденции в текучести рабочих кадров. — Новосибирск, 1982.
 2. Колтаков В. М. Методы управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1997.
 3. Методика анализа состояния трудовой дисциплины в коллективах организаций Минпромстроя. — Тула, 1985.
 4. Мобильность кадров на промышленном предприятии. — К., 1981.
 5. Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина. — М.: Высш. шк., 1996.
 6. Поляков В. А. Технология карьеры: Практич. руководство. — М.: Дело, 1995.
 7. Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Типл. — М.: Республика, 1995.
 8. Солтман Г. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1995.
 9. Социально-психологические проблемы дисциплинированности и трудовой активности личности: Сб. науч. тр. — Л., 1987.

-
10. *Управление* трудовыми ресурсами: Справ. пособие. — М., 1987.
 11. *Формирование* и стабилизация квалифицированных кадров промышленности и строительства. — Новосибирск, 1982.
 12. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интер-Синтез”», 1997.
 13. *Щёкин Г. В.* Анализ текучести кадров и пути ее сокращения. — К., 1990.
 14. *Щёкин Г. В.* Оценка руководителей и специалистов производства. — К.: Знание, 1989.
 15. *Щёкин Г. В.* Управление мобильностью кадров на производстве. — К., 1990.
 16. *Щёкин Г. В.* Управление трудовой дисциплиной на производстве. — К., 1990.
 17. *Экономико-демографические* проблемы занятости: Сб. науч. тр. — М., 1984.
 18. *Suruki N.* // *Manag. Japan.* — 1986. — № 2. — P. 17–30.
 19. *Urbanova J.* Prognóza struktúry pracovní doby ve vyspělých kapitalistických zemích // *Trend.* — 1989. — **21**. — № 4.
 20. *Vollmer R.* Personalmarketing — uberlebensfrage für Klein- und Mittelbetriebe // *Ostwestfal. Wirt.* — 1983. — **44**. — № 12. — S. 38.
-

РАЗДЕЛ 10

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ



10.1

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА КАДРОВЫХ СЛУЖБ

Усложнение современного производства, перестройка управления экономикой вызвали значительное увеличение количества информации в сфере кадрового менеджмента. Объем служебных документов ежегодно увеличивается. Внедрение машинной обработки документов в ряде кадровых служб крупных предприятий и объединений не сократило численности персонала, а наоборот, привело к увеличению количества работников, связанных с делопроизводством. Но поскольку простое увеличение численности управленческого персонала не дает положительного эффекта, нужны значительные усилия для решения организационных задач делопроизводства кадровых служб.

От правильной организации и наиболее полной автоматизации процессов обработки документов зависит эффективность всего процесса управления кадрами. Большую часть времени занимает документационное обслуживание: предварительное рассмотрение, учет, хранение, контроль за исполнением документов, различных поручений и т. д.

Организация делопроизводства кадровых служб предусматривает решение ряда вопросов:

- в о - п е р в ы х, четкого организационного построения работы отделов кадров и выбора наиболее рациональной формы организации работы с документами;
- в о - в т о р ы х, правильного разграничения функций между отдельными исполнителями и подразделениями по их квалификации, внедрения современных методов ведения делопроизводства. Этот вопрос решается путем разработки и внедрения нормативных документов, стандартов, должностных инструкций. Необходимо обратить особое внимание на правильную

разработку должностных инструкций инспекторов и референтов кадровых служб;

- в - т р е т ь и х, правильного нормирования труда работников кадровых служб. Оно призвано обеспечить нормальную загрузку работников в течение рабочего дня, недели, месяца, года при нормальной напряженности труда на каждом рабочем месте, а также помочь в оценке работы каждого сотрудника;
- в - ч е т в е р т ы х, постоянного повышения квалификации и культуры работы персонала кадровых служб. Организация этого процесса является прямой обязанностью менеджера кадровой службы. Реализуется она как путем создания курсов, семинаров непосредственно на производстве с отрывом или без отрыва от работы, так и путем направления работников на курсы повышения квалификации в институты, университеты и другие организации, а также путем организации стажировок, в том числе на зарубежные предприятия и в организации;
- в - п я т ы х, рациональной организации рабочих мест и обеспечения благоприятных условий труда. Рабочее место каждого работника отдела кадров должно быть организовано надлежащим образом, чтобы умственные и физические усилия специалиста направлялись на выполнение трудовых функций, а не на преодоление неудобств в работе.

Под *благоприятными условиями труда* понимают совокупность факторов производственной среды, положительно влияющих на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Такими факторами являются санитарно-гигиенические условия (правильное освещение, максимальная тишина, оптимальная температура, влажность); надлежащий комплект мебели и средств оргтехники для рабочих мест (письменные столы, конторские шкафы, столы-приставки для компьютеров, стулья подъемно-поворотные, стеллажи для хранения картотек, настольная картотека, набор канцелярских принадлежностей, телефонные аппараты, шиватели документов, лотки для корреспонденции и др.).

Рабочие места сотрудников кадровой службы должны оснащаться в соответствии с должностными категориями и инструкциями. При планировке и оборудовании рабочих мест сотрудников отдела кадров рекомендуется учитывать следующие требования:

- 1) устанавливать мебель, оборудование, стеллажи для сортировки документов так, чтобы ими было удобно пользоваться;
- 2) размещать предметы и средства труда с учетом выполняемых операций;
- 3) материалы, не требующие срочной обработки, хранить в специальных папках. Если документы требуют дальнейшей обработки, их складывают в места, доступные другим сотрудникам;
- 4) средства малой оргтехники размещать в определенных местах, чтобы добиваться автоматизма движений. Все постоянно используемые материалы располагать так, чтобы их сразу можно было достать, когда они потребуются;

5) для быстрого и безошибочного отыскания документов использовать различные по цвету папки.

Рекомендуемые схемы организации рабочих мест инспектора по кадрам и табельщика показаны соответственно на рис. 17 и 18.

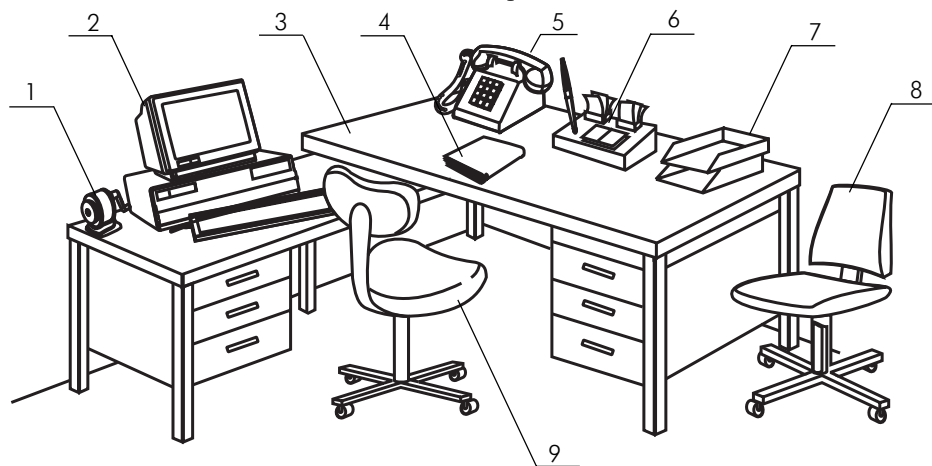


Рис. 17. Типовое рабочее место инспектора по кадрам:

1 — машинка для заточки карандашей; 2 — компьютер; 3 — стол с приставкой; 4 — телефонный справочник; 5 — телефонный аппарат; 6 — комбинированный канцприбор; 7 — лотки для документов; 8 — стул для посетителей; 9 — стул подъемно-поворотный

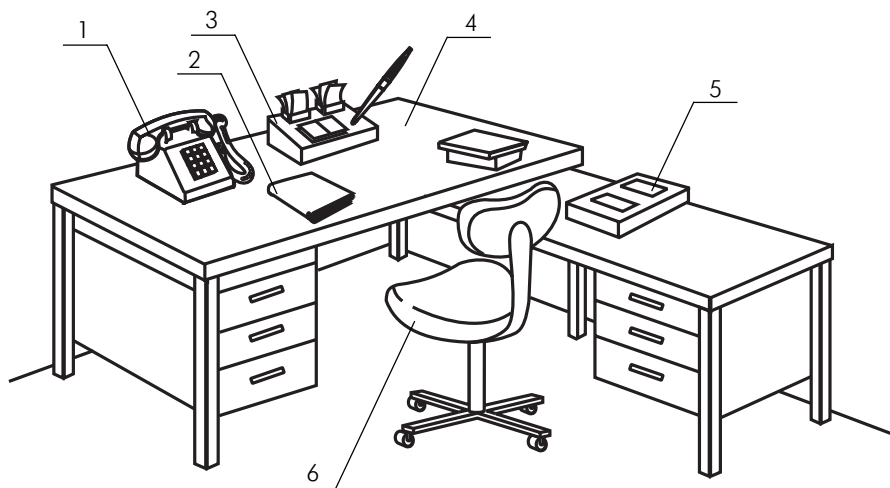


Рис. 18. Типовое рабочее место табельщика:

1 — телефонный аппарат; 2 — телефонный справочник; 3 — комбинированный канцприбор; 4 — стол с приставкой; 5 — папка с зажимом; 6 — стул подъемно-поворотный

Классификация документов

Закон — правовой акт высшего органа государственной власти, обладающий самой высокой юридической силой.

Постановление — правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами государственного управления в целях решения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами, и установления определенных стабильных правил поведения.

Распоряжение — правовой акт, издаваемый единолично руководителем (главным образом коллегиального органа государственного управления) в целях решения определенных вопросов. Как правило, оно имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга организаций, должностных лиц и граждан.

Решение — правовой акт исполнительных комитетов, принимаемый в коллегиальном порядке для решения наиболее важных вопросов их компетенции.

Приказ — правовой акт, издаваемый руководителем предприятия, учреждения, организации с целью решения важнейших оперативных вопросов. Приказы издаются как во исполнение нормативных документов вышестоящих органов, так и в инициативном порядке для руководства внутренней деятельностью учреждения.

Перечисленные *нормативные акты* составляют основу разработки и формирования документов кадровых служб при управлении персоналом на производстве. В особую группу документов входят служебные письма, телеграммы, телефонограммы, которые применяются для передачи срочных сообщений, указаний, отчетов, справок и т. д. *Отчетные документы* — это различные государственные статистические отчеты о работе с кадрами, результаты анализа качественного состава кадров, текучести кадров и др. К *документам по личному составу* относятся приказы по личному составу, заявления, характеристики, трудовые книжки, личные карточки и другие документы, относящиеся к личным делам.

По происхождению документы бывают служебные и личные. *Служебными* называют документы, отражающие деятельность предприятий, организаций и их отдельных подразделений; *личными* — письма, заявления, составленные отдельными лицами (заявления о приеме на работу, о предоставлении отпуска без содержания и т. д.).

По месту возникновения документы делятся на внешние и внутренние. К *внутренним* относятся документы, которые создаются и применяются внутри данного учреждения, к *внешним* — документы, поступающие из других организаций, предприятий, учреждений.

По срочности различают документы *весьма срочные*, *срочные* и *несрочные*. Весьма срочные и срочные требуют исполнения ранее общего сро-

ка, установленного нормативными актами для исполнения такого рода документов. Срочность, как правило, указывается в резолюции руководителя или на документе проставляется гриф “В. срочно” либо “Срочно”, что означает внеочередность и незамедлительность исполнения. С несрочными документами работают по общим правилам и никакого грифа на них не ставят.

По г л а с н о с т и различают документы *секретные, несекретные* и *для служебного пользования*. Секретные документы имеют особую отметку о секретности “Совершенно секретно”, “Секретно” или “К”. С секретными документами работают сотрудники, имеющие к ним доступ. Несекретные документы могут публиковаться в открытой печати.

По ф о р м е документы делятся на индивидуальные и типовые. *Индивидуальными* называют документы, текст которых характерен для каждого создаваемого заново документа и не повторяется в других. *Типовые* документы отражают однотипные управленческие ситуации и составляются на основе текста, взятого в качестве образца (личный листок по учету кадров, личная карточка, приемная записка и др.). Постоянная часть таких документов печатается на бланке, а переменная оформляется работником кадровой службы от руки или заполняется в отдельных случаях на пишущей машинке или ЭВМ (например, оформление наградного листа).

По с р о к а м х р а н е н и я документы бывают *постоянного, долговременного* (более 10 лет) и *временного* (до 10 лет) хранения.

По с т а д и я м и з д а н и я документы можно представить в виде черновика, оригинала, копии и дубликата. *Черновик* — документ в предварительной редакции. *Оригинал* (подлинник) — это первый экземпляр документа, составленный в соответствии с предъявляемыми требованиями. Подлинник имеет юридическую силу в том случае, если он подписан соответствующим должностным лицом. *Копия* — точное воспроизведение подлинника с пометкой в правом верхнем углу “Копия”. Копии могут быть простые и заверенные (нотариальной конторой, отделом кадров, руководителем и т. д.).

Иногда требуется воспроизвести не весь документ, а только его часть. Тогда делают *выписку* (например, из трудовой книжки, из приказа и т. п.). Разновидность копии — *дубликат*, который выдается в случае утери оригинала какого-либо документа (например, дубликат трудовой книжки). Он обладает такой же юридической силой, как и подлинник.

В настоящее время применяется подсистема унифицированных форм документов по кадрам предприятий и организаций. Эта подсистема является составной частью унифицированной системы организационно-распорядительной документации. Цель ее разработки — создать унифицированные документационные комплексы, пригодные для использования в АСУ и в условиях традиционных методов обработки документов. Эта подсистема документов рекомендуется для использования на всех уровнях управления. В нее входят унифицированные формы документов, обеспечивающие реализацию

задач по приему, переводу, увольнению, поощрению работников, предоставлению им отпусков, оформлению дисциплинарных взысканий, а также инструкция по применению унифицированных форм документов.

РЕКВИЗИТЫ ДОКУМЕНТОВ

Документы необходимо составлять и оформлять в соответствии с формуляром, принятым для разновидности кадровых документов. *Формуляром документа* называется совокупность реквизитов, расположенных в установленной стандартом последовательности. *Реквизит документа* — это обязательный элемент определенного вида документа. Каждый документ должен иметь следующие основные реквизиты: назначение (кроме служебного письма), автор, содержание, дата, подпись или утверждение и др.

При поступлении на работу граждане подают письменное заявление, в котором излагают просьбу о зачислении их на предприятие, в организацию, учреждение, указывая свою профессию, квалификацию, специальность, должность. Заявление о приеме на работу составляется в произвольной форме рукописным способом. Для заявления характерны следующие реквизиты: адресат (кому адресуется заявление); автор; место проживания автора; наименование вида документа (заявление); текст; подпись составителя; дата составления. В заявлении не принято писать предлог “от” (кого). Заявление рекомендуется составлять на бумаге формата А4. Это обеспечивает одноформатность листов документов личного дела, в которое оно подшивается. Примерно так же оформляются другие заявления по личному составу. Заявление о приеме на работу после его рассмотрения является основанием для издания приказа о приеме на работу.

Любой документ должен быть оформлен юридически грамотно и содержать правильные сведения о всех событиях, которые освещает автор. Он должен быть предельно кратким (но не в ущерб содержащейся в нем информации), а также грамотным и понятным каждому. Документ необходимо составлять на специальных бланках или стандартных листах бумаги. В случае исправления в документах делается специальная оговорка “исправленному на стр. ... верить”, которая заверяется подписью и печатью. При перечеркивании необходимо стараться, чтобы был виден исправленный текст.

Текст документа рекомендуется разделять на две основные части: в первой указывается основание составления документа; во второй — излагаются выводы, предложения, решения, распоряжения или просьбы. При подготовке текста документа рекомендуется соблюдать такие правила:

1. Документы, содержащая информацию по различным вопросам деятельности предприятия, организации (доклады, отчеты и т. п.), делятся на разделы или главы.

2. Каждый раздел должен иметь заголовок, отражающий его содержание.
3. Необходимо заменять сложные предложения простыми, применяя устойчивые словосочетания, а также использовать в основном прямой порядок слов.
4. В распорядительных документах нужно употреблять лишь глаголы в неопределенной форме (назначить, командировать, премировать, утвердить, обязать и т. п.).

Стиль и язык служебных документов должны отвечать следующим правилам:

- соблюдаться требования официально-делового стиля и норм современного языка;
- использоваться слова, закрепленные практикой документирования управленческой деятельности (на ваш номер, должным образом, указанные факты и др.);
- широко применяться термины юридического и бухгалтерского характера (исковое заявление, претензия, дебет, кредит и т. д.);
- необходимы унификация и стандартизация деловой речи в часто повторяющихся документах. Использование трафаретных текстов значительно ускоряет составление документов и повышает их грамотность.

Все документы должны удостоверяться. Основными способами удостоверения документов являются подписание, утверждение и проставление печати. **Подпись** — обязательный реквизит документа. Документ подписывается руководящим работником отдела или другим должностным лицом в соответствии с их компетенцией. В состав реквизита “подпись” входят наименование должности лица, подписывающего документ, личная подпись и ее расшифровка, например:

Начальник отдела кадров	_____	<i>И. В. Кольцов</i>
	(подпись)	

Если документ написан не на бланке, то в состав наименования должности в реквизит “подпись” включается наименование предприятия (организации), например:

Начальник отдела кадров Киевского завода “Электроприбор” 03.04.02	_____	<i>И. В. Кольцов</i>
	(подпись)	

Две и более подписей проставляются в том случае, если за содержание документа несут ответственность несколько лиц (например, в финансовых

документах, актах, характеристиках). В таком случае подписи располагают одна под другой (через 1,5–2 межстрочных интервала) в последовательности, соответствующей занимаемой должности, например:

Директор института	_____	<i>В. М. Мироковский</i>
	<i>(подпись)</i>	
Главный бухгалтер	_____	<i>Л. А. Говорухин</i>
	<i>(подпись)</i>	

В документах, составленных комиссией, указывают не должности лиц, подписывающих документ, а распределение обязанностей в составе комиссии, например:

Председатель комиссии	_____	<i>Е. М. Лозунов</i>
	<i>(подпись)</i>	
Члены комиссии:	_____	<i>Н. А. Антипов</i>
	<i>(подпись)</i>	
	_____	<i>И. П. Гурьянов</i>
	<i>(подпись)</i>	
	_____	<i>С. К. Ершов</i>
	<i>(подпись)</i>	

Подписи членов комиссии располагают в алфавитном порядке. В случае отсутствия должностного лица, подпись которого заготовлена на проекте документа, документ подписывает должностное лицо, исполняющее его обязанности, или заместитель. При этом обязательно указываются фактическая должность лица, подписывающего документ, его фамилия (исправления можно сделать чернилами или машинописным способом, например: “И. о.”, “Зам.”). Не допускается подписывать документы с предлогом “за” или проставлением косой черты перед наименованием должности. При подготовке документа его составитель должен заранее знать, кто его будет подписывать.

На документах, требующих особого удостоверения их подлинности, ставится **печать**. Оттиск печати проставляется так, чтобы он захватил часть слов наименования должности лица, подписывающего документ. Печатью не удостоверяются служебные письма на бланках организаций, предприятий.

Отдельные виды документов после их подписания **утверждаются**. Это особый способ удостоверения документов, санкционирующих распространение их действия на определенный круг лиц. Документ, подлежащий утверждению, приобретает юридическую силу только с момента его утверждения. Реквизит утверждения состоит из слова “УТВЕРЖДАЮ”, полного наименования должности лица, утверждающего документ (включая наименование организации), личной подписи, ее расшифровки и даты утверждения, например:

20.03.02	УТВЕРЖДАЮ
	Зам. директора по кадрам ПО “Точэлектроприбор”
	_____ И. В. Квят (подпись)

Как правило, утверждают следующие виды документов: положения (об организациях, предприятиях, структурных подразделениях и др.); уставы предприятий и организаций, отчеты и балансы; штатные расписания, структуры; текущие и перспективные планы; акты контрольно-ревизионного характера; акты приема и передачи дел; отдельные разновидности протоколов и др. В утвержденные документы не допускается вносить какие-либо исправления и добавления без разрешения лица, утвердившего документ.

Важным моментом в работе с кадровыми документами является их согласование. Прежде чем утвердить или подписать документ, его необходимо согласовать, т. е. поставить подпись (визу) должностного лица, имеющего отношение к тексту документа. Согласование должно обеспечить правильное решение вопроса о качестве подготовленного документа, его целесообразности, своевременности, экономической и научно-технической обоснованности, соответствии содержания документа действующему законодательству и правовым актам, определяющим компетенцию отдела, издавшего документ. Согласование документов может быть внутренним и внешним. Внутреннее согласование проводится с различными подразделениями и должностными лицами своего предприятия, внешнее — с подчиненными и неподчиненными организациями.

Внутреннее согласование обычно оформляется визированием проекта документа. Виза состоит из подписи визирующего и даты согласования. Замечания и дополнения к документу излагаются на отдельном листе, а на проекте документа делается запись: “Замечания прилагаются”. На внутренних документах (например, приказах по личному составу) визы ставятся на последней странице первого экземпляра документа ниже реквизита “подпись”. Исходящие документы визируются на экземплярах, остающихся в организации или ее структурных подразделениях. Внешнее согласование можно оформить грифом согласования, справкой согласования или представлением протокола обсуждения проекта документа на заседании какого-либо коллегиального органа.

Гриф согласования состоит из слова “СОГЛАСОВАНО”, наименования должности лица, с которым согласовывается документ (включая наименование организации), личной подписи, ее расшифровки и даты, например:

СОГЛАСОВАНО
Главный инженер завода “Электроприбор”
_____ Расшифровка подписи _____
Дата (подпись)

Если документ имеет приложения, не названные в тексте, необходимо перечислить их наименования с указанием количества листов в каждом приложении и количества экземпляров, например:

Приложения:

1. План распределения молодых специалистов на 3 листах в 3 экз.
2. Справка о состоянии текучести кадров в I полугодии на 2 листах в 2 экз.

Важным реквизитом документов является **резолюция**. Она содержит указания руководителя по использованию документа, включая фамилию исполнителя, предписание действий, порядок и срок исполнения (если это необходимо), подпись руководителя и дату подписания резолюции, например:

Соколову П. С.

Прошу рассмотреть и подготовить ответ до 25.03.02

(личная подпись, дата)

или

Зам. директора по кадрам *Федорчуку Г. И.*

Прошу подготовить заявку на молодых специалистов, согласовав ее до 25.04.02

(личная подпись, дата)

Как правило, на документе должно быть не больше одной резолюции. Указание об исполнении документа дается одному или нескольким должностным лицам. Ответственный исполнитель имеет право созывать соисполнителей. Резолюция пишется руководителем рукописным способом под реквизитом “адресат” параллельно основному тексту документа. Помещать резолюции на тексте, адресате и других реквизитах документа не рекомендуется.

После исполнения документа на нем делается соответствующая отметка, и он направляется в дело. Реквизит отметки об исполнении включает слова “в дело”, индекс дела, в которое будет подшит документ для хранения, краткие сведения об исполнении документа по существу вопроса со ссылкой на вновь составленный документ, дату и подпись руководителя подразделения, например:

В ДЕЛО 7-14

Вопрос решен устно с начальником ОТиЗ *Михайловым В. М.*

Дата

(подпись)

Основные реквизиты приказа: наименование предприятия и его подведомственность, название вида документа (приказ), место издания, дата, индекс, заголовок, подпись, отметка о согласовании. Текст приказа состоит из двух частей: констатирующей и директивной (распорядительной). В констатирующей части даются ссылки на директивные документы вышестоящих организаций, директивная часть начинается со слова “приказываю”. Каждый пункт приказа обязательно начинается с указания фамилии конкретного исполнителя в дательном падеже, затем следуют обозначение предписываемого действия (глагол в неопределенной форме) и срок исполнения.

Проекты приказов готовят ответственные должностные лица и визируют на первом экземпляре. Подписывает приказ и проставляет на нем дату руководитель предприятия, который может вносить поправки в подготовленный проект. При подготовке проекта приказа исполнитель определяет необходимость его рассылки, тираж, список структурных подразделений. Приказы по кадрам оформляют на специальных бланках. В заголовке к тексту такого приказа пишут: о приеме на работу; о переводе на другую работу; об увольнении; о предоставлении отпуска; о поощрении; о нарушении; о наложении дисциплинарного или административного взыскания. В приказах по кадрам констатирующая часть может отсутствовать. Распорядительная часть делится на пункты. Каждый пункт приказа по кадрам начинается глаголом, означающим действие: ПРИНЯТЬ, НАЗНАЧИТЬ, ПЕРЕВЕСТИ, ОБЪЯВИТЬ БЛАГОДАРНОСТЬ, ОСВОБОДИТЬ, УВОЛИТЬ и т. п. Эти глаголы печатают прописными буквами. Фамилию печатают полностью прописными буквами, а имя и отчество — строчными, затем указывают должность, структурное подразделение, содержание действия в отношении лица, о котором издается приказ. В пункте приказа о назначении на должность указывают, на какую должность, с какой даты и с каким окладом принимается работник. В приказе о предоставлении отпуска называют вид отпуска, количество предоставляемых дней и даты начала и окончания отпуска. В приказе об освобождении от занимаемой должности (увольнении) указывают причину в соответствии с законом, статью КЗоТ, на основании которой проводится увольнение.

Договор — документ, фиксирующий соглашение сторон об установлении каких-либо отношений и регулирующий эти отношения. Для того чтобы заключить договор, предприятие, организация, учреждение должны обладать правом юридического лица. Граждане могут заключать договоры как с юридическими лицами, так и между собой, но при условии, что они являются дееспособными. Таким образом, договор — это документ, закрепляющий соглашение двух или более сторон об установлении, изменении или прекращении их прав и обязанностей.

Договоры заключаются самые разные, но в работе кадровых служб чаще всего встречаются такие из них: на обучение, на производственную практику, трудовой договор на определенный срок работы и т. п. В зависимости

от вида договоры имеют следующие *реквизиты*: название документа; место заключения договора; дата; краткое содержание; наименование сторон, заключивших договор; должности, фамилии, имена и отчества лиц, подписавших договор; ответственность сторон; срок действия договора; юридические адреса, подписи и печати сторон, заключивших договор.

Подготовка документов к дальнейшему хранению и использованию

В кадровых службах предприятий и организаций составляется большое количество документов, отражающих многообразную деятельность этих служб. Ценность таких документов различна. Значительная часть документов носит разовый характер; такие документы после использования содержащейся в них информации теряют значение, и дальнейшее их хранение становится нецелесообразным. Другие документы сохраняют значение в течение ряда лет. Есть документы, которые, принимая во внимание их ценность, должны храниться вечно.

В ходе всей текущей работы с кадровыми документами должна осуществляться их подготовка к последующему хранению и использованию. Она включает экспертизу их практической ценности, формирование дел, их описание, обеспечение сохранности документов в отделе кадров, передачу дел в архив предприятия, организации.

Экспертиза документов — это определение их социального и иного значения в целях отбора на хранение и установления сроков хранения. В процессе экспертизы документов отбираются те из них, которые подлежат постоянному хранению. Экспертиза ценности документов осуществляется в три этапа.

Первый этап экспертизы проводится на стадии текущей работы с документами:

- при разработке номенклатуры дел отдела кадров, когда определяют ценность будущего дела на основании перечней документов и опыта работы;
- при регистрации в отделе кадров поступающих и создаваемых там документов, когда определяется их принадлежность к конкретному делу с обозначенным на его обложке сроком хранения.

Второй этап экспертизы осуществляется на стадии подготовки дел для передачи в архив предприятия после завершения работы с ними. Эта работа проводится персоналом отдела кадров и контролируется экспертной комиссией предприятия (организации).

Третий этап экспертизы проводится на стадии подготовки дел для передачи на государственное хранение. Экспертизу осуществляют работники ведомственного архива, члены экспертной комиссии предприятия и работники государственного архива.

В общей массе документов отдела кадров есть документы, отражающие его основную деятельность (уставы, положения, штатные расписания, приказы, перспективные и годовые планы работы с кадрами, годовые и сводные отчеты, протоколы совещаний и собраний коллектива, переписка с вышестоящими организациями, материалы по проверкам выполнения постановлений, указаний по работе с кадрами, все документы по личному составу и т. п.). Чтобы правильно оценить их, необходимо применять критерии ценности документов. К основным критериям относятся значимость содержания; время и место создания; подлинность и копийность; юридическая сила; физическое состояние. Критерий значимости содержания — важнейший.

При отборе документов на хранение предпочтение отдается подлинникам. Однако некоторые документы (статистические отчеты, докладные записки, различные справки и т. д.) имеются только в копиях, поскольку подлинники направляются в другие инстанции.

Юридической силой обладают только правильно оформленные документы. В некоторых случаях юридическую силу имеют также их вторые экземпляры (трудовых договоров, актов).

При экспертизе ценности документов важным справочным пособием являются различные виды перечней документов. На предприятиях, в организациях разрабатываются перечни типовых документов с указанием сроков хранения документов, а также перечень документов со сроками хранения до пяти лет, которые подлежат уничтожению без утверждения архивным учреждением, и перечень документов, подлежащих приему в государственный архив.

На всех предприятиях и в организациях создаются **экспертные комиссии**. На крупных предприятиях и в объединениях создаются центральные экспертные комиссии, которые координируют работу экспертных комиссий структурных подразделений. Экспертные комиссии назначаются приказом руководителя предприятия (организации) в составе не менее 3–5 человек под председательством одного из руководящих работников.

Основной задачей экспертных комиссий является обеспечение регулярно-го сбора, отбора и подготовки документов к архивному хранению после завершения их делопроизводством. Экспертные комиссии руководствуются действующими правилами, инструкциями, перечнями и номенклатурами дел.

Экспертная комиссия предприятия, структурного подразделения выполняет следующие *функции*:

- рассматривает проекты номенклатур дел предприятия (организации) и структурных подразделений;
- организует ежегодный отбор документов на хранение и уничтожение;
- рассматривает описи дел постоянного хранения, подлежащие передаче в государственный архив, и описи дел по личному составу постоянного и временного хранения (более 10 лет);

- рассматривает акты о выделении к уничтожению дел, не подлежащих дальнейшему хранению;
- рассматривает предложения об изменении сроков хранения отдельных категорий документов;
- участвует в подготовке и рассмотрении проектов перечней документов, типовых и примерных номенклатурных дел;
- осуществляет контроль за деятельностью экспертных комиссий структурных подразделений.

Члены экспертной комиссии проверяют правильность проведенного отбора документов на хранение и уничтожение путем просмотра описей, актов и других документов. Заседания экспертной комиссии оформляются протоколами, а отбор документов и дел на уничтожение — актом. Акты рассматриваются экспертными комиссиями предприятия (структурного подразделения), подписываются их председателем и членами, утверждаются руководством предприятия.

10.2

ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

Документационное обеспечение управления — это деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе осуществления им управленческих функций. От правильной организации и наиболее полной механизации и автоматизации обработки документов зависит повышение эффективности всего процесса управления кадрами.

Основой деятельности кадровых служб являются учет, отчетность и ведение организационно-распорядительной документации, которая включает три основные группы документов:

- организационные (положения, инструкции, правила, уставы);
- распорядительные (приказы, распоряжения, постановления, решения, указания, рекомендации);
- справочно-информационные (письма, отчеты, акты, протоколы, обзорные и докладные записки, перечни, справки, списки и др.).

Наиболее важные вопросы организации делопроизводства в кадровых службах предприятий и организаций определяются основными положениями единой государственной системы делопроизводства. В каждом отделе кадров формируется *номенклатура дел*, представляющая собой утвержденный в установленном порядке систематизированный список наименований

дел, заводимых в делопроизводстве отдела с указанием сроков хранения. Номенклатуры дел составляются на основе примерных и типовых номенклатур, которые разрабатываются и утверждаются министерствами и ведомствами по согласованию с архивными учреждениями.

Примерная форма номенклатуры дел

УТВЕРЖДАЮ			
Директор _____			
“ _ ” _____ 200 _ г.			
НОМЕНКЛАТУРА ДЕЛ			
отдела кадров _____			
(наименование предприятия, организации)			
Номер и шифр дела	Наименование дела	Срок хранения	Примечание

До составления номенклатуры дел в отделе кадров проводится следующая работа:

- определяются документы для включения в номенклатуру, наименования дел (например, “Отчеты о работе с кадрами в 2002 году”);
- устанавливается порядок расположения дел (классификационная схема номенклатуры — ее последовательность);
- определяются сроки хранения дел и система их индексации;
- оформляется, согласовывается и утверждается номенклатура дел отдела.

Первичными документами по учету кадров на предприятии (в организации) являются приказы (распоряжения) о приеме на работу, увольнении и переводе на другую работу, записки о предоставлении отпусков, на основании которых делают соответствующие записи в **учетных документах** (личных карточках, трудовых книжках и др.). **Личные карточки** заполняются отделом кадров на всех работников, принятых на постоянную, временную или сезонную работу, на основании опроса рабочего или служащего и соответствующих документов: паспорта, диплома, трудовой книжки, удостоверения и др. О всех последующих изменениях в трудовом пути работника в личных карточках делаются соответствующие отметки, после ознакомления с которыми он ставит свою подпись.

На специалистов с высшим образованием кроме личной карточки заполняется также **учетная карточка**. Заполненную учетную карточку подписывает поступающий на работу и заверяет начальник отдела кадров.

Личные карточки работников комплектуются по структурным подразделениям предприятия в алфавитном порядке. Они составляют **картотеку личного состава организации**. По данным личных карточек ведут учет чис-

ленности, состава работников и его изменений в соответствии с типовой и отраслевыми инструкциями по статистике численности рабочих и служащих. На крупных предприятиях для облегчения работы с картотекой на каждого работника заводят вспомогательную **алфавитную карточку**. Картотека указанных карточек ведется по предприятию (организации) в целом, карточки в ней раскладываются в алфавитном порядке и содержат следующие сведения: фамилия, имя, отчество, цех, отдел; занимаемая должность; номер личного дела и табельный номер. Личные карточки работников после их увольнения хранятся в отделе кадров предприятия в течение двух лет, а затем в архиве предприятия еще 33 года.

На руководителей, специалистов, а также материально ответственных лиц кроме личных и учетных карточек в отделе кадров ведутся **личные дела**, которые представляют собой набор различных документов, характеризующих их биографические, деловые и личностные качества. Личные дела систематизируются в алфавитном порядке или по структурным подразделениям в соответствии с утвержденным штатным расписанием. В них входят такие документы: опись документов, личный листок по учету кадров, дополнение к личному листку по учету кадров, автобиография, копии документов об образовании, заявление о приеме на работу, копии представлений для назначения или утверждения в должности, копии материалов по результатам конкурсов специалистов и выборов руководителей, характеристики (отзывы), аттестационные листы, копии приказов о поощрениях и взысканиях, другие документы, характеризующие работника. Каждому личному делу присваивают порядковый номер, соответствующий номеру в штатно-должностной книге, который записывают в алфавитную книгу личных дел предприятия.

Штатно-должностная книга представляет собой основной рабочий документ отдела кадров, который отражает состояние укомплектованности аппарата предприятия, организации и их подразделений руководителями, специалистами и служащими. Указанную книгу составляют работники по кадрам на основе штатного расписания по следующей форме: номер по порядку, наименование подразделений и должностей, должностной оклад (ставка); категория персонала, фамилия, имя, отчество, год рождения, образование и специальность, дата и номер приказа о назначении на должность. Порядковые номера записей работников в штатно-должностной книге в целях оперативного поиска необходимых данных присваивают их личным делам и личной карточке.

Для получения различных справок о работающих, переведенных, выбывших, об общем и непрерывном стаже работы для отметки в бюллетенях социального страхования в отделе кадров ведется *алфавитная книга*. Она составляется на всех рабочих и служащих по подразделениям или категориям персонала в зависимости от структуры предприятия, организации и

численности работающих. В алфавитную книгу, как и в штатно-должностную, запись вносят одновременно с оформлением приказов о приеме, переводе, увольнении работников.

Для определения частоты сменяемости кадров по той или иной должности и более детального изучения причин нежелания работников замещать данную должность отделы кадров ведут должностные карточки по приведенной ниже форме.

Примерная форма должностной карточки

ДОЛЖНОСТНАЯ КАРТОЧКА			
Должность _____			
Наименование предприятия _____			
Номер дела _____		Код _____	
Фамилия, имя, отчество	Приказ о зачислении	Приказ об освобождении	Примечание

Заполнение личного листка по учету кадров. Личный листок по учету кадров работник заполняет собственноручно, отвечая на все поставленные вопросы: фамилия, имя, отчество; пол; год, число и месяц рождения; образование (указывается название и местонахождение учебного заведения, наименование полученной специальности и квалификации по диплому); владение иностранными языками; ученая степень и ученое звание; научные труды и изобретения; выполняемая работа с начала трудовой деятельности; государственные и другие награды; отношение к воинской обязанности и воинское звание; семейное положение; домашний адрес; дата заполнения.

В конце листка по учету кадров ставится **личная подпись** заполняющего его лица.

Автобиография — документ, который автор составляет самостоятельно, в произвольной форме, однако с соблюдением определенных требований. При поступлении на работу автобиографию пишут от руки на листе бумаги формата А4 или на специальном бланке. Форма изложения — повествовательная (от первого лица).

Все сведения даются в хронологическом порядке и так, чтобы можно было составить представление о жизненном пути, деловой квалификации и личностных качествах человека. При описании трудовой деятельности не следует ограничиваться только перечислением должностей, необходимо объяснить причины перехода с одной работы на другую. Если временно не

работал, надо указать причину. Необходимо также написать о переменах места жительства.

В автобиографии обычно указывают название документа; имя, отчество и фамилию автора; число, месяц и год рождения, место рождения; сведения о родителях (фамилию, имя, отчество, место работы); образование и специальность по образованию; вид трудовой деятельности; последнее место работы; награды и поощрения; семейное положение и состав семьи; домашний адрес и телефон; дату; ставят личную подпись.

Характеристика — официальный документ, который выдает администрация предприятия, учреждения, организации своему сотруднику при решении ряда вопросов (таких как поступление в учебное заведение, командирование на работу в другую страну, аттестация на должность и т. п.). Она может быть оформлена на общем бланке формата А4.

В характеристике даются отзыв о служебной деятельности сотрудника, оценка его деловых и личностных качеств.

Реквизиты характеристики: название вида документа (характеристика); указание должности лица, которому выдается характеристика; наименование организации, выдающей характеристику; имя, отчество и фамилия сотрудника; текст; подписи; печать. В тексте характеристики можно выделить логически связанные между собой составные части:

- первая часть — анкетные данные, следующие за названием документа, где указывают имя, отчество и фамилию, должность, ученую степень и звание (если они имеются), год рождения, образование;
- вторая часть — данные о трудовой деятельности (специальность, продолжительность работы на данном предприятии или в организации, сведения о продвижении по службе, уровень профессионального мастерства и т. п.);
- третья часть — собственно характеристика, т. е. оценка личностных и деловых качеств (отношение к работе, повышение профессионального и культурного уровня, поведение в быту, отношение к коллегам); наличие у сотрудника наград и других служебных поощрений;
- четвертая часть — заключительная — содержит вывод, в котором указывается назначение характеристики.

Текст характеристики излагается от третьего лица. Подписывает характеристику руководитель предприятия. Подпись заверяется гербовой печатью. Ниже проставляется дата подписания характеристики. Характеристику выдают работнику на руки или с его ведома пересылают учреждению, организации, предприятию, которые ее запросили.

10.3

ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ ПО КАДРАМ

Помимо учета личного состава предприятия (организации) отдел кадров ведет учет и по другим направлениям, например учет отпусков, трудовых книжек, резерва на выдвижение, взысканий, поощрений и др.

Порядок оформления и учета отпусков. Отпуск оформляют в отделе кадров. Согласно графику рабочие и служащие за две недели получают записку о предоставлении отпуска, согласуют дату отпуска с руководителем подразделения и возвращают бланк записки об отпуске с его подписью в отдел кадров. Работник отдела кадров вносит записи об очередном отпуске в личную карточку и журнал учета отпусков. Затем записку о предоставлении отпуска передают в бухгалтерию для расчета. На руководителей подразделений, а также материально ответственных работников кроме записки об отпуске оформляют приказ с указанием замещающих сотрудников. По окончании текущего месяца работник по кадрам, ведающий учетом отпусков, подводит итог количества работников, находившихся в различного рода отпусках, и составляет сводную справку.

Учет и ведение трудовых книжек рабочих и служащих осуществляются в порядке, предусмотренном инструкцией.

Учет наградений рабочих и служащих орденами и медалями, присвоения им почетных званий ведется в отделе кадров в специальном журнале. Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку работника. Работники отдела кадров ведут также учет взысканий, которые объявляются в приказе (распоряжении) и сообщаются работнику под роспись. Дисциплинарные взыскания в трудовую книжку не заносятся. Журнал учета дисциплинарных взысканий ведется по следующей форме: номер по порядку; фамилия, имя, отчество; номер и дата приказа; должность и место работы; характер нарушения; вид и содержание дисциплинарного взыскания. Кроме журналов в личных делах по персональному учету кадров должны быть листы поощрений и взысканий, в которых отражается, за что и как поощрен или наказан работник.

Учет резерва кадров на выдвижение осуществляется отделом кадров посредством составления списков и картотеки резерва. Списки резерва составляются отдельно по каждой номенклатуре. Одновременно со списками на каждого работника, зачисленного в резерв, заводятся специальные карточки. Карточки учета резерва составляют картотеку резерва, внутри которой формируются разделы, соответствующие утвержденным номенклатурам дол-

жностей. Разделы резерва по номенклатурам, в свою очередь, делятся на группы по конкретному должностному признаку кандидатов на выдвижение. Например, в разделе картотеки “Номенклатура руководителя предприятия, организации” могут быть выделены следующие подразделы: резерв начальников цехов; резерв начальников отделов технического профиля; резерв начальников отделов экономического профиля и т. д. Карточки учета резерва помимо обязательных социально-демографических данных претендентов включают сведения о повышении их квалификации и общеобразовательного уровня, временном замещении других должностей, командировках и стажировках, выполнении специальных поручений, выполняемой работе и др. Списки резерва кадров на выдвижение составляются по приведенной далее форме.

№ п/п	На какую должность планируется	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Образование (какое учебное заведение и когда окончено)	Место работы и должность (с какого времени)
-------	--------------------------------	------------------------	--------------	--	---

Кроме перечисленных отделом кадров ведутся и другие виды учета. Так, отдельным списком осуществляются учет совместителей, несовершеннолетних работников, молодых специалистов и молодых рабочих, а также табельный учет, учет по профессиональному обучению и повышению квалификации рабочих и служащих и др.

Учет различных сторон управления кадрами на производстве предусматривает также составление различной текущей информации и государственной статистической отчетности.

При организации учета кадров с помощью подсистемы АСУ “Кадры” министерства и ведомства обеспечивают свои предприятия и организации специальными инструкциями, программами и положениями по составлению и обработке кадровой информации [2].

Обработка информации в подсистеме АСУ “Кадры” осуществляется в двух основных режимах:

1) по установленному графику с выдачей данных по табельному учету и данных для составления отчетности;

2) в запросно-ответном режиме по заявкам руководителей структурных подразделений.

Выдача персональных данных возможна в таких режимах:

- разделы личного листка по учету кадров (режим перечитывания);
- данные из личного листка по стандартным запросам (режим стандартного запроса);
- данные по произвольному набору кадровых показателей (режим нестандартного запроса);

- аналитические таблицы, включающие результаты расчетов по заданному алгоритму (режим вычисления);
- вводимые и корректируемые данные (режим ввода).

С помощью компьютеров можно решать также задачи АРМ “Кадры” (подготовка различных справок для руководства предприятия, объединения, отрасли, государственной статистической отчетности, учет и анализ движения кадров, подбор кандидатур для выдвижения, направления на учебу, награждения и т. д.).

Дальнейшее развитие автоматизированных информационно-справочных систем по управлению кадрами на производстве вплотную подводит к созданию **электронной службы отдела кадров**, которая позволит организатору кадровой работы получать в режиме диалога с компьютером любые необходимые сведения, содержащиеся в информационной базе.

Внедрение в практику кадровой работы современных средств и методов управления, оснащение кадровых служб необходимой компьютерной техникой, а также повышение роли отделов кадров в активизации человеческого фактора развития производства предусматривают также **рациональную организацию рабочих мест** и создание лучших условий труда для работников кадровой службы. По мнению специалистов, рабочие помещения службы кадров в зависимости от характера выполняемых в них работ следует разделить на функциональные зоны:

- *управления* (рабочие помещения заместителя руководителя предприятия (организации) по кадрам, начальников отделов кадров, подготовки кадров и других руководящих работников кадровой службы);
- *ожидания* (здесь посетители ожидают приема сотрудниками кадровой службы и одновременно получают первичную информацию о предприятии, при необходимости заполняют бланки кадровых документов);
- *работы с посетителями* (включает зону рабочих мест инспекторов по кадрам и зону посетителей, оборудованную необходимой мебелью);
- *работы с документами* (здесь находятся рабочие места большинства сотрудников кадровой службы, оборудованные всем необходимым для получения информации, обработки, хранения и выдачи документов и материалов);
- *контакта, или конфиденциального общения с посетителями* (представляет собой изолированное помещение с интерьером, располагающим к доверительной беседе);
- *кодирования документов* (предназначена для кодирования различной кадровой информации в условиях применения ЭВМ);
- *хранения документов* (здесь находятся картотеки, личные дела и трудовые книжки работников, отчеты о кадровой работе и другая документация по кадрам).

Как показывают расчеты, оптимальный размер помещения кадровой службы на предприятии с численностью работающих до 3 тыс. человек составляет около 150 квадратных метров.

10.4

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КАДРОВЫХ СЛУЖБ*

Оценка деятельности служб управления персоналом — это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом [12]. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат *итоговыми индикаторами*, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом (качество кадровой работы, удовлетворенность работников организации, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и др.). Оценка деятельности кадровых служб опирается на *критерии эффективности*, выраженные в объективных показателях развития производства (табл. 15).

Количественная оценка деятельности кадровых служб предполагает точное определение издержек, необходимых для эффективной реализации фирменной кадровой политики. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. В составе затрат на содержание персонала выделяются различные группы основных и дополнительных расходов (рис. 19). Средние затраты на кадровые мероприятия, направленные на пополнение и обучение штата сотрудников организации, рассчитываются так [12]:

$$\begin{aligned}\text{Средние издержки на одного} &= \frac{\text{Затраты на отбор персонала}}{\text{Количество принятых работников}}; \\ \text{принятого работника} & \\ \text{Средние затраты на обучение} &= \frac{\text{Общая стоимость обучения}}{\text{Количество обучившихся}}. \\ \text{одного работника} &\end{aligned}$$

* См.: *Управление персоналом организации: Учебник* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — С. 483–501.

Таблица 15

**Показатели оценки эффективности деятельности подразделений
по управлению персоналом [12]**

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени соответствия	Показатели степени удовлет- воренности работников	Косвенные показатели эффективности
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности Затраты на отдельные направления и программы деятельности работников и организации в целом Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала	Соответствие численности работников и количества рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава) Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)	Удовлетворенность работой в данной организации Удовлетворенность деятельностью подразделений управления персоналом	Текущая текучесть кадров Уровень абсентизма Производительность труда Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.) Количество жалоб работников Уровень производственного травматизма и профзаболеваний

Укомплектованность кадрового состава оценивается как *количественно* — путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием, так и *качественно* — по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей). Степень *удовлетворенности работников трудом* оценивается на основе опросов и анализа мнений сотрудников организации. Такие мнения выявляются путем анкетирования или интервьюирования работников социально-психологической службой организации. Эффективность работы подразделений кадровой службы при *анкетировании* работников можно оценить на основании субъективных критериев [12]:

- степени сотрудничества различных подразделений организации со службой управления персоналом;
- мнения линейных менеджеров об эффективности фирменной кадровой работы;
- готовности работников кадровой службы к сотрудничеству со всеми работниками организации при решении кадровых проблем;
- доверительности взаимоотношений с работниками по кадрам;

- быстроты, качества и эффективности выполнения услуг кадровой службой;
- оценки качества информации и профессионализма консультаций, выдаваемых кадровой службой руководителям организации.

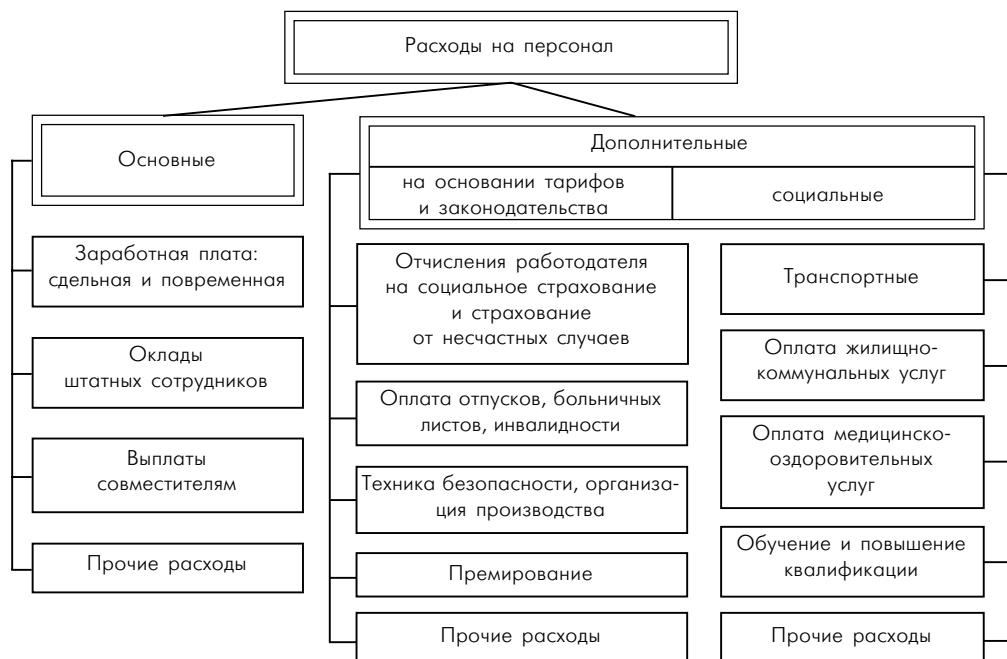


Рис. 19. Расходы на персонал [12]

Основными косвенными критериями эффективности деятельности службы управления персоналом являются показатели качества расстановки работников по рабочим местам (должностям), текучести и сменяемости кадров, состояния трудовой и исполнительской дисциплины.

Резюме

1. От правильной организации и наиболее оптимальной автоматизации процессов обработки и хранения кадровой документации во многом зависит эффективность всего процесса управления персоналом. Этому способствуют создание современных рабочих мест работников по кадрам, а также их непрерывное профессиональное обучение.
2. Документы классифицируются по признакам происхождения, месту возникновения, срочности, гласности, форме, срокам хранения, стадиям изда-

- ния и др. Каждый документ должен иметь основные реквизиты (назначение, автор, содержание, дата, подпись или утверждение).
3. Экспертиза документов — это определение их социального и иного значения в целях отбора на хранение и установления сроков хранения. Экспертиза ценности документов осуществляется в несколько этапов. Для этого на предприятиях и в организациях создаются экспертные комиссии.
 4. Документационное обеспечение управления персоналом — это деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации кадровой работы в процессе осуществления различных управленческих функций. Документация кадровой службы включает три основные группы документов: организационные, распорядительные и справочно-информационные.
 5. Оценка деятельности кадровой службы основывается на качественном и количественном определении эффективности различных направлений кадровой работы, нацеленной на достижение целей организации и решение стоящих перед ней задач.

Вопросы и задания для повторения

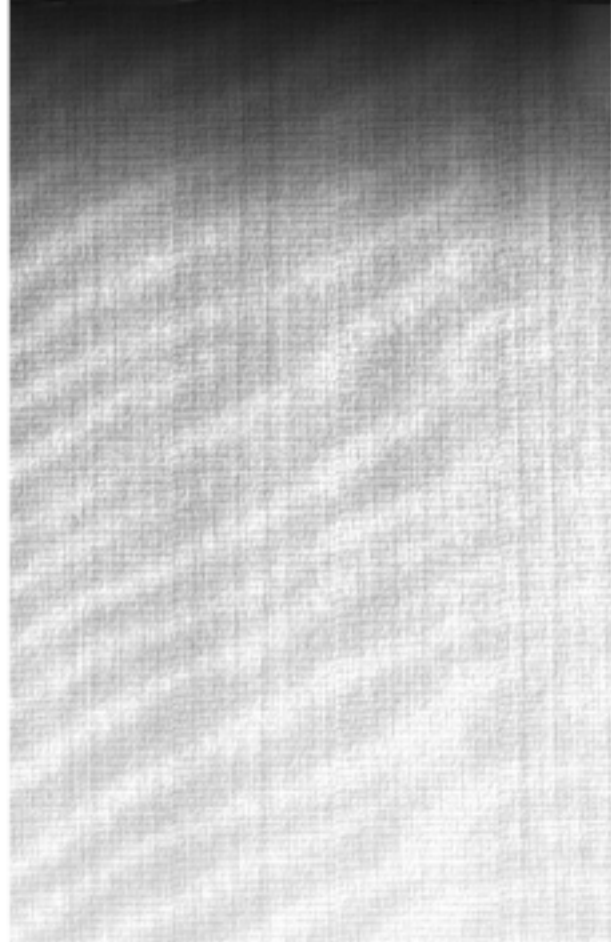
1. Что необходимо для оптимальной организации делопроизводства кадровых служб в современных условиях?
2. Дайте классификацию нормативных актов и назовите основные классификационные признаки документов.
3. Перечислите общие реквизиты документов и назовите конкретные реквизиты приказов по кадрам.
4. Дайте определение понятия “экспертиза документов” и опишите ее основные этапы. Какие документы по учету кадров являются первичными?
5. Назовите основные виды и формы организации учета и отчета по кадрам. Опишите процесс обработки кадровой документации с использованием ЭВТ.
6. С какой целью оценивается эффективность работы кадровых служб? Перечислите группы основных и дополнительных расходов на содержание персонала.

Список использованной литературы



1. Венедиктова В. И. О деловой этике и этикете. — М.: Прогресс-Академия, 1994.
2. Войченко Е. Г. Планирование и организация работы отдела кадров. — К.: Выща шк., 1986.
3. Воробьев Л. И., Щёкин Г. В. Делопроизводство, учет и отчетность в кадровой службе: В 3 ч. — К.: ВЗУУП, 1990.

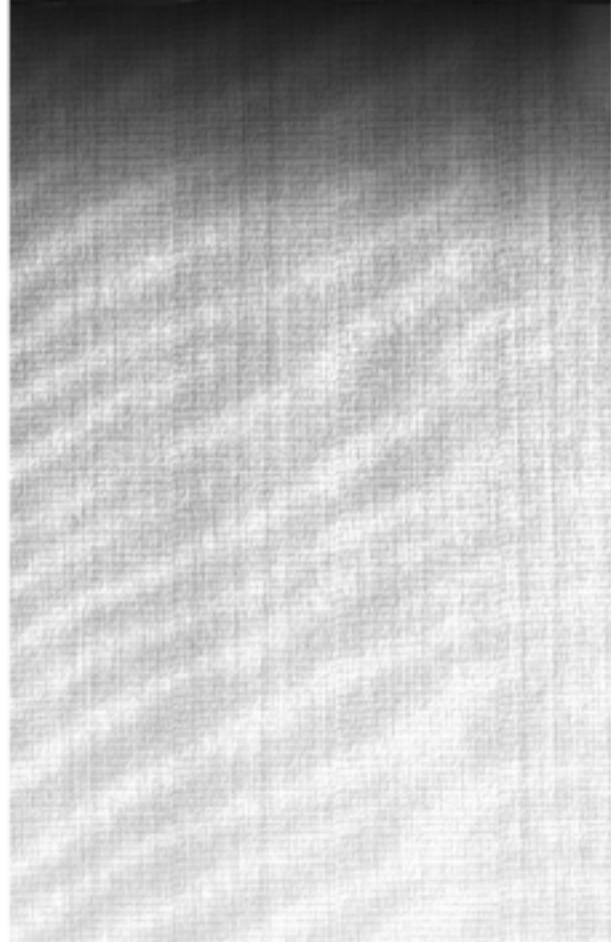
4. *Громова О. Н., Мишин В. М.* Организация управленческого труда. — М.: Изд-во ГАУ, 1993.
5. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: Нимб, 1997.
6. *Ивановская Л. В., Свистунов В. М.* Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: Изд-во ГАУ, 1995.
7. *Зайцев Г. Г., Файбушевич С. И.* Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: Изд-во УЭФ, 1992.
8. *Научная* организация труда в управлении производственным коллективом: общепрофессиональные научно-методические рекомендации. — М.: Изд-во НИИТруда, 1991.
9. *Потелло Н. Я.* Українська мова і ділове мовлення: Підручник. — 5-те вид. — К.: МАУП, 2002.
10. *Пушкарев Н. Ф.* Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. — М.: Знание, 1986.
11. *Рубан Г. С.* Работа с кадрами на производстве. — К.: Техника, 1990.
12. *Управление персоналом организации: Учебник* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
13. *Шмидт Г.* Основы кадрового планирования. — М., 1992.
14. *Щёкин Г. В.* Виды учета и отчетности в отделе кадров. — К.: Знание, 1989.
15. *Щёкин Г. В.* Организация делопроизводства отдела кадров. — К.: Знание, 1989.
16. *Щёкин Г. В.* Организация делопроизводства, учета и отчетности в кадровой службе. — К.: МЗУУП, 1992.
17. *Экономическая информатика и вычислительная техника: Учебник.* — М.: Финансы и статистика, 1993.



ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА



ЧАСТЬ II



ПРЕДИСЛОВИЕ

Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое*.

А. Морита

Современные концепции управления непосредственно связаны с повышением роли человеческого фактора в условиях демократизации общества, с активизацией социальной и кадровой политики. Особую значимость приобретают вопросы управления кадрами, которые представляют собой человеческий фактор развития производства, а поскольку последний обусловлен физиологическими, психологическими и социально-психологическими свойствами человека, проблемы его мобилизации и развития следует решать в русле соответствующих наук [36]. Это предъявляет качественно новые требования к психологии как науке и, следовательно, к использованию результатов социально-психологических исследований в практике кадрового менеджмента. В системе мер, направленных на ускорение социально-экономических преобразований, важно эффективно использовать человеческие ресурсы. А поскольку «кадры» — это люди, то их индивидуальные, личностные качества относятся к факторам, определяющим уровень профессиональной подготовки, специализацию, отношение к работе, успехи в обучении и многое другое. Поэтому социальная психология должна органично входить в структуру профессиональной деятельности работников кадровых служб, руководителей всех рангов и направлений. Если попытаться обобщить изменения, происходящие в системе работы с кадрами, и дать их краткое определение, то наиболее точно это будет «психологизация». Именно она составляет ныне основное содержание процессов, происходящих в сфере управления персоналом**.

* Этот и другие эпиграфы приводятся по изданию: *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1993.

** *Ильин Г. П., Филиппов А. В.* Психология и работа с кадрами // Психол. журн. — 1986. — Т. 7. — № 5. — С. 95.

Цель второй части данного пособия, которая подготовлена на основе ранее изданных работ автора (“Введение в психологию кадровой работы”, 1989; “Начала психологии кадровой работы”, 1994; “Практическая психология менеджмента”, 1994), — помочь современным менеджерам в практическом овладении необходимыми психологическими знаниями, умениями и навыками. Это пособие предусматривает ознакомление с основными задачами, предметом, содержанием и методами данного научно-практического направления для эффективного использования его кадрами управления в процессе их профессиональной деятельности.

В современных условиях менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества. Между тем, несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, ни одна из них, по мнению западных экспертов, не является универсальной. Однако успешное развитие экономики Японии на протяжении длительного периода побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучить механизмы и причины, за счет которых обеспечивается высокая эффективность производства в этой стране.

Отмечено, что в центре японской концепции управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы. Согласно этой концепции все системы управления должны быть ориентированы на выявление разнообразных способностей работников, с тем чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился бы к процветанию фирмы, в которой он работает. В последнее время в США и некоторых европейских странах с учетом опыта Японии разработаны различные модели управления, в центре которых находится человек. Как правило, такие модели содержат три блока: 1) персонал управления; 2) цели развития фирмы и соответственный подбор работников; 3) стиль и культура деловых взаимоотношений в коллективе*.

Настоящее научно-практическое пособие отражает эти три перечисленных блока современной системы эффективного управления людьми в процессе профессиональной деятельности.

Активизация человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала — решающие условия повышения эффективности деятельности любой фирмы. Поскольку организацию можно определить как систему совместно работающих людей, различающихся профессионально-социальными функциями и положением в этой системе и объединенных для достижения общих целей, то перед ней неизбежно возникают не только организационные, экономические, но и социально-психологические проблемы, от успешного решения которых зависит высокая результативность жизнедеятельности организации.

* Никифоров Г. С., Сливкин Ю. Н. Психология менеджмента // Вестн. ЛГУ. — Сер. 6. — 1991. — Вып. 2. — С. 59–69.

Таким образом, психологию кадрового менеджмента следует рассматривать как междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является исследование и психологическое обеспечение решения проблем управления людьми в условиях рыночной системы хозяйствования, а предметом — социально-психологические явления в организациях, социологические и психологические факторы, которые обуславливают эффективную деятельность персонала. К этим факторам относятся психологическое обеспечение профессиональной деятельности менеджеров, включающее решение проблем профессионального самоопределения, профессиональной подготовки и повышения квалификации управляющих; поиск и активизация резервов управленческого персонала, включая оценку и подбор менеджеров с учетом цели организации; оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала для достижения целей организации, включая совершенствование стиля и культуры деловых взаимоотношений.

Во второй части данного пособия некоторые темы перекликаются с темами первой части, однако заметим, что во второй части представленный материал рассматривается шире, с применением многочисленных методик и тестов, т. е. имеет прикладной характер.

ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Способные люди нуждаются в пространстве для развития. Им нужно обрести свой голос. Чрезмерно пристальный надзор будет сдерживать их рост. Они должны обрести свой собственный стиль — свободное и естественное проявление своей индивидуальности.

Ф. Дж. Роджерс

Обращайтесь с людьми как со взрослыми. Относитесь к ним как к партнерам, уважайте их достоинство, будьте к ним внимательны. Смотрите на них, — а не на капиталовложения и не на автоматику, — как на главный источник роста производительности.

Т. Питерс, Р. Уотермен

Психология кадрового менеджмента — это наука и одновременно искусство эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности. Она представляет собой систему принципов, методов и механизмов оптимального найма и отбора персонала, его подготовки и расстановки, мотивации и рационального использования. Результатом применения этой системы в управленческой практике должно стать создание *эффективного менеджмента* в современных условиях хозяйствования.

Введением в психологию кадрового менеджмента и относительно самостоятельным ее направлением является **визуальная психодиагностика**, основанная на методах непосредственного наблюдения и интерпретации внешнего облика человека и его поведения. Иными словами, визуальная психодиагностика — это наука познания людей по их внешним признакам. Основной ее задачей как отрасли психологии кадрового менеджмента является изучение “внешних” характеристик поведения и облика человека (пол, возраст, особенность телосложения, мимика, жестикуляция, почерк и др.) для проникновения во “внутреннее”, психологическое содержание личности с целью оптимизации использования возможностей и индивидуальных особенностей каждого человека в процессе трудовой деятельности. Предмет, задачи, содер-

жание и методы данной отрасли психологии кадрового менеджмента подробно рассмотрены автором в монографии *“Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению”* (К.: МАУП, 2001. — 2-е изд., испр. — 616 с.).

ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК НОВОЕ НАУЧНО–ПРАКТИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Основная цель, предмет и содержание

Психология кадрового менеджмента — новая, относительно самостоятельная отрасль научного знания, имеющая выраженное научно-практическое направление и развивающаяся на методологическом фундаменте социальной философии, теории управления и организации, общей и социальной психологии, а также некоторых прикладных областей психологической науки. Итак, с одной стороны, это отрасль психологии, а с другой — один из разделов теории социального управления, прежде всего управления персоналом.

Содержанием психологии кадрового менеджмента является реализация социально-психологического подхода к выявлению управленческих проблем при подборе, расстановке, подготовке и рациональном использовании кадров.

Предмет психологии кадрового менеджмента составляют психологические, социально-психологические и социологические аспекты планирования, формирования, оценки, обучения, расстановки и воспитания работников в процессе трудовой деятельности.

Основная цель психологии кадрового менеджмента как научно-практического направления — “вооружить” организаторов кадровой работы и других руководителей социолого-психологическими знаниями, необходимыми для осуществления данного вида деятельности, а также повышения научного уровня и эффективности работы с кадрами на производстве. Отсюда вытекают **задачи** психологии кадрового менеджмента: исследование социально-психологических проблем совершенствования управления кадрами в условиях рыночных отношений; разработка психолого-педагогических основ формирования личности участника производства; изучение индивидуально-психологических особенностей работников в целях оптимизации процессов подбора, оценки, расстановки и рационального использования кадров в различных видах трудовой деятельности; изучение социально-психологических характеристик работников, групп и коллективов для разработки рекомендаций по уменьшению текучести кадров на про-

изводстве; изучение, учет и использование социально-психологических и психолого-педагогических факторов кадровой деятельности; овладение хозяйственными руководителями и работниками кадровых служб методами и формами делового общения, психологического воздействия на поведение людей в процессе деятельности трудовых коллективов.

Таким образом, **структура** психологии кадрового менеджмента включает следующие основные направления:

- 1) дифференциально-психологическая и социально-психологическая диагностика (обеспечение процессов профессиональной ориентации, подбора, оценки, подготовки и расстановки кадров, эффективного контроля адаптации работников, состояния социально-психологического климата в коллективах, уровня текучести кадров и трудовой дисциплины и т. д.);
- 2) социально-психологическое консультирование руководителей и специалистов по вопросам правильной организации работы с людьми, построения деловой карьеры, рационального использования кадров на производстве, обучения и воспитания работников;
- 3) обучение организаторов кадровой работы в целях овладения ими необходимыми социально-психологическими знаниями, современными управленческо-воспитательными методами, навыками эффективного общения и умелого использования в кадровой деятельности различных социологических и психологических методик [98; 117].

Психология кадрового менеджмента — интегрированная отрасль знания. Она охватывает сведения из многих общетеоретических и конкретно-прикладных научных дисциплин. Особенно широко представлены в ней знания по социальной и общей психологии, их прикладным отраслям, а также по физиологии, педагогике, этике, социологии, теории организации и управления. С точки зрения **психологического содержания** новое научно-практическое направление должно включать разработку проблем, относящихся к практической кадровой работе и являющихся пограничными между социальной, дифференциальной, педагогической, возрастной, медицинской, управленческой психологией и психологией труда, а также широкое использование полученных в указанных отраслях психологической науки данных в деятельности современных кадровых служб.

Проанализировав приведенную структуру психологии кадрового менеджмента, мы установили, что в ее междисциплинарном содержании преобладает *социально-психологическая составляющая*. Это дает основание рассматривать данное направление как прикладной раздел социальной психологии. При этом если социальная психология как наука предусматривает изучение закономерностей поведения и деятельности людей, а эти закономерности обусловлены включенностью людей в социальные группы, то основная задача психологии кадрового менеджмента как ее прикладного раздела состоит в отыскании способов применения этих социально-психологи-

ческих закономерностей в кадровой практике. Вместе с тем, поскольку психология кадрового менеджмента носит междисциплинарный характер, то и применяемые ею методы могут относиться в зависимости от решаемых задач к различным отраслям психологических и социологических знаний.

Задачи кадрового менеджмента и их социально–психологическое обеспечение

В зависимости от задач управления кадрами на производстве строится и система методов их социально-психологического обеспечения. Попытку систематизировать методы психологии кадрового менеджмента, применяемые в различных отраслях психологической науки, иллюстрирует табл. 16.

Таблица 16

Система методов психологии кадрового менеджмента

Задачи кадрового менеджмента	Что необходимо определить	Методы исследования
1	2	3
Формирование структур и штатов	1. Психологически обоснованные нормы управляемости и оптимальные размеры производственных коллективов. 2. Профессионально-квалификационные требования к работникам (разработка профессионаграмм). 3. Социально-психологические модели производственных коллективов (прогноз совместимости будущих работников)	Анализ предметного содержания трудовой деятельности, трудовой метод изучения профессий. Эксперимент, моделирование, экспертные оценки. То же
Подбор кадров	1. Направленность личности. 2. Уровень развития общих и специальных способностей личности. 3. Индивидуально-психологические и личностные особенности работников	Беседа, наблюдение, тесты направленности, изучение документов, биографический метод, тесты интересов, установок, ценностей. Интеллектуальные тесты, тесты специальных способностей. Эксперимент, личностные и проективные тесты, различные психофизиологические методики
Подготовка кадров	1. Профессионально необходимые знания, умения, навыки. 2. Эффективные меры психолого-педагогического воздействия на обучаемых. 3. Наиболее результативные формы профессионального обучения	Экспертные оценки, опросы, беседы, анализ конкретных ситуаций, деловые игры. Социально-психологический тренинг, эксперимент. Различные психолого-педагогические методики

Окончание табл. 16

1	2	3
Оценка и расстановка кадров	1. Соответствие работника выполняемой работе. 2. Возможность дальнейшего использования работника. 3. Результаты трудовой деятельности. 4. Место работника в системе внутриколлективных отношений	Методы опроса (анкетирование и интервью). Групповая оценка личности и другие экспертные оценки. Тесты межличностных отношений, наблюдение, беседа. То же
Рациональное использование кадров	1. Причины текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины. 2. Состояние социально-психологического климата в коллективе. 3. Эффективность кадровой работы	Социометрия и референтометрия, тесты межличностных отношений. Методы опроса, анализ документов (контент-анализ), тесты межличностных отношений. Управленческо-воспитательные методы, анализ стиля руководства, анализ результатов деятельности коллектива

Таким образом, **методы** психологии кадрового менеджмента можно объединить в следующие относительно самостоятельные группы:

а) *диагностические методы* (беседа, наблюдение, анализ трудовой деятельности, контент-анализ, биографический метод, методы опроса, различные психофизиологические и личностные методики);

б) *прогностические методы* (моделирование совместимости работников, разработка профессиограмм, создание механизмов формирования управленческих групп, различные аппаратные и бланковые методики);

в) *экспериментальные методы* (стажировка, дублирование, временное замещение основного работника и др.);

г) *управленческо-воспитательные* (активные) *методы* (анализ конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг, деловые игры и др.).

Помимо классификации методов психологии кадрового менеджмента по целям и задачам управления кадрами их необходимо систематизировать также **по уровням кадрового менеджмента**. Можно выделить по крайней мере три таких уровня: 1) *индивидуальный*, или личностный (микроуровень), на котором решаются задачи соответствия работника конкретному рабочему месту; 2) *групповой*, или социально-психологический (мезоуровень), в рамках которого проводится оптимальная расстановка работников в коллективе; 3) *социологический* (макроуровень), на котором формируются социальные механизмы создания “элитных групп” управления (руководящих работников различного уровня), изучается общественное мнение, удовлетво-

ренность трудом и др. Рассмотрим названные уровни управления кадрами подробнее.

УРОВНИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Дифференциально–психологический подход к управлению кадрами

В рамках данного подхода (на микроуровне) решаются задачи оптимизации подбора, рационального использования конкретных работников и обеспечения их непрерывного образования. В мировой практике кадровой работы, как известно, существуют **две основные модели подбора кадров**: “американская”, предусматривающая начальное определение профессионально-квалификационной модели должности и “подгонку” под нее наиболее подходящих работников (система “должность — работник”), и “японская”, предусматривающая начальное изучение сильных и слабых сторон личности работника и подбор для него соответствующей должности (система “работник — должность”). Обе модели имеют как “плюсы”, так и “минусы”. Например, при “американском” варианте практически невозможно подобрать необходимого работника, поскольку модель должности является “идеальным образцом”, а людей без недостатков не бывает. При “японском” же варианте не в полной мере учитываются требования, предъявляемые рабочим местом к работнику, а между тем это является основным условием нормального функционирования производственной системы. В этой связи представляется правильным подход, при котором сочетаются положительные стороны обеих моделей подбора кадров: начальное определение профессионально-квалификационных требований, предъявляемых рабочим местом, затем поиск наиболее подходящего работника и последующая “подгонка” моделей работника и должности (система “должность — работник — должность”).

Для осуществления такого подхода необходимо изучить объективную и субъективную (психологическую) структуры различных видов профессиональной деятельности, что выдвигает проблему моделирования профессионально-квалификационных и личностных профилей специалистов, без решения которой практически невозможно создание систем профессионального отбора и подготовки соответствующих работников.

Любая профессиональная деятельность имеет определенным образом организованную **структуру**, одни элементы которой являются ведущими, а другие — второстепенными. При этом любую профессиональную деятельность можно изучать со стороны *структур — объективной* (соответственно нормам, требованиям, режимам, правилам и т. д.) и *психологической* (не-

обходимого уровня развития различных психических свойств личности, специальных способностей, интеллекта, внимания, памяти, воли и т. д.).

В отечественной психологии разработана концепция, согласно которой **структура профессиональной деятельности должна соответствовать психологической структуре личности работника** (т. е. для выполнения определенной деятельности необходимо наличие соответствующих задатков, индивидуально-психологических и личностных качеств). Объективная же структура профессиональной деятельности, отвечающая определенным требованиям, правилам и нормам, должна определять профессионально необходимые знания, умения и навыки. Таким образом, изучение и анализ профессиональной деятельности работника со стороны ее субъективной и объективной структур позволяют выявить как основные профессионально значимые качества личности, так и комплекс профессионально необходимых знаний.

В литературе по психологии и другой специальной литературе описываются различные профессионально-квалификационные и личностные профили, которые в основном сводятся к следующим **моделям**:

предметно-трудовой, описывающей объекты труда, сферы деятельности и производственные функции специалистов;

специальной подготовки, описывающей содержание и объем знаний, необходимых специалисту для выполнения производственных функций;

личности специалиста, описывающей содержание профессионально значимых качеств, необходимых работнику для успешного решения профессиональных задач.

Следовательно, кадровая работа на первом уровне предусматривает такие **этапы**:

1. Составление предметно-трудовой модели, моделей специальной подготовки и личности работника на основе экспертных оценок специалистов данной отрасли профессиональной деятельности. Итогом этого этапа является разработка общей профессионально-квалификационной модели специалиста, которая в наибольшей степени отвечает требованиям рассматриваемой профессиональной деятельности. Основу такой работы кроме экспертных оценок составляют профессиограммы, общеотраслевые характеристики должностей и рабочих мест, квалификационные справочники и другие нормативные материалы.
2. Изучение работников (как трудоустраивающихся, так и работающих) с целью составления их личностных и профессиональных моделей, создание банка сведений о работниках.
3. Сопоставление профессионально-квалификационной модели должности и личностных профилей работников, отбор лиц, наиболее соответствующих требованиям данного рабочего места.
4. Составление и реализация индивидуального плана специальной подготовки работника с целью достижения наибольшего соответствия личностных свойств и профессионально необходимых знаний требованиям рабочего

места. На данном этапе может также происходить некоторая “коррекция” профессионально-квалификационной модели должности соответственно профилю конкретного работника.

Как отмечалось, профессионально-квалификационная модель, отражающая в основном объективную структуру профессиональной деятельности, составляется на основе экспертных оценок специалистов, а также профессиограмм и квалификационных справочников. Личность же работника, соответствие его личностных качеств и свойств психологической структуры профессиональной деятельности изучаются на основе использования различных психологических методик в несколько этапов. В частности, на рис. 20 приводится схема изучения личности работника как организатора производства.

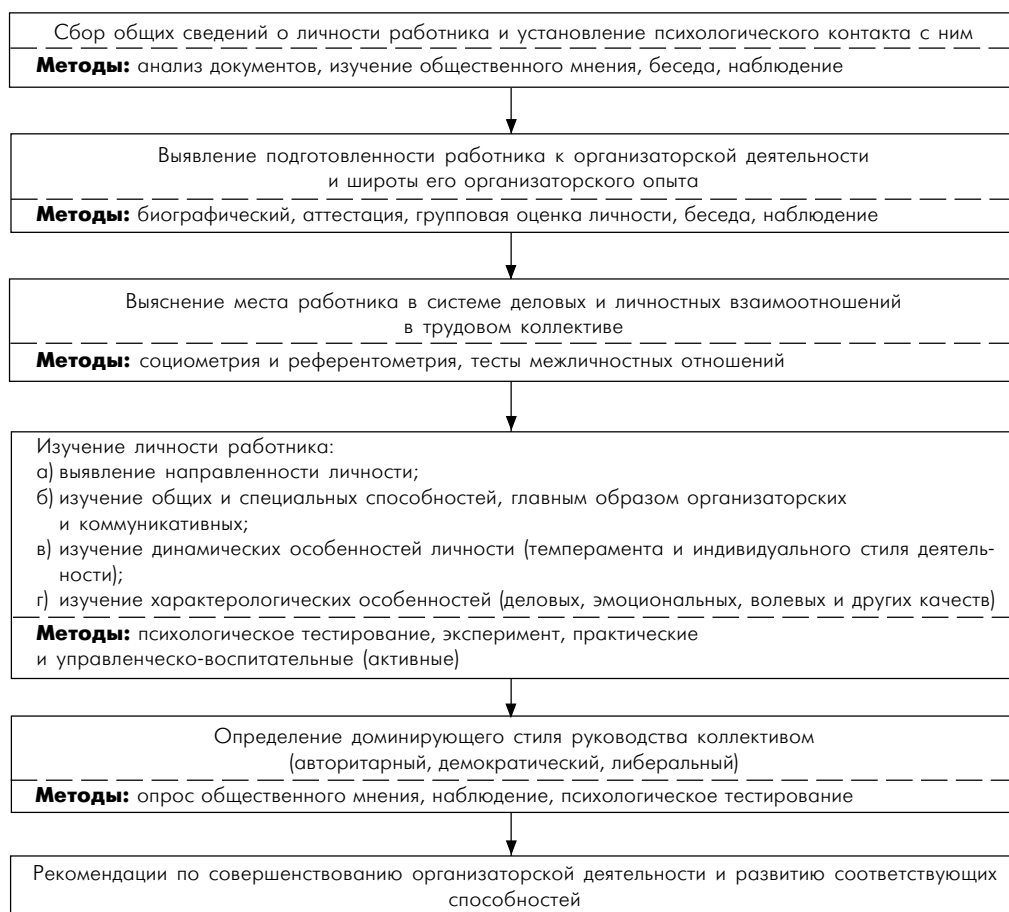


Рис. 20. Схема изучения личности работника как организатора производства

Таким образом, **основными задачами** первого уровня кадрового менеджмента являются определение требований, предъявляемых к работнику рабочим местом; подбор из совокупности работающих и трудоустраивающихся лиц, наиболее отвечающих данным требованиям; подготовка отобранных кандидатов к занятию соответствующих рабочих мест и должностей.

Социально–психологический подход к управлению кадрами

Каждый работник выполняет свои функции не изолированно от других участников производственного процесса, а совместно с ними, т. е. он является членом определенной группы. Принадлежность человека к группе выражается в соответствующих социальных ролях, в которых фиксируются его обязанности и права относительно группы. Под *ролью* в психологии понимают нормативно одобряемый образец поведения, ожидаемый окружающими от каждого, кто занимает данную социальную позицию (например, должность начальника цеха). Взаимодействие людей, исполняющих различные роли, регулируется ролевыми ожиданиями, рассогласование которых может вызывать ролевые конфликты [87].

Для реализации программы подбора кадров необходимо изучать людей с учетом не только их направленности (установок, отношений, интересов и т. д.) и индивидуально–психологических особенностей (темперамента, индивидуального стиля деятельности и поведения), но и сработанности и совместимости их в коллективе. Сработанность и эффективность работы производственных и управленческих групп зависят от психофизиологической совместимости участников групп, наличия паритетных тактик, общности установок и интересов, отсутствия эгоцентрических устремлений и т. д. [6]. Поэтому **основной задачей** кадрового менеджмента второго уровня является оптимальная расстановка работников в структурах трудового коллектива и его первичных звеньев.

Особенность *психологической совместимости* состоит в том, что контакт между работниками опосредован их действиями и поступками, мнениями и оценками. Эффективным можно считать такое сосуществование, которое удовлетворяет его участников и сохраняет определенный уровень их отношений. Несовместимость же работников порождает неприязнь, антипатию, приводит к конфликтам, что отрицательно сказывается на результатах совместной деятельности. Разграничивают явления совместимости и сработанности. Эффект *совместимости* чаще возникает в личных отношениях, а эффект *сработанности* обычно является результатом формальных, деловых отношений, связанных с производственной деятельностью. Основа сработанности — успешность и результативность именно совместной деятельности, что предполагает согласованность в работе между ее участниками.

Отечественные психологи исследовали влияние сработанности и совместимости на результаты труда работников руководящего звена. Оказалось, что для нормальной работы всего коллектива очень важна сработанность на уровне “руководитель — заместитель”, когда результаты определяются оптимальным сочетанием у них профессионально-деловых, организаторских и личностных качеств. Наиболее оптимальным оказалось сочетание “директор-администратор + заместитель-коллективист”. Худшими были результаты, когда тот и другой принадлежали к типу администраторов. Руководителю-коллективисту работать сложнее, однако эффективность его деятельности значительно выше [84].

Каждый член коллектива в соответствии со своими деловыми и личностными качествами, социальной ролью занимает определенное положение в системе групповых межличностных отношений. Этим обусловлена достаточно пестрая картина групповой дифференциации, в которой выделяют две основные системы: социометрическую и референтометрическую.

С помощью методов *социометрии* определяются популярность-непопулярность членов коллектива, их социометрический статус, а также выявляются существующие микрогруппы. При социометрическом подходе к группе основным фактором выбора в системе межличностных отношений является симпатия-антипатия. В отличие от социометрии в *референтометрии* основанием выбора является ценностный фактор.

У каждого человека есть своя референтная группа, с требованиями которой он считается и на мнение которой ориентируется. Предпочтительность по признаку референтности существенно отличается от предпочтительности в социометрии. Референтность лежит в более глубоких слоях внутригрупповой активности, опосредуемой ценностями, которые приняты в данном коллективе [87]. Сущность референтометрии как методического приема состоит в том, чтобы, с одной стороны, дать работнику возможность узнать мнение любого члена коллектива по поводу определенных значимых объектов (в том числе деловых и личностных качеств обследуемого работника), а с другой — строго ограничить количество таких избираемых лиц. Это вынуждает обследуемых проявлять высокую степень избирательности к работникам, чье мнение и оценка интересуют их больше других. Референтометрическая процедура весьма оперативна и позволяет составить представление о статусной структуре коллектива, т. е. определить “кто есть кто” [87].

Данные референтометрических и социометрических исследований в трудовых коллективах имеют большое значение при организации управления персоналом, а также при решении вопросов подбора и расстановки кадров управления. Выяснив в результате их проведения значимых для интересующего исследователей работника лиц, можно определить цели избирательного коррекционного воздействия. Психолого-педагогическое воздействие на работника, который является референтным для большинства членов коллектива, позволяет косвенно, но достаточно сильно влиять на всю данную группу.

Важную роль во взаимовосприятии и совместимости работников в трудовом коллективе играет *темперамент*. Например, когда управленческий коллектив, состоящий наполовину из холериков, на четверть — из флегматиков и на четверть — из меланхоликов, должен быстро решать и действовать, в его работе очень часто могут возникать напряженные моменты [28]. В то же время психологами установлено, что наибольшая совместимость между людьми на производстве (в звеньях и бригадах), а также в брачно-семейных отношениях (т. е. в малых группах) достигается при сочетании людей с противоположными темпераментами.

Таким образом, **основными психологическими методами** второго уровня кадрового менеджмента помимо индивидуально-психологических и личностных (определяющих направленность, способности, динамические и характерологические особенности личности) являются социометрия, референ-тометрия, тесты межличностных отношений, методики по определению доминирующего стиля руководства и др. При этом правильный путь расстановки кадров по должностям — не индивидуальный подбор работников на каждую “открывающуюся” вакансию, а комплексное комплектование управленческих должностей группой работников, отвечающих требованиям совместимости-сработанности (система “руководитель — заместители — подчиненные”). Подготовку и изучение таких управленческих групп целесообразно осуществлять в составе резерва для выдвижения.

На данном уровне кадрового менеджмента необходимо также обеспечить оптимизацию процессов по формированию социально-психологического климата в коллективе, совершенствованию стилей и методов управления, сокращению текучести кадров и укреплению трудовой дисциплины.

Социологический подход к управлению кадрами

Задачей кадрового менеджмента данного уровня является оптимизация процессов формирования различных руководящих звеньев (элитных групп, по теории организации: разного рода советов, комитетов, президиумов, дирекций и т. д.). Отбор этих групп — не только важная хозяйственная, но и политическая проблема [35; 36].

Любая элита — будь то резервы руководителей в сфере хозяйственной или иной деятельности, разного рода номенклатура, состав конференций, съездов, советов — проходит разные этапы эволюции. В ходе ее одна элитная группа может сохранить и даже усилить элитные свойства, а может и утратить их, деградировать.

Различают **две основные модели** формирования элитных групп.

Схема “претендент — рекомандатель”. Суждение о пригодности претендента выносится лицом или группой лиц, уже принадлежащих к элите. При этом элита деградирует, когда лучшие в ней удаляются первыми, а худшие

выступают рекомендателями. Наиболее эффективный механизм “самоочищения” основан на процедуре “прополки”, предполагающей периодическое и обязательное удаление из организации определенного количества худших работников и прием на эти места новых кандидатов. При этом “прополка” тем эффективнее, чем меньше элементов удаляется и чем ниже их ранг: изгнать одного наихудшего выгоднее, чем вместе с ним — всю нижнюю половину списка. И наоборот, наибольший урон терпит группа, когда из нее забирают одного наилучшего. Инструментами “прополки” являются текущая оценка и аттестация руководителей и специалистов, в основе которых лежит метод независимых характеристик (экспертные оценки, групповая оценка личности и др.).

Схема “делегирования”, когда лучшие работники отбираются в элитную группу из кандидатов, не входящих в нее. Модель “делегирования” по сути близка к системе парламентского представительства, где главную роль играет общественное мнение. На уровне предприятия это означает, что выдвижение кандидатов в различные руководящие звенья должно осуществляться с учетом мнения коллектива на основе организации конкурсов руководителей. Основными методами работы по данной схеме выдвижения являются опрос общественного мнения (анкеты и интервью), конкурсы проектов среди претендентов, открытая состязательность кандидатов [35; 36].

Таким образом, формирование элитных групп в трудовых коллективах представляет собой двухэтапную процедуру. На первом этапе при выдвижении руководителя на должность вначале формируется резерв, который обучается, а затем из его состава осуществляется назначение. Если работника включают в резерв по результатам аттестации, то это — отбор по эталону (разновидность модели “претендент — рекомендатель”): требуется набрать необходимое количество баллов (например, при использовании методов групповой оценки личности). При этом возможна ошибка: кому-то оценка будет завышена, и он попадет в резерв, не имея соответствующих способностей и подготовки.

Второй этап — конкурс среди резерва, по результатам которого победитель занимает соответствующую должность. Данный этап необходим для того, чтобы исправить ошибки, которые могли быть допущены на первом этапе. Благодаря конкурсу вероятность ошибки уменьшается. При этом чем больше кандидатов включается в резерв на первом этапе, тем лучше результат. Моделирование показывает, что конкурс из 5–6 кандидатов обеспечивает правильное назначение, даже если ошибка при их выдвижении достигала 70 % [36].

К задачам, решаемым на данном уровне кадрового менеджмента, относятся также изучение общественного мнения по различным аспектам кадровой и социальной политики в организации (социологические системы “Сигнал”, “Ваше мнение”, “Ваше настроение” и т. д.); изучение удовлетворенно-

сти работников трудом (беседы, анкетирование, интервью); изучение социально-экономических причин и факторов, порождающих неудовлетворенность; совершенствование социально-демографической, профессионально-квалификационной, межгрупповой структур трудового коллектива и др.

МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Процесс и этика психологического исследования

Метод — это определенный способ проведения исследования, диктуемый как особенностями изучаемого объекта, так и характером конкретной задачи, стоящей перед исследователем. Стадии процесса исследования:

- 1) разработка программы исследования (постановка проблемы, задач, определение предмета изучения, выдвижение гипотез, выбор методов, планирование графика исследования: время, место, исполнители);
- 2) определение объектов исследования (какие конкретно работники, коллективы, документы и как будут исследоваться — сплошную, выборочно и т. д.);
- 3) разработка методики конкретного исследования (выбранный метод на данном этапе должен превратиться в рабочую схему, например: что наблюдать, как фиксировать необходимые данные и т. д.);
- 4) апробация методики, ее проверка на надежность;
- 5) сбор первичной информации;
- 6) обработка собранных данных;
- 7) интерпретация результатов, выводы, отчет [98].

Выбор методов исследования зависит как от уровня кадрового менеджмента, так и от характера решаемых задач в русле того или иного подхода (дифференциально-психологического, социально-психологического, социологического), что мы рассмотрим подробнее в дальнейшем. При этом необходимо различать *общие методы*, применяемые практически во всех подходах к управлению кадрами, и *специальные*, используемые, как правило, только в русле конкретного направления. Однако такое разграничение носит дольно условный характер.

При проведении исследований необходимо обязательно учитывать интересы людей, являющихся объектами изучения и экспериментирования, а также обеспечивать правдивое информирование испытуемых о целях проводимого эксперимента и касающихся их процедурах. При отборе участников эксперимента следует руководствоваться критерием *психической зрелости*, которую нужно понимать не только как уровень информированности ис-

пытуемого и его способность к логическому мышлению, но и как зрелость чувств и ориентацию в мире нравственных ценностей [53]. Исследователь (психолог, социолог, прошедший специальную подготовку работник по кадрам) должен хранить профессиональную тайну: не передавать другим лицам сведений, касающихся личной жизни испытуемых.

Специалисты-пользователи психологических методик должны:

а) предварительно проконсультироваться с психологами, работающими в данной практической области, о том, какие именно методики могут быть применены для решения поставленных задач;

б) выбрать другую методику либо пройти соответствующую подготовку, если психологи предупреждают о том, что правильное использование данной методики требует общих знаний о психодиагностике или специальной подготовки (по овладению методикой);

в) при проведении обследования следовать всем этическим нормам относительно испытуемого и любых третьих лиц: пользователь не имеет права злоупотреблять доверием и обязан предупреждать испытуемого о том, как будет использована полученная информация;

г) содействовать психологам в соблюдении процедурных и этических норм, предпринимать меры для предотвращения некорректного использования методик [86].

Общие методы исследования

Беседа — метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации [56]. Беседа является одним из основных методов изучения работника при приеме на работу; правильное проведение ее в сочетании с другими методами обеспечивает эффективность прогнозирования относительно использования работника на тех или иных должностях. Обязательность сочетания беседы с другими психологическими методами подбора кадров обуславливается тем, что здесь возможны следующие *ошибки*:

“проекция” — приписывание оцениваемому чувств и мыслей оценивающего;

“эхо” — перенесение успеха работника в какой-либо области на другую сферу деятельности, успеха в которой он не достигает;

“атрибуция” — подсознательное приписывание работнику способностей и черт, которые руководитель подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника;

“вера в первый взгляд”, т. е. в то, что первое впечатление самое верное. Между тем первое впечатление бывает ошибочным, поскольку опирается на подсознательные ожидания руководителя, а не на моментальное проникновение в характер человека, с которым он беседует [85].

Чтобы избежать указанных ошибок или свести их к минимуму, необходимо при проведении беседы придерживаться некоторых социально-психологических требований. *Во-первых*, желательно иметь заранее подготовленный план беседы (например, в форме типового вопросника для поступающих на работу), составленный на основе данных практической кадровой деятельности, а также достаточных знаний о профессиональных требованиях к конкретному рабочему месту (взятых из профессиограмм) и имеющихся данных о кандидате (на основании личного листка по учету кадров, автобиографии, характеристики, трудовой книжки, результатов исследования и др.). *Во-вторых*, необходимо попытаться в начале беседы снять напряжение, расположить претендента к откровенной, доверительной беседе. *В-третьих*, стараться не принимать во внимание первое впечатление, дать пришедшему возможность высказаться. *В-четвертых*, необходимо вести беседу на языке, понятном для него, не задавать прямых вопросов, отдавая предпочтение наводящим. *В-пятых*, стараться не допускать отклонения беседы от основного направления и, *в-шестых*, оценивать работника и свои впечатления о нем только после окончания беседы, учитывая при этом возможные личные предубеждения. Опыт практической кадровой работы свидетельствует, что беседа с поступающим на работу как метод изучения его склонностей, интересов и других индивидуально-психологических особенностей дает достаточно эффективный результат при правильном и умелом использовании выработанных социально-психологических приемов и рекомендаций [85].

Анализ документов — метод сбора первичных данных, при котором документы используются как главный источник информации. Документы можно группировать по таким признакам: 1) способу фиксирования информации (письменные, печатные и т. д.); 2) степени персонификации (личные и безличные); 3) статусу источника (официальные и неофициальные); 4) источнику информации (первичные, которые содержат данные, полученные на основе прямого наблюдения или опроса, и вторичные, обобщающие или описывающие первичные источники).

Разработаны методы качественного и количественного анализа документов, среди которых следует отметить *биографический метод* (анализ личных документов) и *контент-анализ*, представляющий собой анализ содержания исследуемого текста.

Например, при ознакомлении с анкетными данными лица, принимаемого на работу в организацию, *необходимо учитывать*:

- аккуратность заполнения личного листка по учету кадров и составления автобиографии, разборчивость почерка и ясность изложения;
- вопросы, оставленные без ответа;
- перерывы в работе, особенно если они превышают установленный срок;
- противоречивость приведенных в анкете сведений;

- как часто претендент менял место работы и по каким причинам (разочарование в работе или профессии, конфликты с руководством или коллективом, бесперспективность, увольнение за нарушения и т. д.);
- по какой причине человек стремится поменять работу (желание переквалифицироваться, работать поближе к месту жительства, получать большую зарплату, работать именно в этой организации и т. п.);
- по каким причинам человек уволился с последнего места работы.

Правильное изучение анкетных данных позволяет не только составить общее представление о работнике, но и заранее подготовить уточняющие вопросы для последующей беседы.

Моделирование — исследование психических процессов и состояний личности, межличностных и межгрупповых отношений с помощью реальных или идеальных, прежде всего математических, моделей. Под моделью при этом понимают систему объектов или знаков, воспроизводящую некоторые существенные свойства системы-оригинала [55]. В психологии кадрового менеджмента этот метод используется при построении предметно-трудовой модели деятельности, модели специальной подготовки и личностного профиля специалиста, при формировании различных управленческих звеньев и др.

Наблюдение — один из основных эмпирических методов психологического исследования, состоящий в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических и социальных явлений с целью изучения их специфических изменений в определенных условиях и отыскания смысла этих явлений, который не ясен непосредственно [55]. Наблюдение включает элементы теоретического мышления (замысел, систему методических приемов, осмысление и контроль результатов) и количественные методы анализа (шкалирование, факторизацию данных и др.). Оно применяется практически во всех отраслях кадровой работы.

Тестирование — метод психологической диагностики, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Существуют следующие основные сферы тестирования: а) образование; б) профессиональная подготовка и отбор; в) психологическое консультирование. Процесс тестирования может быть разделен на *три этапа*: выбор теста, его проведение и интерпретация результатов. Различают тесты достижений, интеллекта, личностные, проективные, межличностных отношений и др.

Эксперимент — один из основных (наряду с наблюдением) методов исследования. Он отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное манипулирование одной или несколькими переменными (факторами) и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта [56]. Особую категорию методов психологического исследования и воздействия образуют *формирующие, или обучающие, эксперименты*. Последние применяются в

практике подготовки резерва для выдвижения (например, назначение кандидата руководителем коллектива на время отсутствия основного работника).

Дифференциально–психологические и личностные методы исследования

Биографический метод основан на изучении индивидуального жизненного пути. Обычно он используется для исследования установок, мотивов личности, ее социально-психологической структуры. Обработка биографических материалов с помощью процедур контент-анализа и статистики позволяет повысить надежность получаемых сведений. В психологии кадрового менеджмента биографический метод предусматривает в основном изучение автобиографий и личных дел работников как главных источников понимания и реконструкции жизненного мира личности.

Графологический анализ — метод изучения почерка как разновидности выразительных движений, отражающих психологические свойства и психическое состояние пишущего. Наиболее достоверно установлена зависимость почерка от эмоционального состояния и некоторых типологических свойств высшей нервной деятельности человека [55]. Отдельные приемы графологического анализа в сочетании с другими методами могут применяться в психологии кадрового менеджмента при изучении трудоустраиваемых лиц.

Временные изменения почерка могут быть обусловлены изменением настроения, состояния (в частности, при утомлении), вида профессиональной деятельности, социокультурного окружения и т. д. Порядок исследования почерка:

- “схватывание” общего впечатления от почерка в целом и немедленное, без особых раздумий, немногословное фиксирование этого впечатления;
- научно-аналитическое исследование с определением равномерности-неравномерности букв, слов и строк, степени нажима, промежутков между буквами и словами, расположения текста на бумаге и т. д.;
- сравнение первого впечатления (о возрастно-половой принадлежности, темпераменте и характере) с аналитическими данными.

Методы исследования личности — совокупность способов и приемов изучения психологических проявлений личности человека. В зависимости от доминирующего аспекта выделяются и соответствующие методы рассмотрения личности: 1) как индивидуальности; 2) как субъекта социальной деятельности и системы межличностных отношений; 3) как идеальной представленности в других людях. При этом данные, полученные в результате исследования личности как индивидуальности, не могут быть непосредственно перенесены на характеристики личности как субъекта межличностных отношений [55].

Рассмотрим методы изучения личности как индивидуальности.

Тесты способностей. Первая группа включает *психомоторные тесты*, которые направлены на изучение точности и скорости движений, зрительно-моторной и кинестезически-моторной координации, ловкости движений пальцев и рук, тремора, точности, мышечного усилия и др. (например, тест ловкости пальцев О'Коннора, тест ловкости Стромберга, тест ловкости рук Пурдье, Миннесотский тест на скорость манипулирования, тест ловкости манипулирования Крауфорда и др.). Данные тесты широко используются при профессиональном отборе, в частности для профессий, требующих точности, скорости и ловкости движений [86].

Во вторую группу входят *тесты для выявления специальных способностей* — *сенсорные тесты*, которые также используются при отборе работников (в частности, водителей различных транспортных средств), а кроме того, для анализа причин травматизма, несчастных случаев и т. п. Наиболее популярными тестами являются таблица Снеллена с изображением букв, постепенно уменьшающихся по величине, тест Орто-Рейтера, тест “Проверка зрения”, “Зрительный тест”, тест музыкальной одаренности Сисшора, Массачусетский тест слухового восприятия и др.

Третья группа представлена *тестами для выявления технических способностей*, т. е. способностей, проявляющихся в работе с оборудованием или его частями; как правило, включает тесты на техническое понимание и пространственные представления (например, тест Беннета, Миннесотский тест на скорость восприятия и др.).

Существуют *батареи тестов* общих и специальных способностей, наиболее известными из которых являются DAT и GATB. Первая включает восемь субтестов, определяющих способности (словесное мышление, счетные способности, абстрактное мышление, пространственные отношения, техническое мышление, скорость и точность восприятия, правописание, использование языка). Вторая содержит 12 субтестов, измеряющих девять способностей (общие умственные способности, вербальные способности, вычислительные способности, пространственное восприятие, восприятие формы, скорость восприятия, моторная координация, ловкость рук, пальцевая моторика). Батарея GATB в большей степени ориентирована на применение в промышленности, а батарея DAT — в учебных заведениях.

Кроме того, существуют и другие тесты для выявления способностей; например, тест Р. Амтхауэра предназначен для выявления общих интеллектуальных способностей, тест ШТУР (школьный тест умственного развития) — для диагностики умственного развития учащихся и др.

Тесты мотивации представлены обычно в форме личностных опросников для выявления мотивов, по которым испытуемые должны отвечать на вербальные стимулы. Например, “Список личностных предпочтений” Дж. Эдвардса измеряет силу потребностей, “Форма по изучению личности” Д. Джексона — мотивационную сферу, опросник Р. Нигарда и Т. Гьесме — мотивы достиже-

ния успеха и избегания неудач. Проективные методы используются для диагностики глубинных мотивационных образований, особенно неосознаваемых мотивов. Методики, которые чаще всего используются для определения мотивации, — это ТАТ Г. Мюррея, тест фрустрации С. Розенцвейга, тест неоконченных предложений, тест неоконченных рассказов, тест юмористических фраз (ТЮФ) и др. [15; 25; 30; 44; 49; 73; 74; 86; 95; 110].

К многомерным тест-опросникам для изучения характера относятся:

- СМЛ (стандартизованная методика исследования личности) — включает 556 вопросов и дает возможность диагностировать 13 основных и около 200 дополнительных шкал;
- ММЛ (методика многостороннего исследования личности) — включает 377 вопросов и дает возможность надежно диагностировать 13 основных шкал;
- ПДТ (психодиагностический тест Л. Т. Ямпольского) — включает 174 вопроса, сгруппированных в 14 шкал (невротизм, депрессия, совестливость, расторможенность, общая активность, робость, общительность, впечатлительность, психическая неуравновешенность, асоциальность, интроверсия и др.) [86].

К методам исследования индивидуально-психологических и личностных особенностей работников следует также отнести опросник Г. Айзенка (для выявления экстраверсии-интроверсии и типов темперамента), дифференциально-диагностический опросник (ДДО) Е. А. Климова (для выявления профессиональных интересов), многофакторный личностный опросник Р. Кэттелла (для выявления таких личностных черт, как общительность, интеллект, эмоциональная уравновешенность, независимость, беспечность, нормативность поведения, смелость, подозрительность, практичность, прямолинейность, уверенность в себе и др.)^{*}.

Социально–психологические и социологические методы исследования

Анкетный опрос — метод социально-психологического и социологического исследования с помощью анкет. Проводится в целях выяснения биографических данных, мнений, ценностных ориентаций, социальных установок и личностных черт опрашиваемого. Различают анкетные опросы сплошной и выборочный, устный и письменный, индивидуальный и групповой, очный и заочный [55]. Вопросы анкеты должны формулироваться максимально четко, однозначно, на доступном для опрашиваемых языке. Надежность сведений, получаемых из анкеты, оценивается в предварительных испытаниях (называемых пилотажем), в которых выясняются однозначность понимания воп-

^{*} См.: *Общая психодиагностика: Основы психодиагностики, немедицинской психотерапии и психологического консультирования* / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. — М., 1987; *Словарь-справочник по психологической диагностике* / Сост. Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов; Под ред. С. Б. Крымского. — К., 1989.

росов, воспроизводимость ответов, понятность инструктивных указаний и др. [56]. В психологии кадрового менеджмента анкетные опросы проводятся для изучения мнения трудового коллектива о руководителях, для оценки состояния социально-психологического климата, выяснения причин текучести кадров, нарушений трудовой дисциплины и др.

Референтометрия — метод выявления референтности членов группы для каждого входящего в нее работника. Он предусматривает *две процедуры*. Первая (предварительная) процедура позволяет с помощью опросного листа выяснить позиции (мнения, оценки, отношения) каждого члена группы по поводу значимого объекта, события или человека. Вторая процедура выявляет лиц, позиция которых, отраженная в опросном листе, представляет наибольший интерес для других испытуемых. Референтометрия позволяет определить мотивы межличностных выборов и предпочтений в группе [55]. Данные, полученные с помощью этого метода, обрабатываются математически и могут быть использованы при подборе, расстановке, а также воспитании кадров в трудовом коллективе.

Социометрия — метод изучения особенностей межличностных взаимоотношений в малых группах (бригада, участок, смена, отдел и т. д.). Он позволяет проникнуть в скрытую от постороннего наблюдения внутреннюю структуру группы, структуру взаимных симпатий и антипатий, т. е. получить целостную картину внутригрупповых межличностных связей. Основной измерительный прием — вопрос, отвечая на который каждый член группы проявляет свое отношение к другим (например: “С кем бы Вы желали работать в одной бригаде?” или “С кем бы Вы не желали работать?” и т. д.). Вопросы строятся по принципу эмоционального выбора (предпочтения) партнера, общения или совместной деятельности. Ответы каждый член группы записывает на специальной карточке (анкете). Результаты ответов наносятся на социографик, на котором строчками указаны выборы (отвержения) членов группы, либо помещаются в социоматрицу — таблицу по типу “шахматки”, в которой подсчитывается количество полученных каждым членом группы выборов (отвержений), что характеризует его социометрический статус [53].

Кроме социо- и референтометрии существуют **тесты межличностных отношений**. Например, Калифорнийский психологический опросник личности, состоящий из 480 утверждений, предназначен для выявления таких социально-психологических характеристик, как уравновешенность, самоуверенность и адекватность в межличностных отношениях, зрелость и социализация личности, ее ответственность и межличностные ценности, потенциал достижения и развития человека, его интеллектуальная эффективность. Батарея тестов для диагностики межличностных отношений индивида Т. Лири содержит три методики, выявляющие качества, которые характеризуются восемью психологическими тенденциями: 1) тенденция к лидерству — власть — деспотичность; 2) уверенность в себе — самоуверенность — самовлюбленность; 3) требовательность — непримиримость — жестокость; 4) скепти-

цизм — упрямство — негативизм; 5) уступчивость — кротость — пассивная подчиняемость; 6) доверчивость — послушность — зависимость; 7) добросердечие — несамостоятельность — чрезмерный конформизм; 8) отзывчивость — бескорыстие — жертвенность [86].

Групповая оценка личности (ГОЛ) — социально-психологический метод, основанный на оценках различных личностных качеств и поведения конкретных людей, даваемых лицами, достаточно близко с ними знакомыми (непосредственными руководителями, коллегами, подчиненными и т. д.). Он обычно применяется для аттестации и подбора кадров руководителей и специалистов наряду с другими психологическими методами. Процедура ГОЛ включает следующие *стадии*: выбор оцениваемых лиц в соответствии с поставленными задачами (например, аттестуемые работники); четко обоснованный отбор оценивающих лиц (обычно три–пять работников вышестоящих, одного уровня и подчиненных — всего 9–15 человек на одного аттестуемого); разработка списка личностных качеств в соответствии со спецификой деятельности оцениваемого; составление словаря к списку отобранных качеств, разработка шкалы для оценки качеств, т. е. создание единого эталона измерения; четкое оформление опросного листа для оценки, испытание разработанной методики (пилотаж); опрос оценивающих при обеспечении анонимности ответов, количественная и графическая обработка данных; интерпретация полученных оценок, которая завершается составлением специальных характеристик оцениваемых; ознакомление оцениваемых с данными им оценками; выводы и рекомендации по исследованию [53].

Аттестация кадров — периодическое (один раз в 3–5 лет) освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника управления определенной категории. Аттестация направлена на улучшение качественного состава кадров. В зависимости от используемой информационной базы она может подразделяться на несколько *видов*: 1) по минимально необходимой информации (социально-биографическим данным, производственно-деловой характеристике); 2) с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки — ГОЛ); 3) с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования) [53].

Деловая игра — метод поиска управленческих решений в условной проблемной ситуации. Из игровых элементов в него включаются распределение ролей, состязательность, особые правила и т. д. Деловая игра применяется в основном как средство тестирования определенных способностей у работников разных категорий. В последнее время деловые игры используются при организации работы с кадрами руководителей, а также для поиска решений конкретных проблем (игры организационно-деятельностные, инновационные, практические деловые и т. д.). Участники разбиваются на конкурирующие группы, работающие по специальной программе совместно с методистом.

В конце каждого дня группы на пленарном собрании представляют свои результаты. В психологии кадрового менеджмента используют такие деловые игры: “Оценка качеств руководителя”, “Сокращение текучести кадров”, “Укрепление трудовой дисциплины”, “Определение кадровой потребности”, “Разработка структур управления”, “Изучение социально-психологического климата” и др.

Система эффективного управления людьми

Система управления людьми в условиях профессиональной деятельности содержит **три основных блока** и может быть представлена в виде *дерева целей*.

Первый блок преследует цель ответить на вопрос “КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ?” (для управленческих работников) и содержит два подблока:

1.1. Профессиональное самоопределение менеджеров.

1.1.1. Определение общих способностей и профессиональной направленности (выявление интеллектуальных возможностей, познавательных интересов, основных мотивов выбора профессии, профессиональной осведомленности и готовности, профессиональных намерений).

1.1.2. Самооценка управленческих способностей (определение лидерских наклонностей, коммуникативных и организаторских способностей, волевых качеств, готовности к риску, мотивации к достижению успеха, основных личностных черт и образа жизни).

1.2. Профессиональное обучение и развитие карьеры.

1.2.1. Моделирование современного менеджера (проведение анализа управленческой деятельности, выявление особенностей работы линейных и функциональных менеджеров, путей их профессиональной подготовки и повышения квалификации, основных управленческих ограничений и способов их коррекции).

1.2.2. Планирование и реализация деловой карьеры (определение этапов карьеры, составление карьерограмм, проектирование общих и конкретных моделей служебного роста руководителей и специалистов, выработка и выполнение рекомендаций по достижению профессионального успеха).

Второй блок преследует цель ответить на вопрос “КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ?” и содержит два подблока:

2.1. Определение стратегии и тактики менеджмента.

2.1.1. Разработка моделей и принципов организации (изучение современных концепций управления, выработка организационной философии и фирменной политики, построение организационной структуры, разработка эффективных форм и методов оценки, подготовки и мотивации персонала).

2.1.2. Выбор оптимального стиля руководства (изучение различных типов менеджмента, определение основных стилей управления и их диагностика, выработка эффективного стиля руководства в соответствии с различными ситуациями управления).

2.2. Оценка и подбор персонала управления.

2.2.1. Анализ деятельности и личностно-деловых качеств менеджеров (проведение психологического анализа управленческой деятельности, организация экспертных оценок, определение требований к управляющим и оценка их деловых и личностных качеств).

2.2.2. Подбор управленческой команды (разработка методов и процедур найма и расстановки менеджеров в структуре управления, составление и анализ должностных инструкций, построение системы методов эффективного управления людьми, разработка процедур аттестации, механизмов ротации и “прополки” управленческого персонала).

Третий блок преследует цель ответить на вопрос “КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ?” для осуществления эффективной совместной деятельности и содержит два подблока:

3.1. Формы и методы рационального использования человеческих ресурсов.

3.1.1. Социально-психологический климат организации (изучение внутрифирменного психологического микроклимата, разработка путей его оптимизации, оценка удовлетворенности работников трудом, установление справедливой оплаты труда, борьба со слухами и др.).

3.1.2. Предупреждение текучести кадров и укрепление дисциплины (изучение причин, мотивов и факторов текучести кадров, разработка мер по ее снижению, изучение состояния дисциплины труда и разработка мер по ее укреплению, создание стабильных и конкурентоспособных трудовых коллективов).

3.2. Организационная культура менеджера.

3.2.1. Тактика деловых взаимоотношений (система управления собственной деятельностью и использованием времени, проведение эффективных собеседований с персоналом, изучение особенностей взаимодействия с различными категориями работников — рабочими, служащими, женщинами-подчиненными, коллегами, начальниками и т. д.).

3.2.2. Техника личной работы (проведение деловых встреч и совещаний, оформление внешнего облика, формирование и развитие ораторских способностей, овладение эффективными приемами общения и пользования оргтехникой и др.).

Система эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности показана на рис. 21.

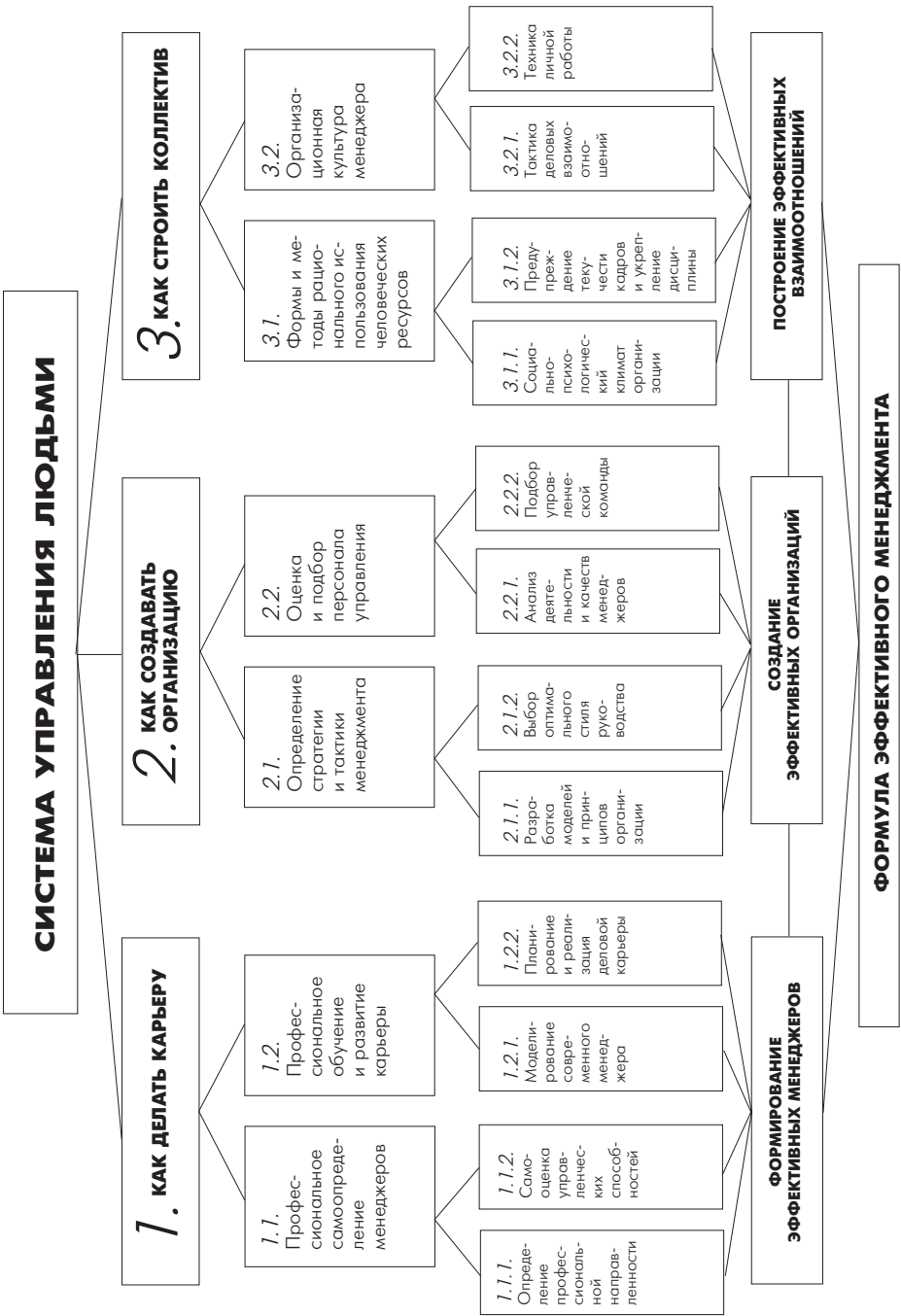


Рис. 21. Система эффективного управления в условиях профессиональной деятельности

Организация оценки работников на предприятии

Одной из главных функций кадровой службы на предприятиях является оказание помощи администрации в определении деловых и личностных качеств работающих, создании эффективных производственных и управленческих групп, повышении мотивации работников с целью их полной мобилизации в трудовом процессе*.

Практикуемые ныне системы оценки кадров весьма различны по степени сложности. На *малых и средних предприятиях* большая свобода действий предоставлена руководителям подразделений, которые с одобрения дирекции время от времени проводят собеседования с подчиненными; при этом отчеты о таких беседах не всегда доводятся до сведения самих подчиненных. На *крупных предприятиях* существуют более развитые системы, предусматривающие заполнение аттестуемыми специальных бланков, в которых они подводят итоги своей работы, дают оценку собственных успехов и освоения порученного участка работы. Эти документы служат исходной базой для регулярно проводимых **собеседований**, на которых не ограничиваются обсуждением профессиональных дел, а дают также оценку потенциальных возможностей аттестуемого работника. Такие сложные системы предусматривают ведение досье на каждого работника. Однако, по мнению специалистов, большинство содержащихся в личном досье оценок носят усредненный характер типа “удовлетворительно”. Такой тип оценок объясняется тем, что руководители цехов и служб желают избежать “волнений” в коллективе, поэтому плохие работники не получают неудовлетворительных оценок из-за опасений задеть их самолюбие, а хорошие работники в результате такого подхода остаются вне поля зрения руководства предприятия.

В книге “Искусство управлять” Б. Галамбо анализирует два подхода к оценке работников.

- *Первый* подход, базирующийся на задачах и требованиях научного управления производством, делает акцент на оценке кадров с помощью подробного описания служебных обязанностей, что, по мнению администрации, позволяет объективно оценить достигнутые результаты. При этом собеседование не является обязательным. На практике подобный подход обнаружил свои ограниченные возможности из-за труднопреодолимой субъективности экспертов, участвующих в оценке аттестуемого.
- *Второй* подход, основанный на концепции “человеческих отношений”, следует установке, что “счастливый человек — производительный работник”. В этом случае собеседования играют решающую роль, так как позволяют лучше узнать работника, определить трудности, стоящие перед ним,

* См.: Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина. — К., 1995.

и наметить пути их устранения. Однако при этом подходе часто проявляется неумение руководителей успешно вести беседу, поэтому менеджеры подразделений, имеющие отношение к управлению персоналом, прибегают к советам специалистов. В целом оба указанных подхода дополняют друг друга.

Таким образом, в сложившейся практике кадровой работы четко прослеживаются два вида оценок работников: *собеседования* (индивидуальные, групповые с использованием различных словесных испытаний) и *тестирование* (письменный экзамен, экспертная оценка с использованием письменных или других практических испытаний). Совершенно очевидно, что более объективная оценка работника и результатов его деятельности достигается при сочетании обоих видов оценки, что позволяет нивелировать недостатки каждого вида.

По наблюдениям западных специалистов, отношение работников к собеседованиям с непосредственными руководителями неоднозначно. Замечено, что все опрашиваемые ощущают перед собеседованием некоторое волнение и стеснение (как перед экзаменом), а некоторые выражают недовольство тем, что эти руководители не могут немедленно решить вопросы, связанные с их карьерой или заработной платой. Поэтому у опрашиваемых возникает желание встретиться с управляющими более высокого ранга, от которых реально зависит увеличение зарплаты и продвижение по службе. В этой связи некоторые специалисты и консультанты предлагают не увязывать регулярные собеседования с вопросами зарплаты и карьеры, поскольку они должны решаться на более высоком уровне и не должны влиять на непринужденный ход беседы.

Для исправления сложившейся ситуации на некоторых предприятиях к молодым специалистам и рабочим прикрепляются *наставники*, которые регулярно дают оценку своим подопечным и не являются их непосредственными начальниками. Ежемесячно они собираются на совещания в рамках комиссии молодых специалистов и выносят рекомендации о возможности профессионально-квалификационного роста и соответствующем увеличении зарплаты каждому из своих подшефных. Благодаря хорошему знанию структуры производства и исходя из имеющихся вакансий, наставники помогают молодым специалистам найти работу “по душе” и способствуют их продвижению по службе.

Применяемые в западных странах и в Украине системы и методы оценки кадров имеют различные названия: годовая аттестация персонала, оценка по результатам работы, оценка по достижению поставленных целей, оценка личностных и деловых качеств и т. п. Теоретически все эти системы включают следующие *элементы*: ежегодные собеседования, рассмотрение итогов работы и профессиональной подготовки за определенный период, аттестация руководителей и специалистов, психологическое тестирование, графологические и другие визуальные тесты.

Как правило, **тесты** делятся на следующие группы:

визуальные (графологический и “психогеометрический” методы, наблюдение, исследование произвольных рисунков и схем, цветовые тесты, морфологический и физиогномический методы, методы дерматоглифики, иридодиагностики и др.)^{*};

психомоторные и сенсорные, цель которых — проанализировать рефлекс и сноровку, необходимые для успешного выполнения определенных видов профессиональной деятельности;

интеллектуальные, посредством которых определяются способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, определению сути проблемы и т. п.;

личностные, выявляющие основные черты характера, темперамента, волевых качеств, эмоциональной сферы и других личностных особенностей человека (по мнению специалистов, тесты этой группы наиболее спорны, так как затрагивают моральные проблемы и требуют особой щепетильности в интерпретации полученных результатов);

социально-психологические, определяющие в основном межличностные отношения, структуру группы, межгрупповые отношения.

По мнению специалистов, **роль кадровой службы** при различных методах оценки работников и коллективов сводится к следующему:

- разработка программы и календарных сроков проведения оценок (аттестаций), ознакомление с ними заинтересованных лиц;
- обеспечение руководителей подразделений необходимой информацией и документацией;
- широкое ознакомление персонала с системами оценок и способами их применения;
- обучение руководителей всех уровней техническим и методическим приемам проведения различных оценок;
- ежегодное обобщение результатов работы по оценке кадров и результатам деятельности, формирование соответствующих выводов и рекомендаций;
- координация усилий по реализации мер, вытекающих из проведенной оценки, включая организацию профессионального обучения, продвижения по службе, систему надбавок к заработной плате, переводов на другую работу и т. д.;
- совершенствование системы оценочных показателей, их содержания и применения.

Линейные и функциональные **менеджеры** разных уровней и направлений деятельности обеспечивают регулярность и объективность проводимых

^{*} См.: *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К.: МАУП, 2001. — 2-е изд., испр. — 616 с.

в их подразделениях оценок, совместно с кадровой службой разрабатывают и внедряют мероприятия, направленные на совершенствование деятельности подчиненного коллектива и отдельных работников. Эффективный менеджмент производственных групп и функциональных подразделений в современных условиях хозяйствования невозможен без опоры на социально-психологические знания, умения и навыки, поскольку основным предметом и главной целью труда каждого менеджера является Человек.

Структура курса

Курс психологии кадрового менеджмента, изложенный в настоящем издании, в соответствии с предложенной схемой эффективного управления людьми состоит из трех взаимосвязанных условных частей.

Часть первая — “КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ” — рассматривает научно-практические вопросы профессионального самоопределения менеджеров, их профессионального обучения и эффективной карьеры на основе использования основополагающих принципов менеджмента и конкретных психологических методик самооценки. Здесь же приводятся практические рекомендации по развитию личностного потенциала современных управляющих, их профессиональной подготовке и повышению деловой квалификации.

Часть вторая — “КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ” — раскрывает вопросы организации и проведения оценки управленческого персонала, а также психологического обеспечения стратегии и тактики современного кадрового менеджмента на основе широкого использования различных психологических тестов и социологических методик. Даются практические рекомендации по выявлению профессионально важных и деловых качеств управляющих, формированию управленческой команды, созданию эффективного персонала управления.

Часть третья — “КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ” — посвящена вопросам тактики и стратегии деловых взаимоотношений с рабочими, инженерным персоналом, женщинами-подчиненными, заместителями, начальниками, а также вопросам техники личной работы руководителя с использованием различных тестов самооценки. Даются практические рекомендации по развитию организаторских и коммуникативных способностей, проведению собеседований с персоналом, овладению ораторскими навыками, умением контролировать себя в различных ситуациях общения. Приводятся также методики и рекомендации по изучению социально-психологического климата коллектива, причин и мотивов текучести кадров, нарушений трудовой дисциплины и др.

Предлагаемый читателю материал по психологии кадрового менеджмента содержит около 70 популярных психологических методик (тестов), применение которых, как правило, не требует специального психологического об-

разования. Использование же в кадровой работе сложных и многомерных тестов невозможно без участия квалифицированных психологов и социологов, должности которых в последнее время все чаще вводятся в структуру современных кадровых служб.

Приведенный материал по психологии кадрового менеджмента предназначен для управляющих различного ранга и направлений деятельности, специалистов в области управления человеческими ресурсами, преподавателей и студентов управленческих специальностей — для всех, кто работает с людьми. Цель изучения этого материала — сделать кадровый менеджмент более эффективным на основе овладения новыми психологическими знаниями и практическими умениями их реализации в повседневной управленческой деятельности.



КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ



РАЗДЕЛ II

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА

Во всем и всегда следуйте старому доброму девизу:
“Думай сам”.

Д. Мерсер

Цель этого раздела — изложить исходные позиции автора, которые сводятся к следующим основным положениям: показать сложность и четкую определенность *менеджмента* как науки, изучающей проблемы управленческого персонала, сориентировать начинающего менеджера на профессиональное самоопределение через самоанализ (самотестирование) своих возможностей и способностей к этому роду занятий, заострить его внимание на ключевых вопросах профессиональной деятельности, вызвать интерес к осознанному поиску и реализации потенциальных резервов личности каждого, кто пожелает посвятить себя этой профессии, суть которой — *управление и руководство людьми*.

В американских школах бизнеса кандидат на получение сертификата менеджера должен продемонстрировать свою *компетентность* в следующих областях:

- 1) понимать природу управленческих процессов, знать основные оргструктуры, функциональные обязанности и стили работы менеджеров; иметь четкое представление об ответственности менеджера, о распределении ответственности по уровням управления, а также о способах повышения эффективности управления;
- 2) знать информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом, уметь письменно и устно излагать свои мысли;
- 3) быть компетентным в управлении людьми, отборе и подготовке специалистов, способным к лидерству и нормализации деловых и личных взаимоотношений подчиненных;
- 4) знать особенности взаимоотношений фирмы и ее клиентуры;
- 5) обладать способностью управлять людьми;

- 6) уметь планировать и прогнозировать деятельность фирмы с использованием средств вычислительной техники;
- 7) уметь оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать квалификацию исходя из настоящих требований и предполагаемых изменений в будущем [42].

К наиболее важным *способностям менеджеров*, понимаемым как сочетание знаний, поведения и опыта, относятся умение реализовать поставленные цели; умение делегировать полномочия и ответственность; способность к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценке, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, систематизации, обработке и формированию информации, разработке программ, выявлению тенденций, распределению усилий и времени. Особое значение придается умению приспосабливать средства и методы управления к специфическим особенностям отрасли, управляемого объекта и управленческих функций, реализуемых на том или ином иерархическом уровне управления.

Таким образом, наряду с управленческой, правовой, экономической подготовкой каждому менеджеру необходима и серьезная психологическая подготовка (в учебных планах американских школ бизнеса психологии отведено от 20 до 40 % учебного времени), а также развитые специальные способности к управлению социотехническими системами, каковыми являются современные организации.

В этой связи каждый кандидат в менеджеры (так же, как и работающий управляющий) должен быть уверен в правильности профессионального выбора, чему может способствовать психологическая самооценка. Например, исследования, проведенные в корпорации “Джэнэрал электрик”, выявили, что около 90 % руководителей и 86 % подчиненных убеждены в необходимости регулярной самооценки, которая рассматривается как важная составная часть оценки менеджера в целом.

Для проведения самооценки менеджеров ниже предлагаются простые психологические тесты, позволяющие в первом приближении выявить направленность профессиональных интересов, уровень развития интеллектуальных и управленческих способностей, а также некоторые личностные особенности. Это необходимо еще и потому, что, как показывает анализ практики, руководителями становятся чаще не в силу профессионального выбора, а из-за определенного стечения обстоятельств на жизненном пути. Типичной карьерой является продвижение технических специалистов, успешно освоивших производственно-технический процесс, но не получивших, как правило, систематической подготовки в области экономики, права, социологии, психологии и других знаний, крайне необходимых в управленческой деятельности [70].

Для правильного профессионального самоопределения менеджеров большое значение имеет объективная оценка своих интеллектуальных возможно-

стей, направленности познавательных интересов и склонностей, способности к управленческой деятельности и лидерских качеств, проявляющихся прежде всего в умении увлекать за собой людей, готовности к ответственности и риску, решительности и других личностных особенностях руководителя.

11.1

ПРОВЕРКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Любая социальная общность, как известно, всегда организована *иерархически* в форме своеобразной пирамиды. Равным образом это относится и к любой профессиональной группе: основание ее составляют представители наименее квалифицированного физического труда, а вершину — лидеры интеллектуальных профессий. По мнению известного социолога П. А. Сорокина, основополагающими условиями такой межпрофессиональной стратификации являются:

- 1) важность профессии для оптимального функционирования общности в целом;
- 2) уровень интеллекта, необходимый для успешного выполнения профессиональных обязанностей [111].

К социально значимым, согласно П. А. Сорокину, относятся профессии, связанные с функциями организации и контроля группы, т. е. с функциями управления. Отсюда следует, что профессиональные группы, осуществляющие базовые функции социальной организации и управления, находятся на вершине *социально-профессиональной пирамиды*. Иными словами, в любом обществе более профессиональная работа заключается в осуществлении функций руководства, что предполагает более высокий уровень *интеллекта*, необходимого для ее выполнения, а следовательно, и большую привилегированность данной группы, и более высокий ранг, который она занимает в межпрофессиональной иерархии [111].

На вершине *профессиональной пирамиды* находится группа, включающая высокопоставленных официальных лиц, крупных бизнесменов, известных ученых и деятелей искусства; за ней следует группа “полупрофессионалов” из средних и мелких бизнесменов и служащих; ниже последовательно располагаются группы работников квалифицированного, низкоквалифицированного и неквалифицированного труда. Нетрудно заметить, что эта классификация основана на принципе снижения интеллекта и, соответственно, контролирующей силы профессии, неизбежно совпадающем с принципом уменьшения оплаты труда и понижения статуса профессии в социальной иерархии. Это положение подтверждается и так называемой *шкалой профессионального статуса*,

в основу построения которой положен уровень интеллекта, необходимого для удовлетворительного выполнения профессиональных функций (табл. 17).

Таблица 17

Шкала профессионального статуса

Группа уровней интеллекта	Иерархия сложности рода занятий
Первая	Странствующие рабочие, лица, выполняющие случайные и поденные работы, занимающиеся крестьянским трудом и т. п.
Вторая	Разносчики, сапожники, парикмахеры, водители и т. п.
Третья	Ремонтники, фермеры, полицейские, строители, почтальоны, сантехники, гончары, портные, телефонисты, печатники и т. п.
Четвертая	Детективы, клерки, прорабы, библиотекари, редакторы, учителя, фармацевты, проповедники, врачи, инженеры, артисты, архитекторы и т. п.
Пятая	Оптовые торговцы, инженеры-консультанты, менеджеры образования, журналисты, издатели и т. п.
Шестая-седьмая	Профессора, крупные бизнесмены, крупные политики, высокопоставленные государственные служащие, выдающиеся музыканты, писатели, исследователи, новаторы и т. п.

Как отмечает П. А. Сорокин, эта таблица указывает на взаимосвязь трех *переменных* — “ручного” характера труда, низкого уровня интеллекта, необходимого для его выполнения, и отдаленного отношения к функциям социальной организации и контроля. Но подобный “параллелизм” характерен и для профессий, связанных с умственным трудом, с функциями социальной организации и контроля, требующих высокого уровня интеллекта. К этому можно добавить, что с переходом от менее “интеллектуальных” профессий к более “интеллектуальным” наблюдается возрастание среднего уровня дохода, хотя есть и некоторые частные отклонения от общего правила [111].

Структура способностей

Природную основу развития способностей составляют *задатки* — врожденные анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга человека [87]. Психология, как известно, различает общие и специальные способности. Общие способности отвечают требованиям не одного, а многих видов деятельности, специальные — более узкому кругу требований конкретного вида деятельности.

К **общим способностям** относятся индивидуально-психологические качества, характеризующие принадлежность индивидуума к одному из трех

типов — художественному, мыслительному и среднему. Данная типология связана с учением И. П. Павлова, в соответствии с которым высшая нервная деятельность человека характеризуется наличием в ней *двух сигнальных систем*: первой — образной, эмоциональной и второй, связанной с “сигнализацией” этих образов посредством слова. Относительное преобладание сигналов первой системы в психической деятельности человека характеризует *художественный тип*, относительное преобладание сигналов второй системы — *мыслительный тип*, равное их представительство — *средний тип людей* [87; 150].

Трем основным типам способностей, поскольку они отражают прежде всего общеинтеллектуальные возможности человека, в определенной степени соответствуют три вида мышления — *наглядно-действенное* (связанное преимущественно с практическими действиями), *наглядно-образное* (связанное с образами, восприятием и представлениями) и *отвлеченное* (в форме абстрактных понятий и суждений). Виды мышления соотносятся как с общими, так и со специальными способностями, в том числе **способностями к управлению**, в которых зарубежные социологи Э. Джекс и З. Браун различают *семь групп уровней*, что соответствует “этажности” многих современных концепций социально-профессиональной стратификации и выделению разных уровней организации интеллектуально-гностических способностей человека в психологии.

- **Первая группа** — *конкретно-чувственный уровень*. Определяется тем, что для выполнения работы человеку необходимо физическое присутствие предмета — объекта задачи. Обладающий таким уровнем способностей человек способен предвидеть результаты своей деятельности и может планировать свою работу на срок до двух месяцев.
- **Вторая группа** — *конкретно-образный уровень*. Представители его могут работать на основе воображаемой картины объекта задачи, способны организовывать и направлять работу людей, относящихся к первой группе. Они могут планировать собственную деятельность на срок до трех месяцев.
- **Третья группа** — *конкретно-умозрительный уровень*. Определяется способностью многопланового восприятия предметов. Обладающие ими люди могут оперировать не только простыми, но и сложными понятиями, реагировать на нарушения функционирования производственной системы, принимать участие в ее настройке и регулировании. Они способны планировать свою работу на один год.
- **Четвертая группа** — *абстрактный уровень*. Представители его наделены способностью к отвлеченному моделированию, без связи и привязки к конкретному предмету, и могут планировать свою деятельность на срок до пяти лет.
- **Пятая группа** — *теоретический уровень*. Представляют те, кто способен создавать теории и планировать свою деятельность на срок до десяти лет.

Речь здесь идет о способности разрабатывать различные методики и инструкции, применимые к широкому кругу конкретных явлений, о способности заранее представить себе, что произойдет в любом случае применения описанной теории.

- **Шестая и седьмая группы** — *прогностические уровни*. Представлены теми, кто способен планировать деятельность больших социальных групп более чем на десять лет [16; 150].

Соотношение структуры управления и уровней организации интеллектуально-гностических способностей

В реальной управленческой деятельности необходимо сочетание людей с различными *типами* и *уровнями способностей*. Например, в сфере управления производством лица, обладающие конкретно-чувственной предрасположенностью, пригодны для использования на должностях бригадиров. Из лиц с конкретно-образной доминантой в природе мышления могут формироваться кадры мастеров и начальников производственных участков; из представителей третьей группы (конкретно-умозрительного уровня мышления) — руководители цехов и заводов с бесцеховой структурой управления; из представителей четвертой группы формируется руководящий состав крупных подразделений и предприятий, имеющих развитую цеховую структуру. Предрасположенное к теоретическим рассуждениям мышление представителей пятой группы, склонных к абстрагированию, позволяет им руководить большими предприятиями с количеством работников до 5–6 тыс. человек. Из лиц, обладающих способностью к прогностическому анализу, относящихся к шестой и седьмой группам способностей, формируются кадры высшего звена управления — руководители концернов, транснациональных компаний, отраслей, правительств.

Знание иерархии специальных способностей к управлению позволяет выработать *общие рекомендации* для менеджеров:

- люди одноуровневых способностей должны занимать должности, находящиеся в структуре управления на одной иерархической ступени;
- “расстояние” между руководителем и непосредственными подчиненными не должно превышать одной группы. Например, начальник цеха, обладающий специальными способностями четвертого уровня, должен иметь заместителей со способностями третьего уровня, которые руководят начальниками производственных участков, обладающими способностями второго уровня, а последние — бригадирами, выдвигаемыми из работников со способностями первого уровня;
- выявленные различия в уровнях специальных способностей должны использоваться при формировании оптимальной структуры управления и определении количества иерархических уровней. Иными словами, уров-

ней управления в любой социальной организации не должно быть более семи;

- отнесение работников к той или иной группе специальных способностей не может быть пожизненным или даже длительным. Специальные способности в еще большей степени, чем общие, зависят не только от врожденных свойств, но и от уровня образования, стремления к саморазвитию, инициативы, профессионального и социального опыта;
- в социально-профессиональной иерархии люди должны продвигаться с учетом их общих и специальных способностей, с тем чтобы наиболее одаренные могли быть своевременно выявлены и рационально использованы. При этом следует учитывать, что работники с наглядно-действенным мышлением более пригодны к управлению механизмами, машинами, агрегатами, т. е. вещами, с наглядно-образным — к работе с людьми, а обладающие отвлеченным мышлением — к программированию, проектной и конструкторской деятельности [51; 54; 92].

Соотношение различных групп способностей, уровней управления и социально-профессиональной иерархии представлено в табл. 18.

Оценка интеллектуальных способностей

Английский психолог Г. Айзенк, автор многих тестов для проверки интеллектуальных возможностей человека, утверждает, что "...существует очень тесная связь между интеллектуальными способностями представителей той или иной профессии и тем, насколько престижна эта профессия в обществе. Существует также тесная взаимосвязь между интеллектом и доходами..." [4].

Вопросами "измерения" интеллекта интересуются многие, в связи с чем необходимо иметь правильное представление о том, что такое тесты на коэффициент интеллектуальности (КИ) и как ими пользоваться. Ниже будут представлены так называемые общие тесты, предназначенные для определения общего уровня способностей. Автором их является Г. Айзенк. В них используется словесный, цифровой и графический материал в сочетании с различными способами формулировки и представления заданий. Смешанный характер тестов позволяет с достаточной точностью дать общую оценку КИ. Тем, кто хочет узнать о своих возможностях несколько больше, рекомендуем книгу Г. Айзенка "Проверьте свои способности" (Рига: Виеда, 1992. — 176 с.).

При измерении уровня интеллекта от испытуемого требуются элементарные знания, заинтересованность, определенные навыки и опыт прохождения тестовых проверок. Следует отметить, что ни один тест нельзя считать универсальным: каждый пригоден лишь для ограниченной группы людей. Предлагаемые ниже тесты предназначаются для грамотного человека в возрасте 18–60 лет, у которого значение КИ несколько превышает среднее и за плечами успешно освоенный курс средней школы. Внутри такой однородной группы знания оказываются прямой функцией КИ [4].

Таблица 18

Соотношение групп способностей и уровней управления

Тип общих способ- ностей	Вид мышления	Группа специальных способностей	Уровень специальных способностей	Характеристика групп способностей	Горизонт плани- рования	Возможное использование		Уровень управле- ния
						Производство	Армия	
Художе- ственный	Наглядно- образное	Первая	Конкретно- чувственный	Необходимо физическое присутствие объекта задачи	До 2 мес.	Бригадиры	Капралы (старшие солдаты)	Низший
		Вторая	Конкретно- образный	Достаточно воображаемой картины объекта задачи	До 3 мес.	Мастера, начальники участков	Унтер-офи- церы и лейтенанты	
Средний	Наглядно- действен- ное	Третья	Конкретно- умозрительный	Многоплановое восприятие, оперирование простыми и сложными понятиями	До 1 года	Начальники цехов, директо- ра небольших предприятий	Капитаны, майоры	Средний
Мысли- тельный	Отвлечен- ное	Четвертая	Абстрактный	Абстрактное моделирова- ние без привязки к конкретному предмету	До 5 лет	Главные специалисты крупных предприятий	Подполков- ники	
		Пятая	Теоретический	Способность к разработке методик и созданию теорий	До 10 лет	Директора крупных предприятий	Полковники	Высший
		Шестая- седьмая	Прогностический	Способность к прогнозированию деятельности больших групп людей	Свыше 10 лет	Президенты корпораций и министры	Генералы	

Тесты на измерение гибкости интеллекта*

Инструкция

На выполнение каждого теста дается 30 минут. Не задерживайтесь слишком долго над заданием, быть может, Вы находитесь на ложном пути и лучше перейти к следующей задаче. Но и не сдавайтесь слишком легко: большинство заданий можно решить, проявив некоторую настойчивость. Учтите, однако, что к концу серии задания становятся труднее. Любой человек в состоянии решить часть предлагаемых заданий, но никто не может справиться со всеми заданиями за полчаса [4].

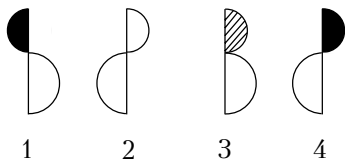
Ответ на задание состоит из одного числа, буквы или слова. Иногда нужно сделать выбор из нескольких возможностей, а в некоторых случаях Вы сами должны придумать ответ. Ответ напишите в указанном месте. Если Вы не в состоянии решить задачу, не следует писать ответ наугад.

Тесты не содержат “каверзных” заданий, но приходится рассматривать несколько путей решения. Прежде чем приступить к решению, удостоверьтесь, что Вы правильно поняли, что от Вас требуется. Точки в тестах обозначают количество букв в пропущенном слове, например (....) означает, что пропущенное слово состоит из четырех букв. Для решения некоторых заданий потребуется использовать последовательность букв русского алфавита (без буквы “ё”) [4].

К оценке результатов (ответы и объяснения приведены после тестовых заданий) приступайте после выполнения обоих тестов (первого и второго).

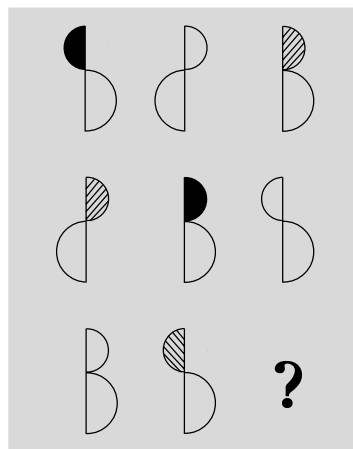
ТЕСТ 1

1. Выберите нужную фигуру из четырех пронумерованных.



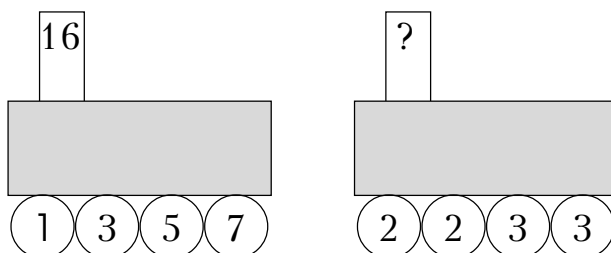
2. Вставьте слово, которое было бы окончанием первого слова и началом второго.

АПО (....) Б

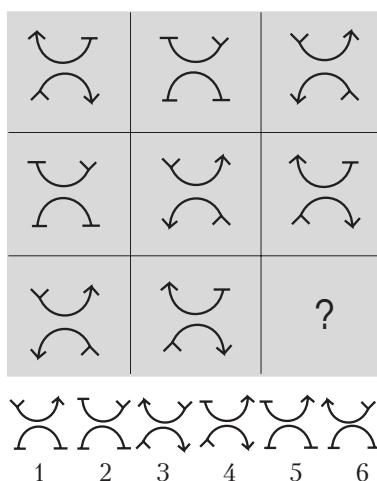


* Приводятся по: Айзенк Г. Коэффициент интеллекта / Под ред. В. М. Спиваковского. — К., 1994.

3. Вставьте недостающее число.



4. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



5. Исключите лишнее слово.

АЛСТЬ
ЕДМЬ
АНОРБЗ
ИЯРИНО

6. Вставьте пропущенное слово.

ПАРК (КРАБ) КОЛБА
ТОРТ (....) МЕТЛА

7. Вставьте пропущенное число.

143 (56) 255
218 (...) 114

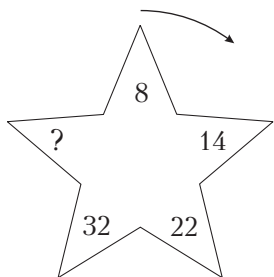
8. Вставьте пропущенное число.

6 10 18 34 ?

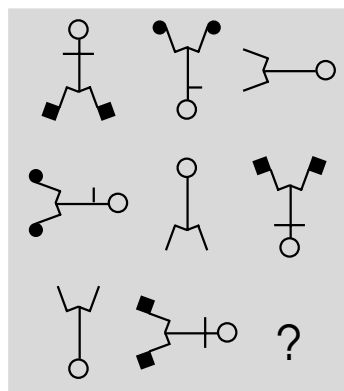
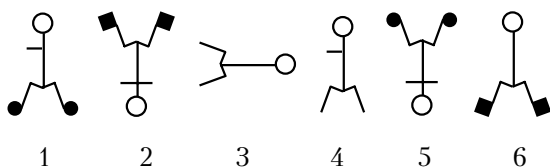
9. Исключите лишнее слово.

**ЫЙБЛЕ
ЙОВУБЛ
ИИЙНС
ЫЛАЙ**

10. Вставьте пропущенное число.



11. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



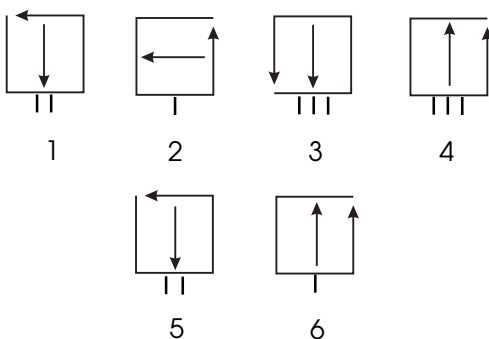
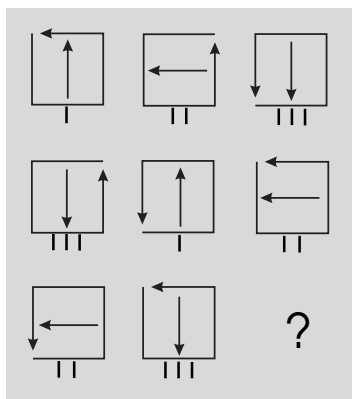
12. Вставьте пропущенную букву.

С У П С Н П ?

13. Вставьте слово, которое было бы окончанием первого слова и началом второго.

КЕС (...) ЕТ

14. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



15. Вставьте пропущенное число.

148 (110) 368

243 () 397

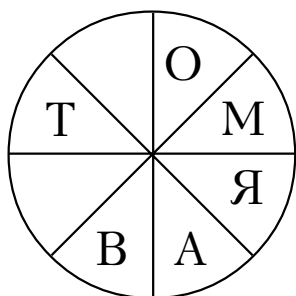
16. Вставьте пропущенное число.

18 25 4

16 20 3

6 15 ?

17. Вставьте недостающие буквы.



18. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

АМ (...) АН

19. Вставьте пропущенное число.

437 (410) 642

541 () 783

20. Вставьте пропущенное слово.

ПАРУС (САЖА) САРЖА

АНОНС (....) ОГРЕХ

21. Вставьте пропущенное число.

0 3 8 15 ?

22. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

ЛЕС (...) ХИМИЧЕСКИЙ ЭЛЕМЕНТ

23. Исключите лишнее слово.

САИВЛ

РЕОХ

ШПАУК

ШРАУГ

24. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



1



2



3



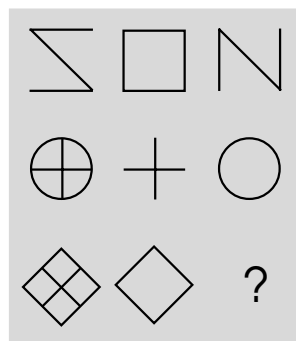
4



5



6



25. Вставьте недостающее число.

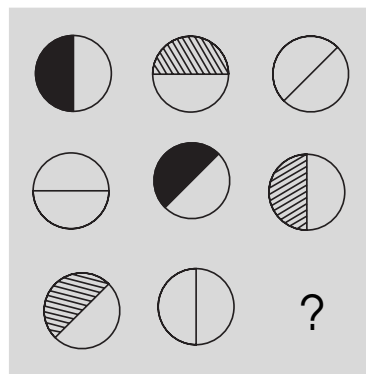
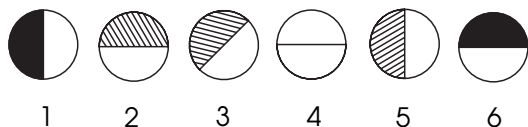
1 8 16 25 ?

26. Вставьте пропущенное слово.

ВОСК (СОХА) ФРАХТ

СКОТ (....) ФРОНТ

27. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



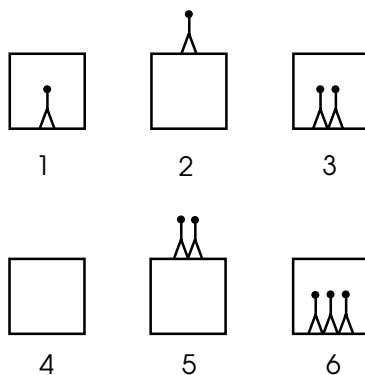
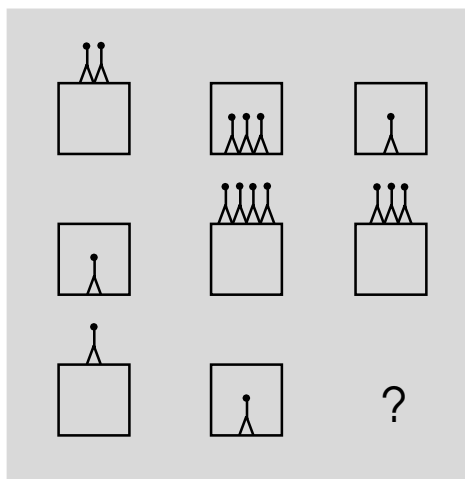
28. Вставьте слово, которое означало бы то же самое, что и слова, стоящие вне скобок.

СКАМЬЯ (....) МАГАЗИН

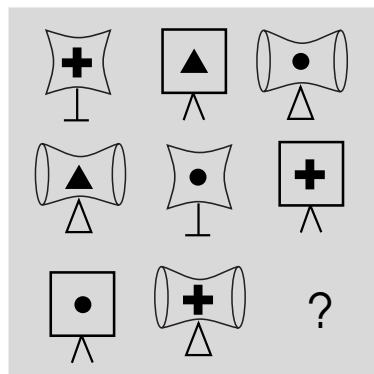
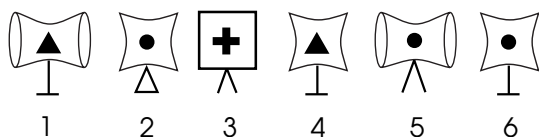
29. Вставьте недостающую букву.

Б	Д	З
Д	Й	О
Й	Р	?

30. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



31. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



32. Вставьте пропущенные буквы.



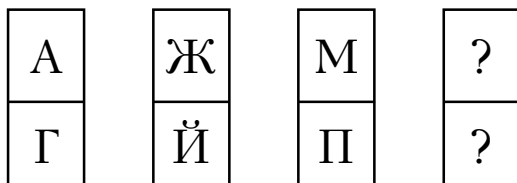
33. Вставьте пропущенное слово.

КАНВА (ВНУК) УЛИКА
ХОЛСТ (....) ОЛЕНЬ

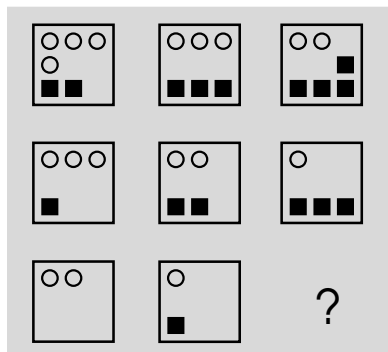
34. Исключите лишнее слово.

СНИРУКО
ЕДУЛЖКО
МНИСКО
РТАНИКА

35. Вставьте пропущенные буквы.



36. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



1



2



3



4



5



6

37. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

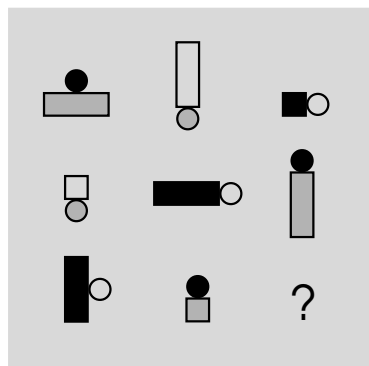
КАБИНА (.....) СЕЧА

38. Вставьте пропущенное число.

42 (44) 38

23 () 28

39. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



1



2



3



4



5



6

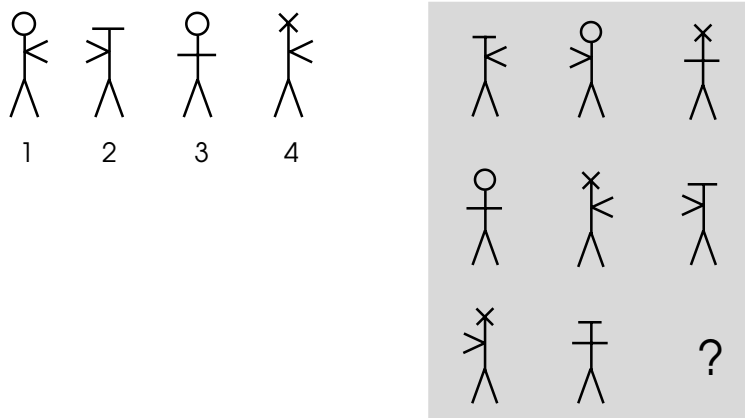
40. Вставьте пропущенное слово.

ГАММА (ГИМН) ДИВАН

ПЕРЕЦ (....) КЛОУН

ТЕСТ 2

1. Выберите нужную фигуру из четырех пронумерованных.



2. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

СВИР (...) НИК

3. Исключите лишнее слово.

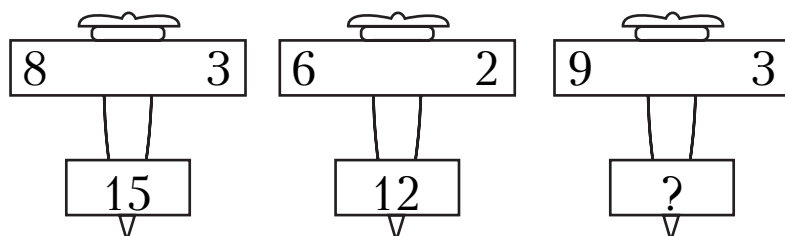
ОАРХ

ОАРВИНЬК

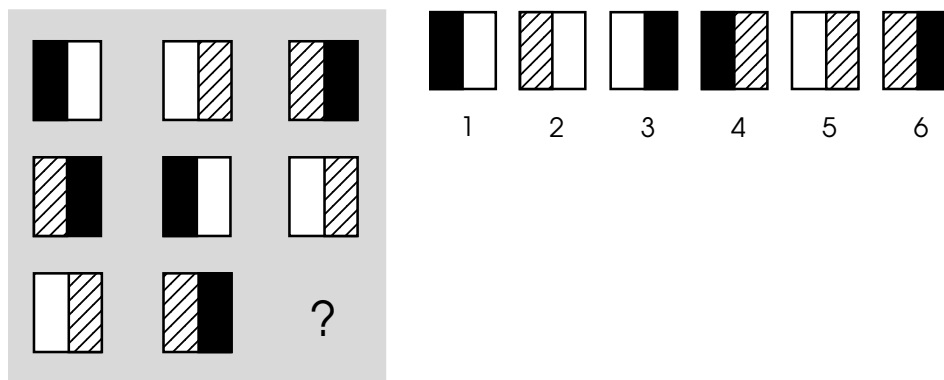
ИИДОНГ

ААССИНД

4. Определите пропущенное число.



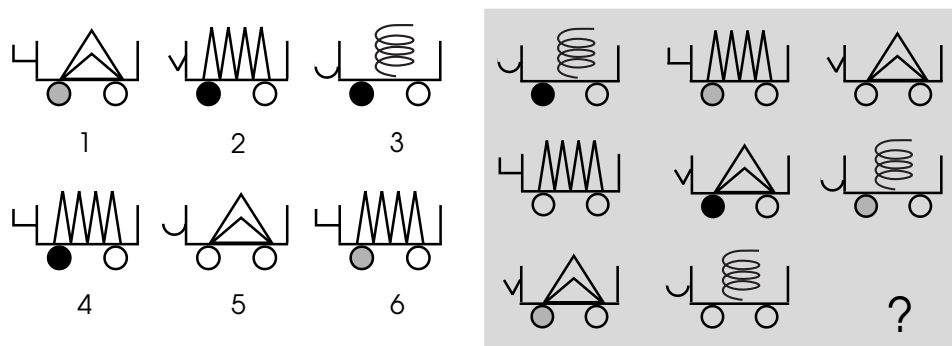
5. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



6. Вставьте пропущенное число.

5 7 4 6 3 ?

7. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



8. Вставьте пропущенное слово.

**ПОРЫВ (ВОДА) ОСАДА
ОТКОС (....) ОТДЫХ**

9. Вставьте пропущенное число.

**368 (9) 215
444 () 182**

10. **Исключите** лишнее слово.

ЕЛМ
АУМХ
ШААДАНКР
ОЕПР

11. **Вставьте** недостающую букву.

А Г З М ?

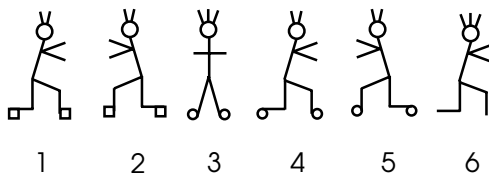
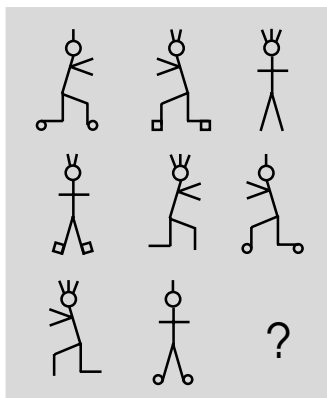
12. **Вставьте** недостающие буквы.



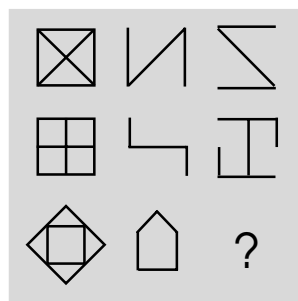
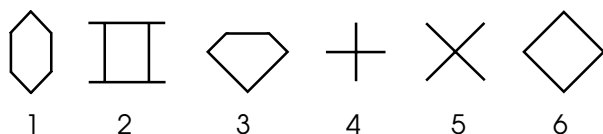
13. **Вставьте** пропущенные числа.

1	3	5	?
2	4	6	?

14. **Выберите** нужную фигуру из шести пронумерованных.



15. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



16. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

РО (...) ЕХА

17. Вставьте пропущенное число.

836 (316) 112

213 () 420

18. Вставьте пропущенное число.

5 8 12

7 12 18

3 4 ?

19. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

РАС (...) ОС

20. Вставьте пропущенное число.

188 (118) 424

214 () 320

21. Вставьте пропущенное слово.

КОЧАН (ТУЧА) ШТУКА

ХВОСТ (....) ОТРЕЗ

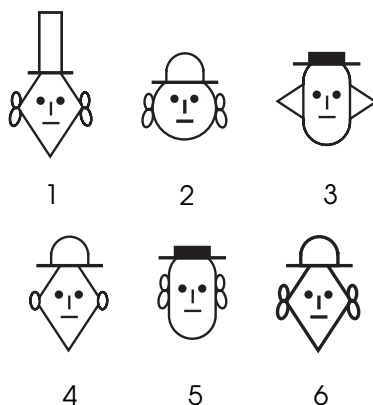
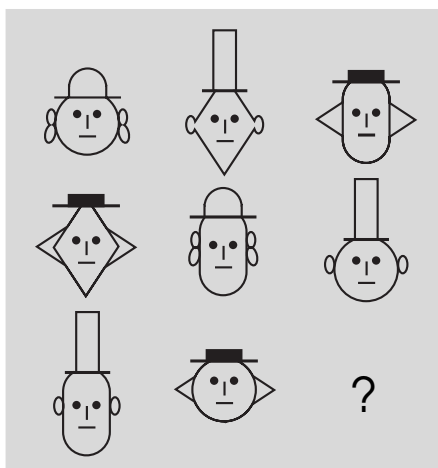
22. Вставьте пропущенное число.

0 7 26 ?

23. **Исключите** лишнее слово.

ГОАЛЬ
ЯМАИР
ВНАИ
ЯИИЛД

24. **Выберите** нужную фигуру из шести пронумерованных.



25. **Вставьте** слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

ОВРАГ (.....) ОПОРНЫЙ БРУС

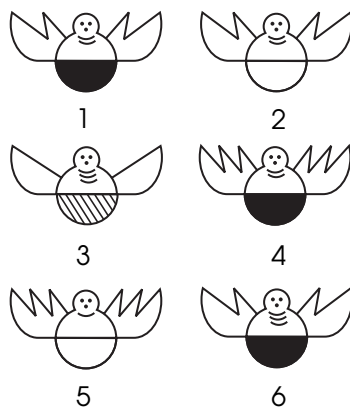
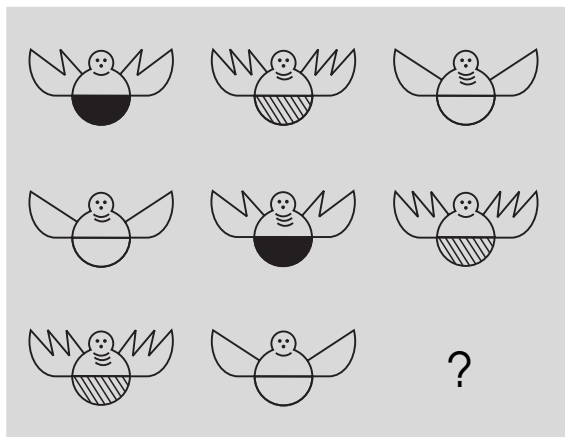
26. **Вставьте** недостающее число.

71 68 77 50 ?

27. **Вставьте** пропущенную букву.

? С А
С У К
А К Р

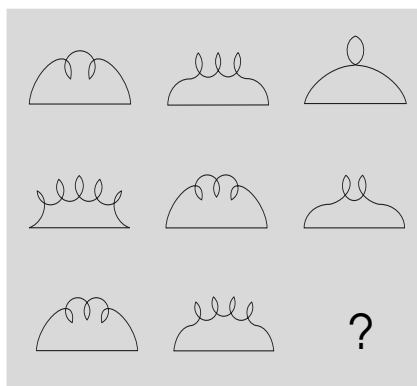
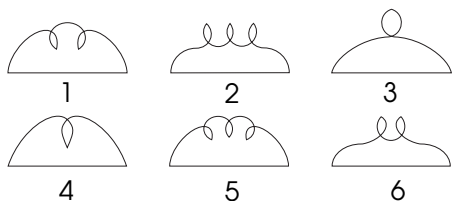
28. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



29. Вставьте пропущенное слово.

**СТОПА (СОЛЬ) КЛЕТЬ
ПАУЗА (....) СТЕПЬ**

30. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



31. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

МЕТАЛЛ (....) КОЖА

32. **Исключите** лишнее слово.

ОКРЕВ
ОКРАМ
ФАШК
СУТЛ

33. **Вставьте** недостающие буквы.



34. **Вставьте** пропущенные буквы.

Г	Й	Й	?
Е	Ж	Н	?

35. **Вставьте** пропущенное слово.

КУМАЧ (ЧУМА) БУЛКА
ПОСЕВ (....) СОВОК

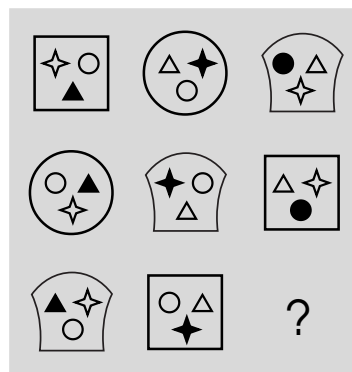
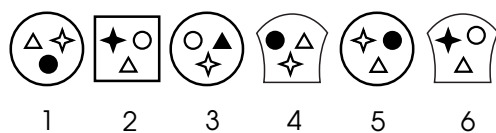
36. **Вставьте** слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

СУПРУЖЕСТВО (....) ИЗЪЯН

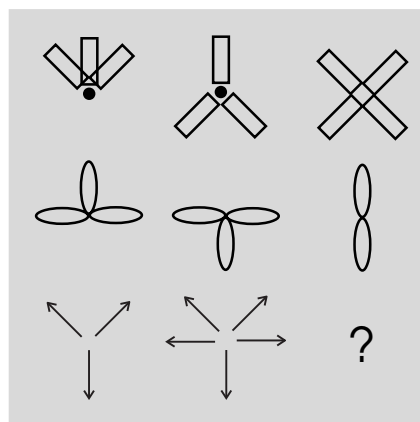
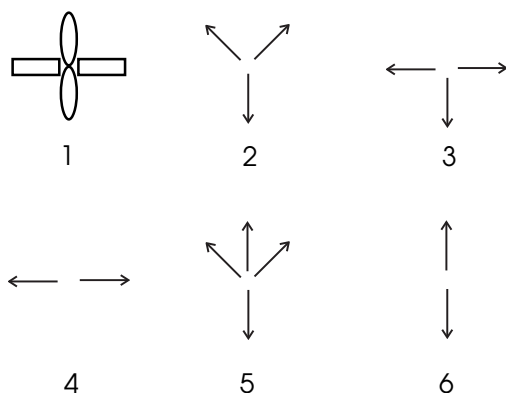
37. **Вставьте** пропущенное слово.

КОРТ (ТРОН) ВИНО
ШАНС (....) НЕБО

38. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



39. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



40. Вставьте пропущенные числа.

9	16	7	?
25	8	9	?

Ответы и объяснения

Тест 1

1. **4.** (Имеется три типа фигур и три вида штриховки.)
2. **СТОЛ.**
3. **10.** (Сумма чисел на колесах локомотива равна числу на трубе.)
4. **2.** (Дуги имеют три вида окончаний — острие стрелы, хвост стрелы и отрезок прямой. В любом из четырех положений все окончания встречаются по одному разу в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
5. **ИРОНИЯ.** (Остальные слова означают металлы: СТАЛЬ, МЕДЬ и БРОНЗА.)
6. **ТРАЛ.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая буква — третья буква предшествующего слова; третья — пятая буква последующего слова и четвертая — четвертая буква последующего слова.)
7. **52.** (Полуразность чисел, стоящих вне скобок. $218 - 114 = 104$; $104 : 2 = 52$.)
8. **66.** (Каждое число равно удвоенному предыдущему минус два.)
9. **БУЙВОЛ.** (Остальные слова означают цвета: БЕЛЫЙ, СИНИЙ, АЛЫЙ.)
10. **44.** (Двигайтесь по часовой стрелке начиная с вершины: к первому числу нужно прибавить 6, чтобы получить второе число; затем каждое последующее слагаемое возрастает на два. Так, $8 + 6 = 14$; $14 + 8 = 22$; $22 + 10 = 32$; $32 + 12 = 44$.)
11. **1.** (Фигурки отличаются друг от друга положением тел, количеством рук и формой обуви.)
12. **Л.** (Двигайтесь поочередно на две буквы вперед и на четыре назад.)
13. **СОН.**
14. **6.** (Каждый квадрат имеет одну, две или три ножки; наружная и внутренняя стрелки могут быть в трех положениях.)
15. **77.** (Из числа, стоящего справа, нужно вычесть число, стоящее слева, и разность разделить на два.)
16. **3.** (Числа второй строки следует вычесть из чисел первой и разность умножить на три — тогда получатся числа третьей строки.)

17. **С и О.** (Слово МОСТОВАЯ, читается против часовой стрелки.)
18. **БАР.**
19. **484.** (Разность между числами, стоящими вне скобок, умножить на два.)
20. **СНЕГ.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая буква — вторая буква предшествующего слова; третья буква — четвертая буква последующего слова; четвертая буква — вторая буква последующего слова.)
21. **24.** (Возвести в квадрат числа от 1 до 5 и вычесть единицу.)
22. **БОР.**
23. **ПУШКА.** (Остальные слова означают плоды: СЛИВА, ОРЕХ, ГРУША.)
24. **5.** (Фигура в третьей колонке составлена из элементов фигур первых двух колонок, которые не являются общими для них.)
25. **35.** (К каждому предыдущему числу нужно прибавить соответственно 7, 8, 9, 10, чтобы получить следующее число.)
26. **ОКНО.** (Первая буква пропущенного слова — это третья буква предшествующего; вторая буква — вторая буква предшествующего слова; третья — четвертая буква последующего слова; четвертая — третья буква последующего слова.)
27. **6.** (Три круга разделены вертикальной, горизонтальной или диагональной линией; каждая половина либо белая, либо черная, либо заштрихованная.)
28. **ЛАВКА.**
29. **Ч.** (Для того чтобы получить буквы третьей колонки, нужно “перешагнуть” через столько же букв алфавита, сколько требуется пропустить, чтобы из букв первой колонки получить буквы второй. Например, от Б до Д нужно “перешагнуть” через две буквы; следовательно, если пропустить еще две буквы, то получится З; от Й до Р следует “перешагнуть” через шесть букв.)
30. **4.** (Человечек внутри квадрата обозначает +1, снаружи –1. В каждом горизонтальном ряду последняя фигура рассматривается как сумма предыдущих: $-2 + 3 = 1$, $1 - 4 = -3$, $1 - 1 = 0$.)
31. **4.** (Имеется три типа больших фигур, три типа малых внутри больших и три типа подставок.)
32. **О и Н.** (Слово ВЛОЖЕНИЕ, читается против часовой стрелки.)
33. **СЛОН.** (Первая буква пропущенного слова — это предпоследняя буква предшествующего; вторая буква — третья буква предшествующего слова;

третья — первая буква последующего слова; четвертая — четвертая буква последующего слова.)

34. **ЖЕЛУДОК**. (Остальные слова означают изображения: РИСУНОК, СНИМОК, КАРТИНА.)
35. **Т** и **Х**. (Буквы расположены в алфавитном порядке, через две на третью — вначале от числителя к знаменателю, затем к следующему числителю, снова к знаменателю и т. д.)
36. **6**. (Количество кружков уменьшается слева направо, а количество квадратов — увеличивается.)
37. **РУБКА**.
38. **55**. (Разность между числами, стоящими вне скобок, нужно умножить на 11.)
39. **6**. (Имеется три типа прямоугольников, три положения кружков и три типа раскраски. Каждое сочетание формы, положения и раскраски встречается только раз в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
40. **ПЛЕН**. (Первая буква пропущенного слова — это первая буква предшествующего; вторая буква — вторая буква последующего слова; третья — четвертая буква предшествующего слова; четвертая — пятая буква последующего слова.)

Тест 2

1. **1**. (Имеется три положения рук и три формы головы.)
2. **ЕЛЬ**.
3. **ССАДИНА**. (Остальные слова означают краски: ОХРА, ИНДИГО, КИНОВАРЬ.)
4. **18**. (Число на хвосте есть утроенная разность чисел на крыльях.)
5. **1**. (Фигуры состоят из белых, черных и заштрихованных прямоугольников. Все эти признаки встречаются лишь один раз в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
6. **5**. (Имеется два перемежающихся ряда чисел: 5, 4, 3 и 7, 6, 5.)
7. **4**. (Имеется три типа грузов для перевозки, три типа окраски переднего колеса и три формы сцепления.)
8. **СТЫД**. (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая буква — вторая буква предшествующего слова;

третья — четвертая буква последующего слова; четвертая — третья буква последующего слова.)

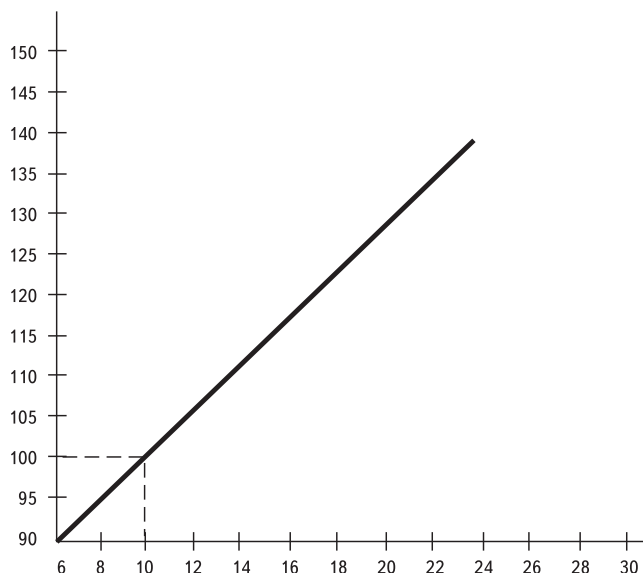
9. **1.** (Из суммы цифр, стоящих слева, вычесть сумму цифр, стоящих справа, в результате получится число, стоящее в скобках.)
10. **МУХА.** (Остальные слова означают принадлежности для письма: МЕЛ, КАРАНДАШ, ПЕРО.)
11. **Т.** (Буквы идут в алфавитном порядке через 2, 3, 4, 5.)
12. **О и И.** (Слово ПОЯСНИЦА, читается против часовой стрелки.)
13. **7 и 8.** (Имеется два ряда чисел, в которых каждое следующее больше предыдущего на 2. Они располагаются поочередно в числителе и знаменателе: 1, 3, 5, 7 и 2, 4, 6, 8.)
14. **1.** (Имеется три формы обуви, три типа причесок, три положения тела. Каждый признак в горизонтальном и вертикальном рядах встречается только раз.)
15. **3.** (Фигуры третьей колонки состоят из элементов фигур первой колонки минус элементы фигур второй колонки.)
16. **ПОТ.**
17. **211.** (Сложить числа, стоящие вне скобок, и сумму разделить на 3.)
18. **6.** (Третье число каждого ряда получается, если сложить первые два числа и из суммы вычесть единицу.)
19. **КОЛ.**
20. **53.** (Число в скобках равно полуразности чисел вне скобок.)
21. **ТРОС.** (Первая и вторая буквы пропущенного слова — это соответственно вторая и третья буквы последующего слова, а третья и четвертая буквы — соответственно третья и четвертая буквы предшествующего слова.)
22. **63.** (Возвести в куб числа 1, 2, 3 и 4 и вычесть из каждого полученного числа единицу.)
23. **ИВАН.** (Остальные имена женские: ОЛЬГА, МАРИЯ, ЛИДИЯ.)
24. **6.** (Имеется три типа лиц и ушей, три формы шляп. Все эти признаки встречаются лишь раз в каждом горизонтальном или вертикальном ряду.)
25. **БАЛКА.**
26. **131.** (Поочередно вычитайте и прибавляйте числа 3, 9, 27, 81, т. е. вычитаемое и слагаемое каждый раз утраиваются.)

27. **О.** (Ряды и колонки составлены из одинаковых слов; О — единственная буква, подставив которую, получим слово.)
28. **1.** (Голубки помечены одной, двумя или тремя черточками; крылья состоят из одного, двух или трех перьев; нижняя часть черная, белая или заштрихованная.)
29. **ПУТЬ.** (Первая и вторая буквы пропущенного слова — это соответственно первая и третья буквы предшествующего, а третья и четвертая — соответственно вторая и пятая буквы последующего слова.)
30. **3.** (Наружный завиток обозначает +1, а внутренний -1. В каждом горизонтальном ряду последняя фигура рассматривается как сумма предыдущих.)
31. **ХРОМ.**
32. **КОМАР.** (Остальные слова означают предметы домашней обстановки: КОВЕР, ШКАФ, СТУЛ.)
33. **Р** и **Н.** (Слово ПРОЩАНИЕ, читается по часовой стрелке.)
34. **М, С.** (Имеется два ряда букв. Первый начинается в числителе, затем переходит в знаменатель следующей дроби, снова в числитель и т. д. В этом ряду буквы идут в алфавитном порядке через две на третью. Вторым рядом начинается в знаменателе, в нем буквы расположены в алфавитном порядке через три на четвертую.)
35. **ВОСК.** (Первая буква пропущенного слова — это последняя буква предшествующего; вторая и третья буквы — вторая и третья буквы предшествующего слова; четвертая — пятая буква последующего слова.)
36. **БРАК.**
37. **СНОБ.** (Первая и вторая буквы пропущенного слова — четвертая и третья буквы предшествующего, а третья и четвертая — четвертая и третья буквы последующего слова.)
38. **5.** (Имеется три большие фигуры; внутри каждой из них — три малые фигуры, каждая из которых может быть в трех положениях. Любой из этих признаков встречается лишь раз в каждом горизонтальном и вертикальном ряду.)
39. **4.** (Фигуры третьей колонки составлены из тех элементов первых двух фигур, которые не являются общими для них.)
40. **6** и **4.** (Имеется два убывающих ряда чисел; оба они расположены поочередно в числителе одной дроби, знаменателе следующей и т. д. Один ряд начинается с 9, и каждый следующий его элемент на единицу

меньше предыдущего: 9, 8, 7, 6. Другой ряд начинается с 25, т. е. с 5^2 ; он представляет собой последовательность квадратов чисел 5, 4, 3, 2: 25, 16, 9, 4.)

Оценка результатов

Отложите на горизонтальной линии графика количество правильно решенных задач. Затем проведите вертикаль до пересечения с диагональной линией. От точки пересечения проведите горизонтальную линию влево. Точка на вертикальной оси соответствует Вашему КИ. Наиболее достоверные и надежные результаты, свидетельствующие о Ваших способностях, получаются в диапазоне от 100 до 130 баллов. Вне этих пределов оценка результатов недостаточно надежна [4].



Определив свои интеллектуальные возможности, которые относятся к общим способностям человека и необходимы для выполнения многих видов деятельности, можно переходить к выявлению своей профессиональной направленности и нахождению своего места в огромном мире современных профессий.

11.2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

Отношение к трудовой деятельности, формирующееся в период подготовки к труду и профессиональному выбору в процессе обучения и самого труда, — одна из важнейших социальных и психологических характеристик личности. Потребность личности в определенной деятельности в психологии называют **склонностью**. О склонности говорят, когда работа нравится, когда человек испытывает к ней влечение. Внешними проявлениями склонности человека являются:

- длительное и устойчивое стремление к определенной деятельности;
- успешность этой деятельности;
- проявление устойчивого интереса к определенной области знаний, стремление к постоянному накоплению этих знаний.

Верным указателем склонности к той или иной профессиональной деятельности являются **интересы**. В них проявляется познавательная потребность человека, его направленность на что-либо, связанная с положительным эмоциональным отношением. Поэтому своевременное выявление интересов способствует раннему профессиональному самоопределению личности, что необходимо учитывать в практической кадровой работе и самовоспитании.

Прежде чем перейти к практическим методам выявления профессиональной направленности, следует рассмотреть существующие классификации профессий.

Общепризнанной и наиболее используемой в профориентации **классификацией профессий** является психологическая, предложенная Е. А. Климовым [51]. Суть ее заключается в том, что в зависимости от особенностей основного предмета труда все профессии подразделяются на пять главных типов: “человек — природа”, “человек — техника”, “человек — человек”, “человек — знаковая система”, “человек — художественный образ”. Далее в соответствии с особенностями основных целей деятельности профессии и специальности подразделяются на классы — гностический (распознавать, определять), преобразующий (обрабатывать, обслуживать) и изыскательский (изобретать, придумывать).

Классификация профессий приведена в табл. 19.

Зная место профессии в приведенной классификации и основные требования к тому или иному виду профессиональной деятельности, можно обоснованно осуществить профессиональное самоопределение.

Таблица 19

Классификация профессий

Тип профессии	Класс профессий		
	гностический	преобразующий	изыскательский
“Человек — природа”	Учетчики и приемщики	Полеводы, каменотесы	Селекционеры
“Человек — техника”	Контролеры ОТК	Слесари, водители, механизаторы	Конструкторы
“Человек — человек”	Инспекторы, следователи	Медсестры, продавцы, работники кадровых служб, руководители всех уровней	Специалисты по научной организации труда и управления
“Человек — знаковая система”	Корректоры	Наборщики, операторы ЭВМ, бухгалтеры	Программисты
“Человек — художественный образ”	Контролеры-приемщики малярных работ	Маляры, художники	Модельеры, дизайнеры
Основные личностные качества, необходимые работнику	Интерес к свойствам определенных объектов, выраженная познавательная активность, устойчивость внимания, наблюдательность	Склонность к практическому влиянию на окружающую среду, интерес к процессу и результату этого влияния, активность и работоспособность	Интерес к новому, способность легко отказаться от привычного образа мышления, искать новые варианты

Профессиональные интересы, указывающие на соответствующие склонности, выявляют с помощью дифференциально-диагностического опросника.

ТЕСТ 3 Дифференциально-диагностический опросник интересов (ДДО)*

Инструкция

Для изучения профессиональной направленности предлагается 20 утверждений, позволяющих классифицировать виды трудовой деятельности. При этом отвечать нужно на каждый вопрос и каждый раз делать выбор из двух

* Приводится по: Климов Е. Психологические тесты: Науч.-популярное изд. — М., 1995.

возможностей (“а” или “б”). В бланке для ответов предпочитаемый вариант отмечается знаком “+”.

Предположим, что после соответствующего обучения Вы сможете выполнить любую работу. Однако если бы Вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы Вы предпочли:

1а. Ухаживать за животными	или	1б. Обслуживать машины, приборы (следить за их работой, регулировать)
2а. Помогать больным людям, лечить их	или	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, грампластинок	или	3б. Следить за состоянием и развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу)	или	4б. Доводить материалы до потребителя (рекламировать, продавать)
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	или	5б. Обсуждать художественные книги, пьесы, концерты
6а. Выращивать молодняк животных какой-либо породы	или	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
7а. Копировать рисунки, изображения, настраивать музыкальные инструменты	или	7б. Управлять каким-либо грузовым средством (подъемным или транспортным)
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии)	или	8б. Художественно оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику, жилище)	или	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	или	10б. Выполнять вычисления, расчеты
11а. Выводить новые сорта растений	или	11б. Конструировать, проектировать промышленные изделия, машины, здания
12а. Разбирать споры, ссоры, убеждать, разъяснять, поощрять, наказывать	или	12б. Разбираться в чертежах, схемах (проверять, уточнять их, приводить в порядок)
13а. Участвовать в художественной самодеятельности	или	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Обслуживать и налаживать медицинские приборы, аппараты	или	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах
15а. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях	или	15б. В образной форме описывать, изображать события (наблюдаемые или представляемые)

После заполнения бланка для ответов подсчитывается количество представленных плюсов в каждом из пяти вертикальных столбцов, что и будет показателем степени выраженности осознанной склонности к определенному типу профессий (П — профессии типа “человек — природа”, Т — “человек — техника”, Ч — “человек — человек”, З — “человек — знаковая система”, Х — “человек — художественный образ”).

Если Вы менеджер или готовитесь им стать, то у Вас, вероятнее всего, должна быть наиболее выраженной склонность к профессиям типа “человек — человек”, а также к тем, где Вы являетесь специалистом. Например, для управляющего агропромышленной фирмой более свойственна склонность к профессиям типа “человек — человек” и “человек — природа”, для руководителя конструкторского бюро — к профессиям типа “человек — человек” и “человек — техника”, для менеджера информационно-вычислительного центра — к профессиям типа “человек — человек” и “человек — знаковая система” и т. д.

Бланк для ответов

П	Т	Ч	З	Х
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	
Сумма “+”				

ТЕСТ 4

Методика определения основных мотивов выбора профессии*

Известно, что при выборе той или иной профессии человек руководствуется целым рядом мотивов. Некоторые из них являются основными (решающими), а остальные имеют второстепенное значение. Данная методика позволяет установить роль тех или иных мотивов при выборе профессии конкретным человеком.

Сущность методики заключается в следующем. Используется опросник, в котором содержится 18 суждений (оценок) о профессии. Эти суждения выражают девять групп мотивов:

- 1) социальные (суждения 1 и 2);
- 2) моральные (суждения 3 и 4);
- 3) эстетические (суждения 5 и 6);
- 4) познавательные (суждения 7 и 8);
- 5) творческие (суждения 9 и 10);
- 6) связанные с содержанием труда по избираемой профессии (суждения 11 и 12);
- 7) материальные (суждения 13 и 14);
- 8) престижные (суждения 15 и 16);
- 9) утилитарные (суждения 17 и 18).

* Приводится по: *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.

Вы должны оценить, в какой мере то или иное суждение соответствует избранной профессии.

Инструкция

В предлагаемом опроснике имеется 18 суждений о профессии. Оцените, в какой мере каждое из них соответствует избранной Вами профессии. Ответы могут быть такими: “Да”; “Скорее да, чем нет”; “Затрудняюсь ответить”; “Скорее нет, чем да”; “Нет”.

Этим ответам соответствуют пять колонок, приведенных в бланке для заполнения. Вы должны внимательно прочесть суждение и поставить знак “V” против этого суждения в ту колонку, которая соответствует Вашей оценке.

Результаты опроса переносятся в бланк для ответов, для чего нужно обвести кружками цифры, находящиеся на пересечении колонок с номерами суждений и строк, соответствующих ответам. Эти цифры являются баллами за тот или иной ответ.

Для определения основных мотивов выбора профессии необходимо подсчитать сумму баллов по каждой группе мотивов. Группы мотивов, получившие максимальное количество баллов, являются основными в оценке значимости своей профессиональной деятельности.

Бланк для заполнения

№ п/п	Суждение	Вариант ответа				
		“Да”	“Скорее да, чем нет”	“Затрудняюсь ответить”	“Скорее нет, чем да”	“Нет”
1	Позволяет приносить пользу обществу					
2	Моим личным участием позволяет укреплять государство					
3	Позволяет всегда быть в коллективе, участвовать в его делах					
4	Позволяет совершенствовать личный духовный мир					
5	Позволяет ощущать радость труда					
6	Способствует осознанию красоты труда					
7	Позволяет использовать все личные способности					
8	Позволяет постоянно самосовершенствоваться					
9	Дает большие возможности для творчества					
10	Позволяет быть оригинальным в работе					
11	Требуем большого умственного напряжения					
12	Требуем большого физического напряжения					
13	Хорошо оплачивается					
14	Обеспечивает стабильное будущее					
15	Ценится среди друзей и знакомых					
16	Обеспечивает быстрое повышение квалификации и профессиональный рост					
17	Дает возможность работать в городе					
18	Обеспечивает поступление в вуз и обучение в нем					

Бланк для ответов

Группа мотивов	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
Номер суждения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
О "Да"	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Т "Скорее да, чем нет"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
В "Затрудняюсь ответить"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Е "Скорее нет, чем да"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Т "Нет"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сумма баллов по группе мотивов																		
Занимаемое место																		

Для начального выявления профессиональной направленности можно также использовать другие методики, например Карту познавательных интересов, Ориентировочно-диагностическую анкету направленности интересов (ОДАНИ), Тест профосведомленности, Опросник профессиональной готовности (ОПГ), Методику выявления и оценки профессиональной направленности и профессиональных намерений (НИН-78) и др.* *Цель данных методик* — исследовать ориентацию интересов, выявить и оценить определенную профессиональную направленность, а также собственные представления или представления другого испытуемого о характере и особенностях работы по выбранной или изучаемой им профессии.

Знания о профессиональных интересах, содержании и условиях труда в различных видах профессиональной деятельности влияют на формирование у человека профессиональной готовности и являются, по сути, главным фактором при выборе им жизненного пути. Определение же профессиональной готовности дает возможность менеджеру или специалисту по управлению персоналом получить в достаточной степени достоверную информацию о наличии, взаимном сочетании, успешности реализации и эмоциональном подкреплении у испытуемых профессионально-ориентированных умений и навыков, что позволяет на основе этих данных судить о степени готовности испытуемых к успешному функционированию (т. е. к учебе, работе) в определенной профессиональной сфере.

* См.: Профконсультационная работа со старшеклассниками / Под ред. Б. А. Федоришина. — К., 1980; Боровский А. Б., Потапенко Т. М., Щёкин Г. В. Система методов профессиональной ориентации: В 2 кн. — К., 1993.

ТЕСТ 5**Карта познавательных интересов***

Карта познавательных интересов предназначена для выявления предпочтений личности в целях профориентации и профконсультации. Ее основное назначение — определить возможные профессиональные интересы личности в различных областях знаний.

Под *профессиональным интересом* понимают избирательную направленность личности на профессию как социально-психологическую роль. Необходимо различать заинтересованность и устойчивый профессиональный интерес. Критерий их различия информационный: устойчивый профессиональный интерес основан на всесторонней объективной информации, а заинтересованность — на существенной, но ограниченной информации. Кроме того, профессиональный интерес характеризуется направленностью на существенные стороны профессии: предмет и условия труда, профессиональной подготовки. Профессиональные интересы формируются на основе имеющихся познавательных интересов и тесно с ними взаимосвязаны.

Предлагаемая Карта познавательных интересов (разработана О. Мешковской, Л. Голомшток и адаптирована А. Левочкиной) содержит 174 вопроса, которые относятся к 29 сферам знания и деятельности человека.

Испытуемому выдается текст опросника и специальный бланк для ответов. Обработка результатов проводится на основании заполненного бланка с ответами по следующему принципу.

Бланк для ответов

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	111	112
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160
161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174		

* Приводится по: *Психология личности: тесты, опросники, методики* / Сост. Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова. — М., 1995.

В заполненном бланке для ответов подсчитывается количество плюсов и минусов по каждому вопросу. Эти данные переносятся в свободные клеточки дешифратора. Каждая строка дешифратора благодаря специальной группировке вопросов соответствует той или иной области интересов.

Анализируя полученные данные, необходимо выделить строки, содержащие наибольшее количество плюсов. Если среди них окажется несколько строк с одинаковым количеством плюсов, то следует считать, что более выраженным интересам соответствуют те из них, которые содержат наименьшее количество минусов.

Инструкция

Для определения Ваших ведущих интересов предлагается перечень вопросов. Подумайте перед ответом на каждый из них и постарайтесь дать как можно более точный ответ. Если Вы твердо убеждены, что Вам очень нравится то, о чем идет речь в вопросе, то в бланке для ответов под тем же номером поставьте два плюса, если просто нравится — один плюс, если не знаете, сомневаетесь — ноль, если не нравится — один минус, а если очень не нравится — два минуса. Отвечайте на вопросы, не пропуская ни одного из них. Время заполнения бланка не ограничивается.

Любите ли Вы? Хотели бы Вы? Нравится ли Вам?

1. Изучать, наблюдать жизнь растений и животных.
2. Читать книги о выдающихся путешественниках и географических открытиях.
3. Читать художественную или научно-популярную литературу о геологических экспедициях.
4. Читать книги по фармакологии и гомеопатии.
5. Изучать рецепты приготовления блюд.
6. Читать научно-популярную литературу о физических открытиях, жизни и деятельности выдающихся физиков.
7. Читать об открытиях в химии или о жизни и деятельности выдающихся химиков.
8. Читать технические журналы.
9. Изучать научно-популярные статьи о достижениях в области электроники и радиотехники.
10. Изучать свойства различных металлов.
11. Узнавать о различных породах древесины и их практическом применении.
12. Интересоваться достижениями в области строительства.
13. Читать книги и смотреть фильмы о водителях различных видов транспорта (автомобильного, железнодорожного и т. д.).
14. Читать книги, смотреть фильмы о летчиках и космонавтах.

15. Знакомиться с военной техникой.
16. Читать книги об исторических событиях и исторических деятелях.
17. Читать произведения классиков отечественной и зарубежной литературы.
18. Читать и обсуждать газетно-журнальные статьи и очерки.
19. Обсуждать текущие дела и события.
20. Читать книги по педагогике и психологии.
21. Читать книги и смотреть фильмы о работе милиции.
22. Приводить в порядок вещи, заниматься оформлением интерьера помещения, в котором учитесь, живете, работаете.
23. Читать книги типа “Занимательная математика”, “Математический досуг”.
24. Изучать экономическую географию.
25. Изучать иностранные языки.
26. Знакомиться с жизнью выдающихся художников, с историей изобразительного искусства.
27. Знакомиться с жизнью выдающихся мастеров сцены и кино, встречаться с артистами, коллекционировать их фотографии.
28. Знакомиться с жизнью и творчеством выдающихся музыкантов, с вопросами теории музыки.
29. Читать спортивные журналы, газеты, книги о спорте, о выдающихся спортсменах.
30. Изучать биологию, ботанику, зоологию.
31. Знакомиться с различными странами по описаниям и географическим открытиям.
32. Читать о жизни и деятельности знаменитых геологов.
33. Читать о том, как люди научились бороться с болезнями, о врачах и достижениях в области медицины.
34. Знакомиться с работой предприятий легкой промышленности.
35. Читать книги типа “Занимательная физика”, “Физики шутят”.
36. Находить химические явления, происходящие в природе, проводить опыты по химии.
37. Знакомиться с новейшими достижениями современной техники.
38. Ремонтировать теле- и радиоаппаратуру.
39. Знакомиться и работать с измерительными инструментами для металлообработки.
40. Наблюдать за изготовлением изделий из дерева, рассматривать образцы мебели.
41. Изучать каталоги о строительных материалах.
42. Читать журнал “За рулем”.
43. Читать книги, смотреть фильмы о речниках, морях.
44. Читать книги, смотреть фильмы о морях.
45. Обсуждать текущие политические события в стране и за рубежом.
46. Читать литературно-критические статьи.

47. Слушать радио, смотреть теленовости и тематические передачи.
48. Узнавать о событиях, происходящих в городе, области, стране.
49. Проводить психологическое тестирование среди знакомых.
50. Справедливо рассудить поступок друга, знакомого или литературного героя.
51. Принимать участие в дистрибьютерской кампании по распространению каких-либо товаров или услуг.
52. Читать об открытиях в математике, жизни и деятельности выдающихся математиков.
53. Интересоваться социально-экономическими проблемами.
54. Читать художественную литературу на иностранном языке.
55. Быть членом редколлегии, заниматься художественным оформлением газет.
56. Посещать театры.
57. Слушать оперную или симфоническую музыку.
58. Посещать спортивные соревнования, слушать и смотреть спортивные радио- и телепередачи.
59. Посещать выставки экзотических животных или растений.
60. Смотреть телепередачи типа “Вокруг света” и видеофильмы о разных странах и континентах.
61. Составлять и собирать описания и изображения геологических объектов Земли, минералов.
62. Изучать функции организма человека, причины возникновения болезней и методы их лечения.
63. Придумывать рецепты приготовления новых блюд.
64. Проводить опыты по физике.
65. Готовить растворы, взвешивать реактивы.
66. Разбирать и ремонтировать различные механизмы (например, часы, утюг).
67. Пользоваться точными измерительными приборами (осциллографом, вольтметром, амперметром), выполнять разнообразные расчеты.
68. Мастерить различные предметы и детали из металла.
69. Мастерить различные предметы и детали из древесины или художественно обрабатывать дерево (выпиливать, выжигать, вырезать).
70. Набрасывать строительные эскизы или чертить постройки.
71. Посещать курсы вождения автомобиля.
72. Участвовать в секции парашютистов или в работе авiakлуба.
73. Стрелять в тире.
74. Изучать историю возникновения различных народов и государств.
75. Читать литературные журналы.
76. Наблюдать за поступками, поведением, жизнью людей.

77. Выполнять общественную работу, организовывать, спланировать какое-нибудь дело.
78. Проводить время с детьми: читать им книги, рассказывать что-то, помогать им.
79. Устанавливать дисциплину среди сверстников и коллег.
80. Знакомиться с работой продавца, повара, официанта.
81. Выполнять математические расчеты.
82. Изучать вопросы развития промышленности, узнавать о достижениях в области планирования и учета на промышленных предприятиях.
83. Работать со словарями иностранных языков, разбираться в оборотах речи малознамого языка.
84. Посещать музеи, художественные выставки.
85. Выступать на сцене перед зрителями.
86. Играть на музыкальных инструментах.
87. Участвовать в спортивных играх.
88. Наблюдать за ростом и развитием животных, растений, вести записи наблюдений.
89. Составлять географические карты, собирать различные материалы по географии.
90. Коллекционировать минералы.
91. Знакомиться с работой врача, медсестры, фармацевта.
92. Посещать курсы кройки и шитья, шить себе и другим.
93. Наблюдать звездное небо, следить за движением небесных тел.
94. Заниматься в химическом кружке или посещать занятия по химии.
95. Моделировать самолеты, корабли и другие сложные конструкции.
96. Знакомиться с устройством электроприборов; собирать и настраивать электроприборы.
97. Выполнять слесарные работы.
98. Выполнять столярные работы.
99. Бывать на стройке, наблюдать за ходом строительства, за отделочными работами.
100. Следить за соблюдением правил передвижения пешеходов и транспортных средств.
101. Участвовать в секции гребцов, аквалангистов, в бригаде по спасению на воде.
102. Наблюдать парады военной техники.
103. Посещать исторические музеи, знакомиться с памятниками культуры города.
104. Заниматься в литературном кружке, посещать факультативные занятия по литературе или иностранному языку.
105. Вести личный дневник.
106. Выступать на собраниях, митингах.

107. Выполнять работу по организации досуга.
108. Выяснять причины поведения и поступков людей, которые они хотят скрыть.
109. Помогать покупателю выбирать в магазине нужную покупку.
110. Работать на компьютере.
111. Вести точный учет своих денежных доходов и расходов.
112. Посещать курсы иностранных языков.
113. Рисовать декорации для спектаклей.
114. Участвовать в художественной самодеятельности.
115. Петь в хоре.
116. Заниматься спортом.
117. Выращивать комнатные растения, держать домашних животных.
118. Участвовать в географической экспедиции.
119. Участвовать в геологической экспедиции.
120. Наблюдать и ухаживать за больными, оказывать им помощь, облегчать их состояние.
121. Участвовать в выставках кулинарных и кондитерских изделий или посещать их.
122. Работать в астрономической обсерватории.
123. Решать сложные задачи по химии.
124. Разбираться в технических чертежах и схемах, самому чертить или составлять чертежи.
125. Разбираться в сложных радиосхемах.
126. Посещать промышленные предприятия, знакомиться с новыми типами станков, наблюдать за их работой или ремонтом.
127. Мастерить из дерева.
128. Принимать участие в строительных работах.
129. Принимать участие в обслуживании и ремонте автомобиля, троллейбуса и т. п.
130. Летать на самолетах скорой помощи в любую погоду или управлять сверхскоростными самолетами.
131. Жить по жестко установленному режиму, строго выполнять распорядок дня.
132. Читать исторические романы, смотреть исторические фильмы.
133. Работать с литературными источниками, вести дневник впечатлений о прочитанном.
134. Вести путевые заметки.
135. Подготавливать и проводить сборы или собрания.
136. Обсуждать с кем-либо вопросы воспитания детей и подростков.
137. Помогать органам правопорядка в их работе.
138. Постоянно общаться с различными людьми.
139. Составлять компьютерные программы.

140. Интересоваться стоимостью товаров, пытаться понять вопросы ценообразования, заработной платы, организации труда.
141. Беседовать с друзьями на иностранном языке.
142. Писать картины.
143. Посещать школу балльных танцев.
144. Сочинять музыку.
145. Принимать участие в спортивных соревнованиях.
146. Выращивать растения, ухаживать за животными.
147. Проводить топографические съемки местности.
148. Совершать длительные трудные походы, во время которых приходится напряженно работать по заданной программе.
149. Работать в больнице, поликлинике или аптеке.
150. Работать специалистом на предприятии пищевой или легкой промышленности.
151. Решать сложные задачи по физике.
152. Работать на химическом производстве.
153. Посещать выставки технического творчества.
154. Работать в области электроэнергетики или радиоэлектроники.
155. Работать у станка, изготавливать детали и изделия.
156. Выполнять по чертежам столярные или модельные работы.
157. Работать в строительной бригаде.
158. Перевозить пассажиров или грузы.
159. Работать в штормовую погоду на большой реке или в открытом море.
160. Работать военным инженером или быть командиром в армии.
161. Ходить в походы по историческим местам родного края.
162. Писать рассказы, сочинять стихи, басни и т. д.
163. Писать заметки или очерки в стенгазету или периодическую печать.
164. Руководить производственной бригадой.
165. Организовывать игры или праздники для детей.
166. Работать в юридическом учреждении (суде, прокуратуре, адвокатуре, юридической консультации).
167. Оказывать людям различные услуги.
168. Выполнять работу, требующую постоянного применения математических знаний.
169. Работать в области планирования, финансирования, экономики предприятий.
170. Смотреть фильмы на иностранном языке.
171. Осуществлять художественное оформление помещения.
172. Играть на сцене или сниматься в кино.
173. Быть музыкантом, музыкальным режиссером или преподавателем музыки.
174. Работать преподавателем физкультуры или тренером.

Дешифратор к Карте познавательных интересов

Область интересов	Количество "+" и "-" по каждому вопросу												Сумма	
													“+”	“-”
Биология	1		30		59		88		117		146			
Военное дело		15		44		73		102		131		160		
География	2		31		60		89		118		147			
История		16		45		74		103		132		161		
Геология	3		32		61		90		119		148			
Литература		17		46		75		104		133		162		
Медицина	4		33		62		91		120		149			
Журналистика		18		47		76		105		134		163		
Легкая и пищевая промышленность	5		34		63		92		121		150			
Общественная деятельность		19		48		77		106		135		164		
Физика	6		35		64		93		122		151			
Педагогика		20		49		78		107		136		165		
Химия	7		36		65		94		123		152			
Право, юриспруденция		21		50		79		108		137		166		
Техника	8		37		66		95		124		153			
Сфера обслуживания, торговля		22		51		80		109		138		167		
Электро- и радиотехника	9		38		67		96		125		154			
Математика		23		52		81		110		139		168		
Металлообработка	10		39		68		97		126		155			
Экономика		24		53		82		111		140		169		
Деревообработка	11		40		69		98		127		156			
Иностранные языки		25		54		83		112		141		170		
Строительство	12		41		70		99		128		157			
Изобразительное искусство		26		55		84		113		142		171		
Транспорт	13		42		71		100		129		158			
Сценическое искусство		27		56		85		114		143		172		
Авиация, морское дело	14		43		72		101		130		159			
Музыка		28		57		86		115		144		173		
Физкультура и спорт		29		58		87		116		145		174		

Определению профессиональной направленности способствуют также ознакомление с описаниями различных профессий, конкретными должностными инструкциями, беседы с представителями определенных специальностей, посещение предприятий, организаций, учреждений разных форм собственности и направлений деятельности.

Определив свое место в мире профессий, направленность на освоение определенной специальности, можно переходить к следующему этапу — опре-

делению *способностей к управлению*, возможностей руководить или подчиняться, быть ведущим или ведомым, выполнять в избранной профессиональной деятельности функции руководителя, специалиста или технического исполнителя.

11.3

КАК РОЖДАЮТСЯ ЛИДЕРЫ: СПОСОБНОСТИ К УПРАВЛЕНИЮ

Лидером называют человека, за которым другие члены группы признают право принимать наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие характер группы. Существует три основных подхода в понимании происхождения лидерства.

1. Согласно **“теории черт”** лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств. Однако задача составления их полного перечня оказалась практически неразрешимой.
2. **Ситуационная теория** определяет лидерство как продукт ситуации: человек, став лидером, приобретает авторитет, который начинает на него “работать” вследствие воздействия стереотипов. Поэтому он может рассматриваться группой как “лидер вообще”. К тому же отдельным людям свойственно “искать посты”, поэтому они и ведут себя соответствующим образом.
3. **Синтетическая теория** рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера — как субъект управления этим процессом, т. е. феномен лидерства рассматривается в контексте совместной групповой деятельности [8].

Многие исследователи, изучающие проблему лидерства, отмечают, что уже в группах дошкольников выделяются вожаки, или “инициаторы”, которым присущи активность, коммуникативность, высокий уровень умственного развития. Кроме них в детских коллективах выделяются “активисты”, “исполнители”, “затравленные” и “бунтари”. При этом исследователи разграничивают лидеров ситуативных и постоянных.

При рассмотрении проблемы лидерства необходимо различать содержание понятий **“лидер”** и **“руководитель”**. Выделяют следующие **основные различия**:

- лидер призван регулировать в основном межличностные отношения в группе, в то время как руководитель — официальные отношения;
- лидерство возникает стихийно, руководителя же назначают или избирают;

- выдвижение лидера в значительной степени зависит от настроения группы, в то время как руководство — явление более стабильное;
- руководство подчиненными предполагает применение определенной системы санкций, которых у лидера нет;
- сфера действий лидера — в основном малая группа, поле же деятельности руководителя шире, поскольку он представляет свой коллектив в более широкой социальной системе [91].

Далее предлагаются игровые тесты, позволяющие провести самооценку управленческих способностей и лидерских качеств менеджеров, многие из этих качеств являются врожденными, т. е. природно обусловленными.

ТЕСТ 6

Прежде чем стать менеджером...*

Предлагаемое психологическое испытание призвано выявить внутренние мотивы, движущие Вашими действиями, и на основании этого дать ответ, способствуют они или препятствуют Вашему успеху в жизни. Поскольку психическая энергия, которой мы располагаем, имеет пределы, то ее не следует распылять на множество целей и тем более на конфликты внутри себя, на которые она уходит, не воплощаясь в полезную работу. Так считают итальянские психологи.

Вам следует прочесть каждое утверждение и выбрать один из трех предложенных вариантов ответов, наиболее подходящий для Вас. На листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного Вами ответа. Читайте утверждения быстро и отвечайте, не обдумывая.

1. В жизни лучше:
 - а) быть капитаном торгового корабля;
 - б) космонавтом;
 - в) музыкантом.
2. Если Вы видите человека в опасности:
 - а) бросаетесь его спасать, даже рискуя жизнью;
 - б) используете все возможности для спасения;
 - в) спешите обратиться за помощью.
3. Из предложенных игр Вам подошла бы больше:
 - а) покер;
 - б) бильярд;
 - в) разгадывание кроссвордов.
4. Если зазвонил телефон, Вы думаете, что:
 - а) это связано с работой;

* Приводится по: *Прежде чем стать менеджером* // НТТМ умелец. — 1989. — № 4; *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.

- б) звонят друзья;
 - в) случилось несчастье.
- 5.** Вы на предстоящее важное собрание:
- а) одеваетесь как обычно;
 - б) тщательно подбираете одежду;
 - в) думаете только о деле.
- 6.** Если Вам пожилой человек рассказывает о прошлом:
- а) хотите узнать больше подробностей;
 - б) скучаете;
 - в) прерываете его.
- 7.** Когда Вы в компании:
- а) веселитесь;
 - б) скучаете;
 - в) думаете о своем.
- 8.** Если Вам предстоит поездка:
- а) оповещаете об этом своих близких;
 - б) ничего им не говорите;
 - в) лишь упоминаете, что поедете куда-то.
- 9.** Если Вы попали в затруднительное положение:
- а) обсуждаете эту проблему с коллегами и друзьями;
 - б) обсуждаете ситуацию в семье;
 - в) никому не рассказываете.
- 10.** Если нужно купить произведение какого-то художника, то Вы бы предпочли:
- а) абстракциониста;
 - б) импрессиониста;
 - в) реалиста.
- 11.** Если Вы замечаете, что с рабочего стола исчез предмет:
- а) ищите его;
 - б) думаете, что его кто-то украл;
 - в) забываете о нем и продолжаете работать.
- 12.** Если Вы располагаете свободным временем в незнакомом городе:
- а) посещаете музей;
 - б) рассматривая карту города, решаете, куда пойти;
 - в) отдыхаете в гостинице.
- 13.** Ваши действия в споре:
- а) настаиваете на своем, пока собеседник не сдастся;
 - б) ищите компромиссное решение;
 - в) уступаете упорству собеседника.
- 14.** Если Вы рассматриваете старую семейную фотографию:
- а) испытываете сильное волнение;

- б) она кажется смешной;
в) она вызывает неприятные чувства.
- 15.** Если Вы перед совещанием замечаете, что забыли важные документы:
а) быстро возвращаетесь за ними;
б) доверяете своей памяти и способности импровизировать;
в) отказываетесь участвовать в совещании.
- 16.** Вы, проснувшись рано:
а) чувствуете себя бодрым;
б) завидуете тому, кто спит;
в) работаете без особых усилий.
- 17.** Вы в свободное время:
а) занимаетесь спортом;
б) встречаетесь с друзьями;
в) читаете.
- 18.** Вы в случае экономического кризиса в стране:
а) искали бы способ извлечь выгоду;
б) беспокоились бы о социальных последствиях;
в) ожидали бы развития событий.
- 19.** Вы предпочитаете:
а) проводить время в одиночестве;
б) находиться в семье;
в) находиться в обществе других людей.
- 20.** В снежную бурю только Ваша машина остается на ходу:
а) продолжите путь, не заботясь о других;
б) заберете столько человек, сколько уместится в машине;
в) возьмете только тех, кто принадлежит к Вашей социальной среде.

Оцените свои ответы согласно приведенному ключу и подсчитайте сумму набранных Вами баллов.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	10	5	5	3	5	10	10	10	3	3	5	5	5	10	5	10	5	10	3	3
б	5	10	10	10	10	3	3	3	5	10	3	10	10	5	10	3	10	3	5	10
в	3	3	3	5	3	5	5	5	10	5	10	3	3	3	3	5	3	5	10	5

Результаты

От 200 до 140 баллов: Вы имеете все возможности достичь успеха в жизни. У Вас налицо равновесие между инстинктом и разумом, между частной и общественной жизнью, размышлениями и действиями.

От 139 до 70 баллов: Вы располагаете необходимыми качествами, чтобы утвердиться в обществе, однако должны контролировать себя и не позволять подсознательной склонности к конфликтам влиять на Вашу деятельность.

От 69 до 60 баллов: Вам нужно больше верить в себя и раскрываться перед другими. Так Вы сможете полностью реализовать свои способности.

ТЕСТ 7

Ведущий или ведомый?*

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и в свою очередь сам влияет на них с той или иной целью. Политики, педагоги, врачи, журналисты, актеры, менеджеры делают это в силу специфики своей профессии.

Если Вы хотите знать, обладаете ли Вы способностью влиять на окружающих, примите участие в тесте, разработанном польскими психологами. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы.

1. Как Вы думаете, Вам подошла бы профессия актера или политика?
2. Раздражают ли Вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?
3. Можете ли Вы разговаривать с другим человеком о Ваших интимных проблемах?
4. Сразу ли Вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки Ваших слов и поступков?
5. Чувствуете ли Вы дискомфорт, когда другие добиваются успеха в той сфере, где Вы сами хотели бы добиться успеха?
6. Любите ли Вы заниматься очень трудным делом, чтобы доказать, что Вы способны на это?
7. Могли бы Вы посвятить себя достижению чего-нибудь выдающегося?
8. Устраивает ли Вас один и тот же круг друзей?
9. Предпочитаете ли Вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?
10. Любите ли Вы менять местами предметы мебели в квартире?
11. Нравится ли Вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли Вы “осаживать” того, кто, на Ваш взгляд, слишком самоуверен?
13. Нравится ли Вам демонстративно показывать, что Ваш начальник или авторитетное лицо оказались неправы?

Теперь подсчитайте очки.

* Приводится по: *Ведущий или ведомый: Познай себя* // Сов. воин. — 1990. — № 11.

Результаты**От 65 до 35 очков:**

Вы обладаете достаточно хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, давать советы, управлять ими. Во взаимоотношениях с окружающими всегда чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться, избегать общества, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете потребность делать что-то для окружающих, руководить ими, указывать на их ошибки, учить их с тем, чтобы пробуждать в них интерес ко внешнему миру. С теми, кто не разделяет Ваших принципов, с Вашей точки зрения, церемониться не следует. Их надо убеждать, и Вы это умеете. Однако Вам нужно следить, чтобы Ваше отношение к людям не принимало формы крайних проявлений. Иначе со временем Вы станете фанатиком или тираном.

От 34 до 0 очков:

К сожалению, Вы малоубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. На Ваш взгляд, жизнь любого человека должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а также быть хорошо прогнозируемой. Вы ничего не любите делать “через силу”. Иногда Вы чрезмерно неуверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, оказываясь несправедливо обделенным.

Ключ к тесту

Номер вопроса	Вариант ответа	
	“Да”	“Нет”
1	5	0
2	0	5
3	5	0
4	5	0
5	5	0
6	5	0
7	5	0
8	0	5
9	0	5
10	5	0
11	5	0
12	5	0
13	5	0

ТЕСТ 8**Командовать или подчиняться?***

Всегда есть те, кто командует, поскольку всегда находятся те, кто хочет, чтобы ими командовали. Даже в самой демократической общественной структуре в решающий момент выделяется лидер, заставляющий остальных прислушиваться к его мнению.

Тот, кто стремится быть лидером, счастлив только тогда, когда командует. “Ведомый”, даже если ему предоставить возможность руководить, не будет знать, что делать с данными ему полномочиями. Лидер охотно вызывается выполнять ответственные задания, стремится к руководящим постам и, как

* Приводится по: Григорьева Ю. Командовать или подчиняться (По материалам итальянского журнала “Анна”) // Неделя. — 1990. — № 6.

правило, справляется с порученным. В кризисных ситуациях он может стать опорой для других. В такие моменты с наибольшей очевидностью проявляются его способности. Лидеров любят и одновременно ненавидят — это неизбежно.

Однако в современном обществе тип “полководца” (по сути, всегда щедрого и верного, готового рисковать собственной жизнью) порой “уступает” место тому, кто ловко маневрирует, стремясь при этом остаться в тени. Он не “зажигает” толпу, чтобы вести ее за собой, но умело использует ее в своих целях.

Понять свою роль в обществе, в коллективе очень важно для правильного мироощущения. Кто Вы — генерал или рядовой? Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Дружба для Вас:

А — сотрудничество;

Б — поддержка;

В — альтруизм.

2. Настоящий художник (артист) прежде всего должен:

А — быть талантом;

Б — обладать решимостью;

В — иметь подготовку.

3. На вечеринке Вы чаще всего чувствуете себя:

А — “петушком”;

Б — “курицей”;

В — “цыпленком”.

4. Если бы Вы представляли собой геометрическое тело, то были бы:

А — цилиндром;

Б — сферой;

В — кубом.

5. Когда Вам нравится женщина (мужчина), Вы:

А — делаете первый шаг;

Б — ожидаете, пока она (он) сделает первый шаг;

В — делаете мелкие шажки.

6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:

А — тормозите;

Б — прибавляете скорость;

В — теряетесь.

7. Если Вам приходится выступать на публике, Вы чувствуете, что:

А — Вас все слушают;

Б — Вас критикуют;

В — смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

А — крепких;

Б — умных;

В — опытных.

9. Скажем правду. Золушка была:

- А — несчастной девочкой;
- Б — хитрюгой-карьеристкой;
- В — брюзгой.

10. Как бы Вы определили свою жизнь:

- А — партия в шахматы;
- Б — матч по боксу;
- В — игра в покер.

Теперь подсчитайте очки.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Результаты

Если Вы набрали **до 16 очков**, то в обществе Вы — **просто рядовой**. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя с ними, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь воспринимать и переживать чужие трудности. Может быть, за Вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз Ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же со всей откровенностью Вы можете признать, что и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь несколько в стороне от событий. В сущности, это не так уж и плохо — так спокойнее.

Если Вы набрали **от 17 до 23 очков**, то Вы — **младший офицер**. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы — немножко руководитель, немножко — командующий, а немножко — войско... Вам трудно добиваться признания, Ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

Если Вы набрали **больше 24 очков**, Вы — **генерал**. С детских лет Вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом Ваше влияние на людей крепнет и особенно сильно проявляется в трудные минуты. Если Вы честолобивы и не боитесь работы, этот дар может поднять Вас очень высоко. Если же нет —

довольствуйтесь тем, что Вас считают прекрасным другом (подругой), советчиком, и Вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

ТЕСТ 9

Способны ли Вы стать руководителем?*

В одном из номеров польского журнала “Перелом” помещен полусуточный, но достаточно продуманный тест со следующим предисловием:

“Конечно, Вы помните крылатые слова о том, что каждый наполеоновский солдат носил в ранце маршальский жезл. С не меньшим основанием мы вправе утверждать, что сегодня каждый специалист носит в портфеле ключи от директорского кабинета, но часто даже не знает, что они там лежат...

На всякий случай проверьте себя. Нет ли у Вас явных склонностей к руководящей работе? Ну, а если Вы уже являетесь руководителем (хотя бы кассы взаимопомощи), то все равно проверьте себя: наш тест — это повод для занятных размышлений над самим собой”.

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер вместе с буквенным обозначением варианта ответа, который соответствует Вашим привычкам и характеру. Далее с помощью ключа просуммируйте набранные Вами в ходе испытания очки.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня Вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше Вас. Чего больше всего Вы опасались бы в этом случае:
 - а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
 - б) что Вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые Вами решения;
 - в) что не удастся выполнить работу на надлежащем уровне.
2. Если Вас в каком-то деле постигнет большая неудача, то Вы:
 - а) постараетесь утешиться, считая случившееся несущественным (“подумаешь, бывает и хуже!”), и попытаетесь развеяться, направившись, например, на концерт;
 - б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли взвалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
 - в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был Ваш промах и как исправить ситуацию;
 - г) опустите руки, испытаете отчаяние, впадете в депрессию.
3. Какое из перечисленных сочетаний качеств и черт наиболее соответствует Вам:
 - а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;

* Приводится по: *Способны ли Вы стать руководителем?* // ЭКО. — 1974. — № 4.

- б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
 - в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.
4. Считаете ли Вы, что большинство людей:
- а) любят работать хорошо и старательно;
 - б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
 - в) воспринимают работу как необходимость, не более.
5. Руководитель должен отвечать:
- а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и работа будет ладиться);
 - б) за отличное и своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).
6. Представьте себе, что Вы являетесь руководителем какой-либо организации и должны в течение недели представить “наверх” план определенных работ. Ваши действия:
- а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что-то не так;
 - б) выслушаете мнение подчиненных (специалистов), после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с Вашей точкой зрения;
 - в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;
 - г) разработаете проект плана совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.
7. На Ваш взгляд, наилучших результатов достигает руководитель, который:
- а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задания;
 - б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом “доверяй, но проверяй”;
 - в) отдаваясь работе, не забывает о тех, кто ее выполняет.
8. Работая в коллективе, считаете ли Вы ответственность за собственную работу равнозначной ответственности за итоги работы всего коллектива:
- а) да;
 - б) нет.
9. Ваш взгляд или поступок критически оценен другими. Как Вы будете вести себя:
- а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите возражать, а сумеете взвесить все “за” и “против”;

- б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущество своей точки зрения;
- в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть досады и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;
- г) промолчите, но взгляда своего не измените и будете поступать по-прежнему.
- 10.** Наилучшему решению воспитательной задачи способствует:
- а) премирование;
- б) наказание.
- 11.** Вы хотели бы:
- а) чтобы другие видели в Вас хорошего друга;
- б) чтобы никто не усомнился в Вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;
- в) вызывать у окружающих восхищение Вашими качествами и достижениями.
- 12.** Любите ли Вы принимать самостоятельные решения:
- а) да;
- б) нет.
- 13.** Если необходимо принять важное решение или дать заключение по какому-то ответственному вопросу, то Вы:
- а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;
- б) делаете это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями, а не лучше ли было бы сделать это по-другому;
- в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	4	3	2	2	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	—	1	4	—	0	—	1	—	0
г	—	0	—	—	—	6	—	—	2	—	—	—	—

Результаты

Более 40 очков:

У Вас много задатков, чтобы стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и хорошие качества; требовательны к себе и коллегам. Вы не станете терпеть в своем коллективе

ве бездельников и бракоделов, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников будете не только начальником, но и хорошим помощником, который в трудных ситуациях сделает все возможное для поддержки как словом, так и делом.

От 10 до 40 очков:

Вы могли бы руководить определенными объектами и работами, но часто сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков Вы набрали). Старались бы быть для подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; помогали бы им и давали бы разного рода советы независимо от того, есть ли в этом необходимость.

До 10 очков:

Скажем откровенно, у Вас мало шансов добиться успеха в качестве руководителя. Это возможно в том случае, если у Вас хватит силы воли пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего потребуется обрести веру в людей и самого себя.

ТЕСТ 10

Методика выявления коммуникативных и организаторских способностей (КОС-1)*

Коммуникативные и организаторские способности — стержневые в профессиях типа “человек — человек” (учитель, тренер, врач, менеджер и т. п.). Эти способности определяют характер межличностных отношений; без них нельзя объединиться в коллектив, создать учебные, спортивные, производственные и другие группы, привлечь к себе людей, организовать и направить их деятельность. Данная методика полезна не только для диагностики личностных качеств, но и для выявления лидеров, организаторов, которые могут сплотить коллектив.

Методика КОС-1 базируется на принципе отражения и оценки некоторых особенностей поведения в различных ситуациях, знакомых по личному опыту. Для изучения коммуникативных способностей включены 20 вопросов, которые помогают выяснить особенности поведения: а) проявляете ли Вы стремление к общению, много ли у Вас друзей; б) любите ли Вы находиться в кругу друзей или предпочитаете одиночество; в) быстро ли привыкаете к новым людям, к новому коллективу; г) насколько быстро реагируете на просьбы друзей, знакомых; д) любите ли общественную работу, выступаете ли на собраниях; е) легко ли Вам даются выступления в аудитории и т. д.

* Приводится по: Профконсультационная работа со старшеклассниками / Под ред. В. А. Федоришина. — К., 1980.

Изучение организаторских способностей также включает 20 вопросов, которые помогают оценить такие личностные качества: а) быстроту ориентации в сложных ситуациях; б) находчивость, инициативность, настойчивость, требовательность; в) склонность к организаторской деятельности; г) самостоятельность, самокритичность; д) выдержку; е) отношение к общественной работе, общительность и т. д.

Инструкция

Вам нужно ответить на все 40 приведенных далее вопросов. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте на них так: если Ваш ответ на вопрос положителен, то в соответствующей клетке бланка для ответов поставьте рядом с ним знак “+”, если отрицателен — знак “-”. Имейте в виду, что вопросы даны в сжатой форме и не могут содержать всех необходимых подробностей. Представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует затрачивать много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, на некоторые вопросы Вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который Вы считаете предположительным. Отвечая на любой из вопросов, обращайтесь особое внимание на первые его слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с этими словами.

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается убедить большинство своих товарищей в правильности Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к новым знакомствам с людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще читать книги или чем-то заниматься в одиночестве, чем с людьми?
8. Если возникают препятствия при осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакт с людьми, которые намного старше Вас?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать развлекательные мероприятия?
11. Трудно ли для Вас включиться в новые компании?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы сделать сегодня?
13. Легко ли Вы устанавливаете контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашими мнениями?

15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не возникает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться с кем-то и побеседовать?
18. Часто ли при решении важных дел Вы проявляете инициативу?
19. Раздражают ли Вас окружающие и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что обычно Вы плохо ориентируетесь в незнакомой обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы затруднение, неудобство или стеснение, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с кем-то?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с людьми?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных празднованиях торжественных событий?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь доказать свою правоту?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не составляет особого труда внести оживление в малознакомую компанию?
30. Принимали ли Вы участие в общественной работе в школе (вузе)?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято другими?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы чувствуете себя достаточно уверенно и спокойно, когда приходится говорить что-то большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
39. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих знакомых?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы людей?

Ответы на вопросы испытуемый дает в специальном бланке, в котором фиксируются также его анкетные данные и результаты работы.

Бланк для ответов

1	11	21	31
2	12	22	32
3	13	23	33
4	14	24	34
5	15	25	35
6	16	26	36
7	17	27	37
8	18	28	38
9	19	29	39
10	20	30	40

Для количественной обработки данных используют дешифраторы, в которых проставлена максимальная сумма “идеальных” ответов, отражающих ярко выраженные коммуникативные и организаторские способности.

Далее подсчитывается количество совпадающих с дешифратором ответов по каждому разделу методики. Оценочный коэффициент (К) коммуникативных или организаторских способностей выражается отношением количества совпадающих ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений:

$$K = \frac{x}{20},$$

где x — количество совпадающих с дешифратором ответов.

Дешифратор коммуникативных способностей

1	+	11	–	21	+	31	–
3	–	13	+	23	–	33	+
5	+	15	–	25	+	35	–
7	–	17	+	27	–	37	+
9	+	19	–	29	+	39	–

Дешифратор организаторских способностей

2	+	12	–	22	+	32	–
4	–	14	+	24	–	34	+
6	+	16	–	26	+	36	–
8	–	18	+	28	–	38	+
10	+	20	–	30	+	40	–

Оценка результатов

Показатели, полученные по этой методике, могут варьировать от 0 до 1. Показатели, близкие к 1, свидетельствуют о высоком уровне проявления коммуникативных или организаторских способностей, близкие же к 0 — о низком их уровне. Оценочный коэффициент (К) — это первичная количественная характеристика материалов испытания. Для качественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей К соответствует определенная оценка.

Например, у Вас совпало 19 ответов по шкале оценок коммуникативных способностей и 16 — по шкале организаторских способностей. Пользуясь формулой, вычисляем:

$$K_k = \frac{19}{20} = 0,95, \quad K_o = \frac{16}{20} = 0,8.$$

Записываем полученные результаты в бланк для ответов и сравниваем их со шкалами оценок коммуникативных и организаторских способностей.

Шкала оценок коммуникативных способностей			Шкала оценок организаторских способностей		
K_k	Оценка	Уровень проявления коммуникативных способностей	K_o	Оценка	Уровень проявления организаторских способностей
0,10–0,45	1	Низкий	0,20–0,55	1	Низкий
0,46–0,55	2	Ниже среднего	0,56–0,65	2	Ниже среднего
0,56–0,65	3	Средний	0,66–0,70	3	Средний
0,66–0,75	4	Высокий	0,71–0,80	4	Высокий
0,76–1,00	5	Очень высокий	0,81–1,00	5	Очень высокий

Интерпретация результатов

Если Вы получили **оценку “1”**, то у Вас низкий уровень проявления способностей к коммуникативной или организаторской деятельности.

Если Вы получили **оценку “2”**, Ваши коммуникативные или организаторские способности находятся на уровне ниже среднего. Вы не стремитесь к общению, чувствуете себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитаете проводить время в одиночестве, ограничиваете круг знакомых, испытываете трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией, плохо ориентируетесь в незнакомой ситуации, не отстаиваете своего мнения, тяжело переживаете обиды. Проявление инициативы в общественной деятельности у Вас занижено. Во многих делах Вы избегаете принятия самостоятельных решений.

Если Вы получили **оценку “3”**, то у Вас средний уровень проявления коммуникативных или организаторских способностей. Обладая в целом средними показателями, Вы стремитесь к контактам с людьми, не ограничиваете круг знакомых, отстаиваете свое мнение, планируете работу. Однако “потенциал” этих склонностей не отличается высокой устойчивостью. Вы нуждаетесь в дальнейшей серьезной и планомерной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских способностей.

Если Вы получили **оценку “4”**, то Вас можно отнести к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных или организаторских способностей. Вы не теряетесь в новой обстановке, быстро находите друзей, постоянно стремитесь расширить круг знакомых, занимаетесь общественной деятельностью, помогаете близким, друзьям, проявляете инициативу в общении, с удовольствием участвуете в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации.

И наконец, получившие **оценку “5”** обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативных или организаторских способностей. Для Вас характерны быстрая ориентация в трудных ситуациях, непринужденность поведения в новом коллективе. Вы инициативны, предпочитаете в важном деле или в сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивать свое мнение и добиваетесь, чтобы оно было принято. Вы легко чувствуете себя в незнакомой компании, любите и умеете организовывать различные игры, коллективные дела, сами умеете находить интересную для Вас работу.

При интерпретации полученных данных следует помнить, что они лишь констатируют уровень развития коммуникативных и организаторских способностей в данный период развития личности. И если результаты тестирования окажутся невысокими, это отнюдь не означает, что этих способностей у Вас нет потенциально. Просто не были созданы условия для их проявления и развития или у Вас самого не было настоящей потребности обрести соответствующие умения.

11.4

САМООЦЕНКА ВОЛЕВЫХ КАЧЕСТВ

Сознательная саморегуляция человеком своей деятельности и поведения, обеспечивающая преодоление трудностей и препятствий при достижении цели, называется **волей**. Волевые действия, выполняя две взаимосвязанные функции — побудительную, обеспечивающую активность человека, и тормозную, выражающуюся в ее сдерживании, — проявляются в ситуациях выбора равных по значимости мотивов и целей, при отсутствии у индивида актуальной потребности в действии, при наличии внешних и внутренних препятствий и т. д. Волевые действия входят в систему организованной профессиональной деятельности. Способность добиваться намеченной цели является волевым качеством человека [87].

Воля — это прежде всего власть над собой, над своими чувствами и действиями. Человек, обладающий развитой волей, умеет преодолевать различные трудности и обнаруживает при этом такие волевые качества, как ре-

шительность, смелость, выносливость, самостоятельность, настойчивость, самообладание. Слабовольные же люди отступают перед трудностями, не проявляют твердости в достижении цели, не умеют сдерживаться, подавлять сиюминутные желания во имя более высоких мотивов поведения и деятельности. Поэтому постоянное самовоспитание воли является обязательным условием успешного осуществления любой управленческой деятельности, а также совершенствования личностных качеств менеджера.

Для самостоятельного определения уровня развития волевых качеств можно воспользоваться опросником, опубликованным в болгарском еженедельнике “Поглед”. Он состоит из 15 вопросов, которые относятся к различным сторонам жизни человека и на которые необходимо ответить максимально объективно. Обработка результатов тестирования сводится к простой процедуре: ответ “Да” оценивается в 2 балла, “Иногда” — в 1 балл, “Нет” — в 0 баллов. Затем подсчитывается сумма набранных баллов.

ТЕСТ 11

Опросник по определению силы воли*

Ответьте на представленные ниже вопросы. Свои ответы отмечайте знаком “+” или “V” в соответствующей колонке против каждого вопроса.

№ п/п	Содержание вопроса	Вариант ответа		
		“Да”	“Иногда”, “Бывает”, “Случается”	“Нет”
1	2	3	4	5
1	В состоянии ли Вы завершить начатую работу, которая Вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и затем снова вернуться к ней?			
2	Преодолеваете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное для Вас (например, пойти на дежурство в выходной день)?			
3	Попадая в конфликтную ситуацию (на работе или в быту), в состоянии ли Вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию с максимальной объективностью?			
4	Если Вам прописана диета, сможете ли Вы преодолеть все кулинарные соблазны?			
5	Найдете ли Вы в себе силы встать утром раньше, чем запланировали вечером?			
6	Останетесь ли Вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?			
7	Быстро ли Вы отвечаете на письма?			

* Приводится по: *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.

1	2	3	4	5
8	Если у Вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубоучастного кабинета, сумеете ли Вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?			
9	Будете ли Вы принимать очень неприятное лекарство, которое Вам настоятельно рекомендует врач?			
10	Сдержите ли Вы данное сгоряча обещание, даже если его выполнение принесет Вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли Вы человеком слова?			
11	Без колебаний ли Вы отправляетесь в поездку в незнакомый город, если это необходимо?			
12	Строго ли Вы придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих текущих дел?			
13	Относитесь ли Вы неодобрительно к библиотечным должникам?			
14	Самая интересная телепередача не заставит Вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?			
15	Сможете ли Вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались Вам слова противной стороны?			

Результаты

Если сумма баллов находится **в пределах 0–12**, то у Вас низкий уровень развития волевых качеств. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это может Вам чем-то навредить. К обязанностям относитесь халатно, что бывает причиной разных неприятностей, которые с Вами случаются. Любую просьбу или обязанность Вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Причина — не только в слабой воле, но и в эгоизме.

Если сумма баллов колеблется **в пределах 13–20**, то у Вас средний уровень силы воли. Сталкиваясь с препятствием, Вы начинаете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, тотчас же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но и данное Вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к Вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах коллег.

Если сумма баллов находится **в пределах 21–30**, то сила воли у Вас развита высоко. На Вас можно положиться, Вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые других пугают. Но иногда Ваша твердая и непримиримая позиция по непринципиальным вопросам досаждают окружающим. Скорее, это упрямство. Вам не хватает таких качеств, как гибкость, тактичность, снисходительность, доброта.

Одним из интегративных показателей развития волевых качеств является **решительность** — качество, профессионально необходимое менеджеру

любого ранга и в любой сфере деятельности. Выявлению этого качества может способствовать тест-опросник “Решительны ли Вы?”. Он содержит 12 вопросов, по которым можно в общих чертах определить, присуща ли Вам решительность. Ответы предлагаются в двух вариантах: “Да” и “Нет”. При оценке результатов тестирования необходимо воспользоваться ключом (см. далее), в котором каждому ответу присваивается определенное количество баллов, а затем подсчитать их сумму.

ТЕСТ 12

Опросник “Решительны ли Вы?” (по В. Рошаховскому)*

Ответьте “Да” или “Нет” на предлагаемые далее вопросы. Свои ответы отмечайте знаком “+” или “V” в соответствующей колонке ответов против каждого вопроса.

№ п/п	Содержание вопроса	Вариант ответа	
		“Да”	“Нет”
1	Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?		
2	Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?		
3	Способны ли Вы высказать свое мнение публично, даже если оно не совпадает с точкой зрения Вашего руководителя?		
4	Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?		
5	Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?		
6	Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрываясь разными смягчающими и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?		
7	Сможете ли Вы изменить свой взгляд на тот или иной вопрос в результате серьезной дискуссии?		
8	Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится — Вы бы написали иначе. Станете ли Вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?		
9	Если Вы увидите в витрине вещь, которая Вам понравится, купите ли Вы ее, даже если она не так уж необходима?		
10	Можете ли Вы изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?		
11	Планируете ли Вы заранее отпуск, не полагаясь на “авось”?		
12	Всегда ли Вы выполняете данные кому-то обещания?		

* Приводится по: Москвина Л. Энциклопедия психологических тестов. — Саратов, 1996.

Результаты

Если сумма баллов находится **в пределах 0–9**, то Вы человек нерешительный; постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все “за” и “против”, охотно перекладываете принятие решений на другого. Прежде чем решиться на какой-то шаг, Вы долго советуетесь с людьми и часто принимаете половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах приобретаете смелость и красноречие. Это не “прирожденная” осмотрительность, а скорее трусость.

Если сумма баллов находится **в пределах 10–20**, то можно сказать, что Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете и перед серьезными проблемами, которые необходимо решать в данный момент. Обычно Вы колеблетесь тогда, когда для решения имеется достаточно времени. При этом Вас одолевают сомнения, появляется соблазн все “утрасти”, “согласовать” с вышестоящим руководством, хотя это вопрос Вашего уровня.

При сумме баллов **в пределах 20–28** можно сказать, что Вы достаточно решительный человек. Логика и последовательность, с которыми Вы подходите к изучению проблемы, и, главное, опыт помогают Вам решать вопросы быстро и чаще всего правильно. У Вас случаются отдельные промахи, которые Вы осознаете и принимаете меры к их устранению. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советы других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятое решение отстаиваете до конца, но если выявляется его ошибочность, прекращаете отстаивать “честь мундира”.

Если сумма баллов **превышает 29**, то Вам неведома нерешительность. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах своей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения; критические замечания в Ваш адрес вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, Вы иногда отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений — Ваш существенный недостаток. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату в коллективе, мешает его плодотворной работе.

Ключ к тесту

Номер вопроса	Вариант ответа	
	“Да”	“Нет”
1	3	0
2	4	0
3	3	0
4	2	0
5	0	4
6	2	0
7	3	0
8	2	0
9	0	3
10	0	3
11	1	0
12	3	0

Готовность к риску

В условиях управленческой деятельности часто или иногда (в зависимости от специфики работы) возникает необходимость выполнять работу в условиях опасности. Опасными (в общем смысле) можно назвать факторы не только физические, угрожающие здоровью работников, но также социальные (угрожающие наказаниями, потерей престижа, авторитета, уважения и т. п.) и “духовные”, которые могут вызвать переживания по поводу совершенных ошибок, оплошностей, нанесения кому-то вреда и пр. Для выполнения опасных работ желательно подобрать людей надежных, не только обладающих необходимыми знаниями, умениями и навыками, но и способных выполнять свои функции с долей “разумного” риска в экстремальных ситуациях. Впрочем, любая работа связана с тем или иным видом риска. Поэтому чтобы как-то предвидеть последствия деятельности работника, необходимо определить его надежность, степень готовности к риску.

Понятие “**готовность к риску**” получило распространение в работах европейских ученых в 60-х годах в связи с возникновением определенного научного направления, рассматривающего предпосылки несчастных случаев. При этом считается, что готовность к риску и порождается ситуацией, но базируется в основном на индивидуальных качествах работника: потребностях, актуальных мотивах, доминантности, экстравертности, ригидности, эгоцентризме, легкомыслии, недобросовестности, боязливости и пр.

Кроме того, известно, что у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у менее опытных; у женщин она реализуется при более определенных ожиданиях, нежели у мужчин. Готовность к риску отражает характер деятельности: у военных она выше, чем у студентов; в условиях группы она проявляется сильнее, чем при деятельности в одиночку.

Так или иначе, все характеристики работника, в том числе и готовность к риску, проявляются в его поведении, действиях. Выбор варианта поведения в условиях опасности обычно определяется следующими факторами:

- выигрышем, который может быть получен при данном выборе;
- опасностью (физического или иного порядка, а также просто проигрыша);
- шансами на успех или избегание неудачи (опасности) при сделанном выборе;
- степени необходимости осуществления выбора и, в частности, именно данного выбора.

Каждый из приведенных факторов опирается на анализ конкретной ситуации и собственных возможностей. Например, шансы на успех или избегание опасности могут расцениваться в связи с возможностью контролировать развитие ситуации, корректировать свое поведение в ней, предотвращать отрицательные последствия сделанного выбора и т. п. Однако поведение че-

ловека в опасной ситуации зависит не только от ее объективных условий, но и от того, насколько адекватно эти условия отражаются в его сознании. Степень же адекватности отражения человеком опасных ситуаций в значительной мере зависит от его индивидуальных качеств. Так, люди, отличающиеся слабостью нервной системы, тревожностью, обычно завышают степень опасности и возможности ее проявления. Людям же, движимым сильным побуждением к достижению цели и получению от этого выигрыша, свойственно порой, наоборот, занижать уровень опасности и считать возможность ее проявления менее вероятной, чем есть на самом деле. Влияние личностных качеств особенно велико при выборе варианта поведения в условиях риска при экстремальных ситуациях. Особенно сильно сказывается на выборе такое качество личности, как **склонность к риску**.

Готовность к риску непосредственно связана с направленностью личности на достижение цели или с ориентацией на избегание неудачи. Именно эти мотивы наиболее связаны с несчастными случаями.

Психологические исследования выявили ряд закономерностей:

- работники, у которых был страх перед несчастным случаем, чаще попадают в подобные ситуации, чем те, кто был ориентирован на успех в деятельности;
- люди, ориентированные на достижение цели, предпочитают средний уровень риска, а те, кто боится неудачи, предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск (где неудача не угрожает престижу);
- при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой;
- людям, мотивированным на достижение цели и имеющим большие надежды на успех, свойственно избегать большого риска;
- чем выше мотивация человека к достижению цели, тем ниже готовность к риску.

О надежности осуществления деятельности тем или иным работником можно судить по данным тестовых испытаний на основании трех показателей: склонности к риску (опросник RSK Г. Шуберта), устремленности к успеху (опросник Т. Элерса для оценки мотивации к достижению цели — успеху) и тенденции к самозащите (опросник Т. Элерса для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите).

ТЕСТ 13

Опросник RSK для оценки склонности к риску (по Г. Шуберту)*

Вам предлагается ответить на 25 вопросов. Вариантов ответов может быть пять: “Полное да”, “Более да, чем нет”, “Трудно сказать (неразлично)”, “Более нет, чем да”, “Полное нет”.

Внимательно прочитав вопрос, ответьте на него, поставив знак “+” в ту колонку, которая соответствует Вашему ответу.

№ п/п	Содержание вопроса	Вариант ответа				
		“Полное да”	“Более да, чем нет”	“Трудно сказать (неразлично)”	“Более нет, чем да”	“Полное нет”
1	2	3	4	5	6	7
1	Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?					
2	Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?					
3	Встали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?					
4	Могли бы Вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?					
5	Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?					
6	Стали бы Вы первым переходить вброд очень холодную реку?					
7	Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вернуть Вам эти деньги?					
8	Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?					
9	Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?					
10	Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?					
11	Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?					
12	Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?					
13	Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?					
14	Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?					

* Приводится по: *Москвина Л.* Энциклопедия психологических тестов. — Саратов: Науч. книга, 1996. — 336 с.

1	2	3	4	5	6	7
15	Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, по вине которого совсем недавно произошло дорожно-транспортное происшествие?					
16	Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?					
17	Могли бы Вы, дабы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, решиться на опасную для жизни операцию?					
18	Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?					
19	Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться на лифте, рассчитанном на шесть человек?					
20	Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?					
21	Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?					
22	Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?					
23	Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?					
24	Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?					
25	Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, предпринять поездку из Киева в Тюмень?					

Оценка результатов

Общая оценка тестирования проводится следующим образом. Подсчитываются только положительные ответы (“Полное да” и “Более да, чем нет”), которые свидетельствуют о склонности к риску в условиях физической опасности. За ответ “Полное да” дается 2 балла, а за ответ “Более да, чем нет” — 1 балл. Если сумма баллов испытуемого **равна 0** (т. е. у него нет ни одного положительного ответа), то данный работник вообще никогда не рискует. Если сумма его баллов находится **в интервале от 1 до 16**, то можно сказать, что у него небольшая склонность к риску. Сумма баллов, попадающая **в интервал от 17 до 33**, свидетельствует о средней выраженности измеряемого качества. При сумме баллов, находящейся **в интервале от 34 до 50**, можно говорить о высокой выраженности у работника склонности к риску.

Опросник для оценки мотивации к достижению цели — успеху (тест 14) состоит из 41 вопроса. Баллы подсчитываются путем сопоставления вариантов ответов испытуемого с вариантами ответов ключа. Суммируются только совпадения вариантов ответов испытуемого и ключа, свидетельствующие о наличии измеряемого качества.

ТЕСТ 14**Опросник для оценки мотивации
к достижению цели — успеху (по Т. Элерсу)***

Внимательно прочтите каждое из 41 предложений и оцените, насколько то, что в них утверждается, соответствует тому, что Вы обычно думаете, делаете, переживаете. Если Вы согласны с конкретным утверждением, поставьте знак “+” или “V” против номера утверждения в соответствующей колонке бланка для ответов, который совпадает с ключом, но без проставленных в нем баллов. Если же Вы не согласны с утверждением, то поставьте такой же знак в другой колонке. Сравните свои результаты с ключом и подсчитайте количество совпадений.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Отказываясь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что добился бы в нем успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это одна из основных моих черт.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

* Приводится по: *Познай себя и других: Популярные тесты.* — 3-е изд., доп. — М., 1996.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, у меня более высокие результаты, чем у коллег.
38. Многое из того, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду на самые крайние меры.

Ключ к опроснику

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
“Да”	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1
“Нет”	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	
“Да”	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	
“Нет”	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	

Оценка результатов

При интерпретации результатов тестирования можно ориентироваться на следующую шкалу. Если испытуемый набрал **не более 10** баллов, то его мотивация к успеху невысокая. Если сумма баллов находится **в интервале от 11 до 21**, то можно говорить о средней выраженности мотивации на дос-

тижение успеха. Сумма баллов испытуемого **22 и более** свидетельствует о высокой мотивации к достижению успеха.

Следует отметить, что мотивация к успеху определенным образом связана с мотивацией к избеганию неудач — самозащите. Стремление к успеху, достижению поставленных целей всегда связано с некоторым риском неудачи, причем чем выше поставленные цели и сложнее задачи, тем большим может оказаться риск неудачи. Поэтому люди, стремящиеся к успеху, должны уметь рисковать, а те, у кого высокий уровень мотивации избегания неудач, рискуют так и не достичь больших успехов в своей жизни и деятельности.

Методика для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите (тест 15) представляет собой список слов из 30 строк (по 3 слова в каждой строке). Испытуемый должен из каждой строки выбрать только одно слово из трех, которое характеризует его наиболее точно, и подчеркнуть это слово.

Для удобства обработки теста целесообразно изготовить из прозрачного пластика или пленки шаблон с вырезами напротив слов, которые свидетельствуют об отсутствии у испытуемого измеряемого качества. (В тесте 15 эти слова обозначены “*”). Испытуемому же должен быть предоставлен чистый список, без “*”). Этот шаблон и является ключом.

ТЕСТ 15

Методика для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите (по Т. Элерсу)

В каждой строке предложенного списка характерологических черт из трех выберите одну, которая наиболее точно подходит для Вас. Выбранное слово (характеристику) подчеркните.

1	Смелый *	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый *
3	Осторожный	Решительный *	Пессимистичный
4	Непостоянный *	Бесцеремонный *	Внимательный
5	Неумный *	Трусливый	Недумающий *
6	Ловкий *	Бойкий *	Предупредительный
7	Хладнокровный *	Колеблющийся	Удалой *
8	Стремительный	Легкомысленный *	Боязливый
9	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный *
10	Оптимистичный *	Добросовестный	Чуткий *
11	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный *	Беспокойный

13	Опрометчивый *	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагоразумный *	Смелый *
15	Рассудительный	Быстрый *	Мужественный *
16	Предприимчивый *	Осторожный	Предусмотрительный
17	Тревожный *	Рассеянный *	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный *	Бесцеремонный *
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный *
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрный *
21	Предусмотрительный	Бойкий *	Отчаянный *
22	Укрошенный	Безразличный *	Небрежный *
23	Осторожный	Беззаботный *	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый *
25	Осмотрительный	Неустршимый *	Добросовестный
26	Поспешный *	Пугливый	Беззаботный *
27	Рассеянный *	Опрометчивый *	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый *
29	Тихий	Неорганизованный *	Боязливый
30	Оптимистичный *	Бдительный	Беззаботный *

Оценка результатов

Выраженность мотивации к самозащите оценивается следующим образом. Если испытуемый выбрал **не более 9 слов**, совпадающих с ключом, то у него высокая мотивация к самозащите. При совпадении с ключом **от 10 до 19 слов** можно говорить о средней выраженности измеряемого качества. Если совпало **20 и более слов**, то у испытуемого слабо или почти не выражена (при **28–30** совпадениях) мотивация к самозащите.

11.5

ВАША УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

Интегративным показателем, отражающим благополучие–неблагополучие положения личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая включает оценку интереса к выполняемой работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др. Далее приводится опросник для исследования удовлетворенности трудом на производстве.

ТЕСТ 16**Опросник для исследования
удовлетворенности трудом***

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для Вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное (а, б, в) обозначение выбранного Вами ответа.

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
а) да; б) отчасти; в) нет.
2. За последние годы я добился заметных успехов в своей профессии:
а) да; б) отчасти; в) нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
а) да; б) не со всеми; в) нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
а) да; б) не всегда; в) нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
а) да; б) отчасти; в) нет.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:
а) да; б) время от времени; в) нет.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
а) да; б) не уверен; в) нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
а) да; б) может быть; в) нет.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на нас работу:
а) да; б) может быть; в) нет.
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение моей работой:
а) да; б) редко; в) нет.
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:
а) да; б) может быть; в) нет.
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:
а) да; б) время от времени; в) нет.
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:
а) да; б) не совсем; в) нет.

* Приводится по: *Экспериментальная и прикладная психология*. — Вып. II: Личность и деятельность. — Л., 1982.

14. У меня обычно возникают разногласия с коллегами:
а) да; б) иногда; в) нет.
15. Меня редко поощряют за работу:
а) да; б) иногда; в) нет.
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:
а) да; б) может быть; в) нет.
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:
а) да; б) иногда; в) нет.
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:
а) да; б) не совсем; в) нет.

Данный опросник позволяет оценить не только Вашу общую удовлетворенность своим трудом, но и ее составляющие.

Составляющие удовлетворенности трудом	Номер утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	3, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1–14	36

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо Ваши ответы перевести в баллы с помощью ключа:

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер утверждения																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
а	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	0	0	2	0	2
б	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
в	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0	2	1

Сопоставление полученных Вами баллов с максимальными позволит ориентироваться в проблемах, которые до этого, может быть, Вами и не осознавались. Теперь же по характеру принятых или отвергнутых утверждений можно понять причины Вашего плохого или хорошего “профессионального самочувствия”.

Наиболее серьезными мотивами для смены работы являются: исчезновение действенных стимулов к труду; недостаток возможностей для профессионального роста; отсутствие условий для творчества; ощущение, что руководство неспособно оценить Вас по достоинству; нерациональные требования к выполняемой работе; большие потери рабочего времени, не связанные с Вашими основными функциями; изменение личных целей; потеря интереса к работе.

Решение о переходе на новое место работы должно быть принято после тщательного учета положительных и отрицательных сторон Вашей текущей деятельности. Для обоснованности такого решения предлагается дополнительный тест из 36 вопросов.

ТЕСТ 17

Довольны ли Вы своей работой?*

На вопросы 1–24 даются ответы “Да” или “Нет”. На вопросы 25–36 возможны следующие варианты ответов: “Часто”, “Иногда”, “Редко”, “Никогда”.

Ответы записывайте на отдельном листе бумаги.

1. Соответствует ли выполняемая работа Вашим знаниям, квалификации и способностям?
2. Чувствуете ли Вы, что способны реализовать себя на данной работе?
3. Удовлетворены ли Вы существующими для Вас перспективами?
4. Достаточно ли Вы зарабатываете?
5. Чувствуете ли Вы, что эта работа дает Вам возможность личностного и профессионального роста?
6. Такова ли производительность Вашего труда, что Вам требуется дополнительная работа?
7. Стабильно ли финансовое будущее Вашей фирмы?
8. Достаточно ли разнообразна Ваша работа?
9. Будете ли Вы продолжать работать в случае получения большого наследства?
10. Чувствуете ли Вы, что Ваш трудовой вклад оценивается адекватно?
11. Достаточно ли Вы самостоятельны в своей работе?

* Приводится по: *Крстева Н.* Няма идеална работа // Икономика. — Юли, 1990 (Пер. с болг.).

12. Удовлетворены ли Вы степенью своего участия в принятии важных решений?
13. Равноценны ли Вы и Ваши руководители как личности?
14. Предоставляет ли Вам Ваша работа достаточно свободного времени для других занятий?
15. Перспективно ли то, чем Вы занимаетесь?
16. Предпочтете ли Вы данной работе другую, более интересную, но нижеоплачиваемую?
17. Объясняется ли отсутствие прогресса в Вашей работе тем, что у Вас нет плана и ресурсов для достижения намеченных результатов?
18. Есть ли у Вас способности и интересы, которые Вы не можете реализовать на данной работе?
19. Довольны ли Вы стилем руководства Вашего начальника?
20. Как правило, время, проведенное на работе, Вы считаете потерянным, не так ли?
21. Часто ли Вы чувствуете себя усталым и “не в форме”?
22. Ощущаете ли Вы беспричинную усталость во время рабочего дня?
23. Ощущаете ли Вы в последнее время больший упадок сил, чем обычно?
24. Часто ли Вы задумываетесь о неудовлетворенности, возникающей у Вас с окончанием рабочего дня?
25. Разумны ли предъявляемые Вам на работе требования?
26. Учитываются ли Ваши вопросы и предложения?
27. Показывает ли Ваш руководитель, что он ценит Вашу работу?
28. Начиная рабочий день, рассчитываете ли Вы, что он будет успешным?
29. Чувствуете ли Вы, что Ваша карьера стабильна?
30. Часто ли Вы задаете себе по поводу работы вопрос: “И это все?”
31. Часто ли Вы пытаетесь уклониться от выполнения задания, которое Вам не нравится?
32. Находитесь ли Вы на работе под жестким давлением?
33. Создает ли Ваша работа адекватные возможности для творчества?
34. Испытываете ли Вы отрицательные эмоции от отсутствия перемен?
35. Чувствуете ли Вы, что Вам необходимо заняться организационными вопросами, чтобы реализовать себя на работе?
36. Осложняется ли Ваша самореализация множеством ненужных инструкций?

Теперь с помощью ключа суммируйте набранные Вами баллы.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
“Да”	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
“Нет”	5	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	6	4	4	4	4	5	6	6	5	4	4	5

Вариант ответа	Номер вопроса											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
“Часто”	0	0	0	0	0	6	6	7	0	8	5	5
“Иногда”	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	3
“Редко”	4	4	5	4	4	2	2	1	3	1	1	1
“Никогда”	6	6	8	6	6	0	0	0	4	0	0	0

Результаты

От 0 до 66 баллов: данная работа удовлетворяет Вашим потребностям и желаниям; психологически Ваши ожидания совпадают с должностными обязанностями. Вы уверены в себе и в будущем, потенциал роста достаточен.

От 67 до 118 баллов: Вы отчасти удовлетворены, но не счастливы. Вам следует внимательно проанализировать свою работу; возможно, необходимо изменить сферу деятельности, переоценить цели работы и др.

От 119 до 175 баллов: немедленно поменяйте место работы, только это вернет Вам мотивацию и энтузиазм.

Известно, что психическое состояние определяет не только успех в работе, но и состояние здоровья работающих. Если считать, что руководитель — это не только должностное положение, но и особая профессия, то тезис о наличии специфических профессиональных заболеваний руководящего персонала следует поставить на повестку дня.

Здоровье руководящих кадров — один из первостепенных вопросов, ведь только в идеале с обязанностями начальника способен справиться его заместитель. Да и вообще подготовка высококвалифицированного руководителя — это своего рода “уникальное производство”, к тому же дорогостоящее.

Чаще всего считается, что “забота о здоровье директора — дело рук самого директора”. К сожалению, именно до этого дела руки у директора обычно и не доходят, и он спохватывается лишь после тревожного “звонка” — инфаркта, приступа стенокардии, язвенной болезни или радикулита.

ТЕСТ 18

Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать?*

Чтобы оценить свой образ жизни, ответьте на приведенные далее вопросы. На отдельном листе бумаги отмечайте номер вопроса и рядом с ним Ваш вариант ответа.

* Приводится по: Яссингер А. Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать? // ЭКО. — 1981. — № 11.

1. Если утром Вам нужно встать пораньше, то Вы:
 - а) заводите будильник;
 - б) доверяете внутреннему голосу;
 - в) полагаетесь на случай.
2. Проснувшись утром, Вы:
 - а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дело;
 - б) встаете неспеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу;
 - в) еще несколько минут продолжаете нежиться под одеялом.
3. Из чего обычно состоит Ваш завтрак:
 - а) кофе или чай с бутербродами;
 - б) мясное блюдо и кофе или чай;
 - в) Вы вообще не завтракаете дома, предпочитая плотный завтрак часов в десять.
4. Какой вариант рабочего распорядка Вы бы предпочли:
 - а) необходимость точного прихода на работу в одно и то же время;
 - б) приход в диапазоне ± 30 минут;
 - в) гибкий график.
5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:
 - а) успеть поесть в столовой;
 - б) поесть, не торопясь, и спокойно выпить чашку кофе;
 - в) поесть, не торопясь, и немного отдохнуть.
6. Как часто в суете служебных обязанностей Вам удается пошутить и посмеяться с коллегами:
 - а) каждый день;
 - б) иногда;
 - в) редко.
7. Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:
 - а) долгими дискуссиями;
 - б) флегматичным отстранением от споров;
 - в) ясным изложением своей позиции и отказом от споров.
8. Надолго ли Вы обычно задерживаетесь после работы:
 - а) не более чем на 20 минут;
 - б) до 1 часа;
 - в) более 1 часа.
9. Чему Вы обычно посвящаете свое свободное время:
 - а) общественной работе;
 - б) хобби;
 - в) домашним делам.

10. Что означают для Вас встречи с друзьями и прием гостей:
- а) возможность “встряхнуться” и отвлечься от забот;
 - б) потерю времени и денег;
 - в) неизбежное зло.
11. Когда Вы ложитесь спать:
- а) всегда примерно в одно и то же время;
 - б) по настроению;
 - в) по окончании всех дел.
12. Как Вы используете свой отпуск:
- а) весь сразу;
 - б) часть — летом, а часть — зимой;
 - в) по два-три дня, когда накапливается много дел.
13. Какое место занимает спорт в Вашей жизни:
- а) ограничиваетесь ролью болельщика;
 - б) делаете зарядку на свежем воздухе;
 - в) находите повседневную рабочую и домашнюю нагрузку вполне достаточной.
14. За последние 14 дней Вы хотя бы один раз:
- а) танцевали;
 - б) занимались физическим трудом или спортом;
 - в) прошли пешком не менее четырех километров.
15. Как Вы проводите летний отпуск:
- а) пассивно отдыхаете;
 - б) физически трудитесь, например в саду;
 - в) гуляете и занимаетесь спортом.
16. Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:
- а) любой ценой стремитесь достичь своей цели;
 - б) надеетесь, что Ваше усердие обязательно принесет плоды;
 - в) даете понять окружающим Вашу истинную ценность.

С помощью ключа подсуммируйте количество набранных Вами баллов.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
б	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	15	30
в	0	0	0	20	30	0	30	0	30	0	0	0	0	30	30	10

Результаты

400–480 очков. Вы набрали почти максимальную сумму очков, и можно смело утверждать, что Вы умеете жить. Вы хорошо организовали режим

работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результатах Вашей служебной деятельности. Не бойтесь, что некоторая регламентированность Вашей жизни придаст ей монотонность — напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной.

280–399 очков. Вы близки к идеальной модели образа жизни, хотя и не достигли ее. Во всяком случае, Вы уже овладели искусством восстанавливать свои силы даже при авральной работе. Важно, чтобы Ваша служебная деятельность и семейная жизнь и впредь оставались уравновешенными, без “стихийных бедствий”. Но у Вас еще есть резервы для повышения производительности труда за счет более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями Вашего организма.

160–279 очков. Вы, как и большая часть руководителей, не заботитесь о своем здоровье. Если Вы и в дальнейшем будете жить в таком же режиме, а точнее, в “запарке”, Ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против Вас. У Вас есть предпосылки для устранения вредных привычек — как служебных, так и внепроизводственных. Примите наш совет как дружеское предостережение и не откладывайте профилактику на завтра.

Менее 160 очков. Следует признать: незавидная у Вас жизнь. Если Вы уже жалуетесь на какие-то недомогания, особенно со стороны сердечно-сосудистой системы, то можете смело винить в них лишь собственный образ жизни. Надо полагать, что и на работе дела у Вас идут не наилучшим образом. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста — врача-гигиениста или психолога. Но лучше, если Вы найдете в себе силы преодолеть нынешний жизненный стиль, пока не поздно вернуть здоровье.

11.6

ПСИХОГЕОМЕТРИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Психогеометрия — уникальная практическая система анализа личности. Она позволяет:

- мгновенно определить форму (или тип) личности интересующего Вас человека и, естественно, Вашу собственную форму;
- дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на понятном каждому языке;
- составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Психогеометрия разработана в США; ее автор — Сьюзен Деллингер, специалист по социально-психологической подготовке управленческих кад-

ров. За последние годы эту систему изучили более 100 тыс. слушателей школ менеджмента. Имеется благоприятный отзыв 500 “кадровиков” американских компаний. По их мнению, психогеометрию можно использовать вместо традиционного тестирования новых служащих, поскольку точность диагностики с помощью психогеометрического метода достигает 85 %.

К отечественным условиям психогеометрический тест адаптировали ученые-психологи А. А. Алексеев и Л. А. Громова [5].

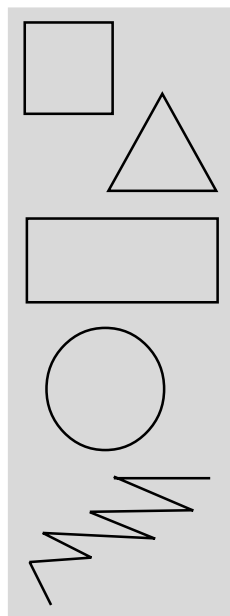
ТЕСТ 19

Психогеометрический тест*

Инструкция

Посмотрите на фигуры, изображенные на рисунке. Выберите из них ту, о которой Вы можете сказать: это — я! Только не занимайтесь никакими ненужными умопостроениями. Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если Вы испытываете сильное затруднение, выберите фигуру, которая первой привлекла Ваше внимание. Запомните ее название под № 1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке Вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Последняя фигура (ее Вы запишите под № 5) будет явно не Вашей, т. е. формой, которая подходит Вам менее всего.

Первый, наиболее трудный этап работы завершен. Перед Вами упорядоченный ряд геометрических форм, в котором отражены Ваши субъективные пристрастия. Какую бы фигуру Вы не поместили на первое место, это — Ваша основная фигура, или субъективная форма. Именно она дает возможность определить доминирующие черты Вашего характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры — это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущий фон Вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, Вы, вероятно, сможете отнести к своему поведению, то влияние фигуры, занимающей пятое место, дает о себе знать только тогда, когда Вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для Вас другое значение последней фигуры — она



* Приводится по: Алексеев А. А., Громова Л. А. Психогеометрия для менеджеров. — Л., 1991.

указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для Вас наибольшие трудности (их Вы успешно можете преодолеть с помощью психогеометрии).

А теперь займемся расшифровкой психогеометрического языка.

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике Вашей основной формы, соответствует Вашему реальному поведению, то Ваш случай наиболее простой (разумеется, только в смысле диагностики). Остается лишь запомнить свою чистую форму (Квадрат, Треугольник, Круг, Зигзаг, Прямоугольник) и перейти к дальнейшему изучению и применению психогеометрии на практике. Однако, возможно, что Вы “не нашли себя” среди представленных фигур. Это случается с 15 % тех, кто выполняет психогеометрический тест. Если Вы попали в эти 15 %, то может быть несколько причин, почему Вы выбрали “не свою” форму:

- негативная установка или настороженное отношение к тестированию;
- в данный период Вы озабочены расхождением между тем, что Вы есть, и Вашим идеалом. Поэтому Вы выбираете ту форму, которой хотите быть, вместо той, которой Вы сейчас являетесь;
- Вы находитесь в необычном для вас психическом состоянии, вызванном какими-то значимыми событиями в Вашей жизни (слишком возбуждены, расстроены, утомлены и т. д.).

Могут быть и другие причины ошибочного выбора основной формы. Но независимо от причины поступите следующим образом. Прочитайте внимательно описание всех пяти фигур и просто выберите для себя ту из них, которая в наибольшей степени соответствует Вашей личности и поведению. Она и будет Вашей основной формой.

Наконец, может оказаться, что ни одна фигура полностью Вам не подходит и, вероятнее всего, Вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм (лучше все же ограничиться двумя). В этом случае постарайтесь решить для себя, какая из них является предпочтительной, а какая — менее значимой для Вас. Тогда Вы сможете наглядно изобразить Вашу форму личности, вписав подчиненную в приоритетную. При этом если доминирующей формой для Вашего самовосприятия является Зигзаг, то его волнистая линия перечеркивает подчиненную форму прямых линий; в качестве подчиненной формы Зигзаг как бы проникает в доминантную, нарушая ее контур [5].

Краткая психологическая характеристика основных форм личности

КВАДРАТ. Если Вашей основной формой оказался квадрат, то Вы — неустойчивый труженик! Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, — вот что прежде всего характеризует истинных Квадратов. Выносливость, терпе-

ние и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует неутолимая потребность в информации. Квадраты — коллекционеры всевозможных данных. При этом независимо от того, где хранится такая коллекция — в голове или в специальной картотеке, — в ней всегда полный порядок. Все сведения систематизированы, “разложены по полочкам”. Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере в своей области.

Мыслительный анализ — сильная сторона Квадрата. Если Вы твердо выбрали для себя Квадрат — фигуру линейную, то вероятнее всего, Вы относитесь к “левополушарным” мыслителям, т. е. к тем, кто перерабатывает данные, выражаясь на языке информатики, в последовательном формате: а — б — в — г и т. д. Квадраты скорее “вычисляют” результат, чем догадываются о нем. Они не пропускают ни одного звена в цепи рассуждений, а когда это делают другие, испытывают трудности в понимании и, как следствие, дискомфорт. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Именно они способны проработать все конкретные детали грандиозных идей, проектов и планов, которые часто предлагают носители других геометрических форм (и делают это).

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Истинный Квадрат свято верит в поговорку: “Непорядок на столе — беспорядок в голове”. Идеал Квадрата — распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе “сюрпризы” и изменения привычного хода событий. Он постоянно “упорядочивает”, организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся!) отличными администраторами, исполнителями, но... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Естественно, что названные достоинства Квадрата мирно сосуществуют с его слабыми местами. Все мы не без греха!

Чрезмерное пристрастие к деталям (“из-за деревьев не видит леса”), потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами (часто неприятными), что также не способствует успеху в управлении людьми. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации, в которой “правая рука не знает, что делает левая”. Однако в хорошо структурированных ситуациях, когда установлены сроки исполнения, определен доступ к инфор-

мации и оборудованию, сформулированы четкие требования и даны ясные инструкции к действию, Квадрат превосходит все другие формы! [5].

ТРЕУГОЛЬНИК. Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение: “рождены, чтобы быть лидерами”. Самая характерная особенность истинного Треугольника — способность концентрироваться на главной цели. Треугольники — энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их!

Конечно, Треугольники всегда знают, какова их главная цель, потому что в отличие от Квадратов это очень решительные люди. Они, как и их родственники — Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются “левополушарными” мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффективного) в данных условиях решения проблемы. Такая ориентация оберегает Треугольников от детального анализа множества вариантов в поисках наилучшего решения. Это производит довольно сильное впечатление на других, менее уверенных в себе людей, и они идут за Треугольником!

Треугольник — очень уверенный человек, который хочет быть прав во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но, по возможности, и за других делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле, за которое берется Треугольник, — это установка на победу, выигрыш, успех! Он часто рискует, бывает нетерпелив и нетерпим, особенно к тем, кто колеблется в принятии решения.

Треугольник очень не любит оказываться неправым и с большим трудом признает свои ошибки. Можно сказать, что Треугольники видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступают по-своему. Однако они весьма успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и, как губка, впитывают полезную информацию.

Треугольники честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря — сделать карьеру (и это не следует считать негативным качеством Треугольников). Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: “А что мне это даст?” И будьте уверены, какое бы решение Треугольник ни принял, в нем обязательно будет заключена выгода (далеко не всегда материальная лично для него самого).

Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом высоком уровне управления. Именно к “высотам” они и стремятся. И помогает им в этом еще одно качество — мастерство “политической интриги”. Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, “за версту” чуют выгодное дело и в борьбе за него могут “столкнуть лбами” своих противников. И вот здесь следует обратить внимание, пожалуй, на главное отрицательное качество “треугольной” формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Оно приводит к тому, что Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели, совершенно не считаясь с другими. Этот своеобразный макиавеллизм, конечно, может вызывать страх и основанное на нем уважение со стороны других людей, но отнюдь не их расположение и любовь. Однако... не пугайтесь! Это характерно только для “зарвавшихся” Треугольников, которых никто вовремя не остановил. В сущности, Треугольники очень симпатичные, привлекательные люди (иначе кто бы за ними пошел?), которые заставляют все и всех вращаться вокруг себя и без которых наша жизнь потеряла бы остроту [5].

ПРЯМОУГОЛЬНИК. Для вас, Прямоугольники, вряд ли будет неожиданностью то, о чем вы сейчас прочтете. Вы и так все про себя знаете!

Дело в том, что Прямоугольник символизирует состояние перехода и изменения. Это как бы временная форма личности, которую могут “носить” остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который ведут, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Возможно, кто-то только что пережил изменение профессионального статуса (переход на новую работу, понижение или повышение в должности, что требует адаптации), а кто-то предвидит, предчувствует такие изменения. У кого-то, возможно, произошли перемены в личной жизни. В общем, причины “прямоугольного” состояния могут быть разные, но объединяет их одно — значимость этих изменений именно для этого человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени. Одновременно с этим у него постепенно нарастает внутреннее возбуждение, что не может не отразиться на его поведении.

Наиболее характерные черты Прямоугольников — непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Вы, Прямоугольники, можете сильно меняться изо дня в день и даже в течение одного дня! Это естественно, ибо Прямоугольники имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать в чем-то лучше, ищут новые методы работы, стили жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он примеряет в течение всего периода “одежду” дру-

гих форм: “треугольную”, “круглую” и т. д. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают и настораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с “человеком без стержня”. И это понятно: никому не хочется попадать в глупое положение! Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее у Прямоугольников, как и у всех людей, обнаруживаются положительные качества, привлекающие к ним окружающих. Это прежде всего любознательность, пылливость, живой интерес ко всему происходящему и... смелость! Прямоугольники пытаются делать то, чего раньше никогда не делали: задают вопросы, задать которые прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, обратной стороной этого являются чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать, чем и пользуются не слишком щепетильные в вопросах морали люди. Если Вы действительно носите “прямоугольную” форму, будьте осторожны! И помните, что “прямоугольность” — всего лишь стадия. Она пройдет — и Вы выйдете на новый уровень личностного развития, обогатившись приобретенным на этой стадии опытом [5].

КРУГ. Геометрический круг — это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает эту фигуру в качестве основной формы, искренне заинтересован прежде всего в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга — люди, их благополучие. Круг — самый доброжелательный из всех пяти форм. Чаще всего именно он служит тем “клеем”, который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т. е. стабилизирует группу.

Круги — самые лучшие коммуникаторы среди прочих форм, прежде всего потому, что они — лучшие слушатели (Треугольники тоже хорошие коммуникаторы, но больше слушают себя, чем других). Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживание другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Естественно, люди тянутся к Кругам. Следует также отметить, что Круги великолепно “читают” людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги “болеют” за свой коллектив (или, как теперь говорят, “команду”) и очень популярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги в силу их направленности скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать “твердую” позицию и принимать непопулярные решения, которые, однако, могут оказаться эффективными с деловой точки зрения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем всту-

пать в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно он уступит первым. Примирение с другими — типичная “круговая” черта поведения. Хотя она нравится другим и создает Кругу популярность среди сослуживцев, слишком частые уступки могут привести к утрате Кругом уважения к себе, усилению самообвинительных тенденций.

Во-вторых, Круги не отличаются решительностью. Если им приходится управлять, то они явно предпочитают демократический стиль руководства и стремятся обсудить практически любое решение с большинством и заручиться его поддержкой. Как известно, это не всегда себя оправдывает: можно упустить подходящий момент. Кроме того, Круги слабы в “политических играх” и часто не могут “подать” себя и свою команду должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх более сильные личности, например Треугольники, которым удастся ими манипулировать. К счастью, Круги, кажется, не слишком беспокоятся о том, в чьих руках будет власть. Лишь бы все вокруг были довольны и царил мир.

Однако в одном Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости, Круг становится страстным защитником пострадавших. Здесь Круги, когда того желают, могут быть весьма убедительными. В том, что они, как правило, отлично решают межличностные проблемы, во многом “виноват” их особый склад мышления.

Круг — это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицируют себя с ней, скорее относятся к “правополушарным” мыслителям. “Правополушарное” мышление — более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем аналитическое. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, как у Квадратов (и Треугольников), а скорее мозаично, прорывами, с пропуском отдельных звеньев, например: а...д. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой. Просто формализм у них не получает приоритета в решении жизненных проблем. Прежде всего в сфере человеческих отношений они обнаруживают разновидность “правополушарного” мышления, которую А. Харрисон и Р. Брэмсон называют “идеалистическим” стилем мышления. Главные черты этого стиля — ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т. д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Символом идеалистического решения А. Харрисон и Р. Брэмсон считают зонтик: решение, которое объемлет все взгляды и нравится всем, имеющим к нему отношение.

Можно сказать, что Круг — прирожденный психолог. Однако чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, ему не хватает “левополушарных” организационных навыков своих “линейных братьев” — Треугольника и Квадрата [5].

ЗИГЗАГ. Эта фигура символизирует креативность, творческое начало, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная

разомкнутая фигура. Если Вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то скорее всего Вы — истинный “правополушарный” мыслитель, но инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят Вас численностью. Между прочим, Квадрат и Треугольник часто вообще не обращают внимания на Ваш знак! Наконец, среди Зигзагов чаще встречаются левши, чем среди остальных форм. А это дополнительное свидетельство в пользу “правополушарности” Зигзага.

Итак, как и Вашему ближайшему родственнику — Кругу, но в еще большей степени, Вам свойственны образность, интуитивность, интегративность, мозаичность мышления. Строгая, последовательная дедукция — это не ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки: от а к я! Поэтому многим линейным, “левополушарным” трудно понять Зигзагов. “Правополушарное” мышление не фиксируется на деталях (цифры и факты нужны для того, чтобы совершить скачок к новой идее), поэтому, упрощая в чем-то картину мира, оно позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим у Зигзага чаще всего является синтетический стиль мышления. Лейтмотив этого стиля “Что, если?...” Что, если взять эту идею и вот эту и объединить их? Что получим в результате? Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что нравится Зигзагам. В отличие от Кругов Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются успеха не путем уступок, а наоборот, заостряя конфликт идей и строя новую концепцию, в которой этот конфликт получает свое разрешение, “снимается”. Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительны, “открывая глаза другим” на возможность нового решения. Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутина, шаблон, правила и инструкции, статус-кво или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются.

Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимы разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаг оживает и начинает выполнять свое основное назначение — генерировать новые идеи и методы работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами, с помощью которых вещи делаются сейчас или делались ранее. Ничто так не раздражает Зигзага, как сентенция Квадрата: “Мы всегда это делали так”. Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так же реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом

идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность.

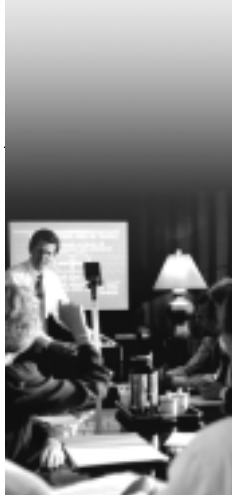
Зигзаг — самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая интересная мысль, он готов поведать о ней всему миру! Зигзаги — неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны (“режут правду в глаза”), и это наряду с эксцентричностью часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (с утратой новизны теряется и интерес к идее) [5].

Резюме

Результатом освоения настоящего раздела, таким образом, становится определение:

- познавательных интересов, склонностей, основных мотивов выбора профессии, что формирует определенную профессиональную готовность, являющуюся главным фактором **профессиональной направленности личности**;
- лидерских задатков и наклонностей, коммуникативных и организаторских способностей, волевых качеств и их интегративного показателя — решительности, готовности к риску и направленности личности на достижение успеха или на избежание неудачи, что в целом позволяет судить о наличии и развитости комплекса **способностей к управлению людьми**;
- интереса к выполняемой работе, гармоничности взаимоотношений с коллегами и руководством, уровня притязаний в профессиональной деятельности, соответствия условий и организации труда требованиям личности, умения вести здоровый образ жизни и производительно работать, что является **интегративным показателем удовлетворенности собой и своей работой**;
- некоторых личностных черт различных типов менеджеров, особенностей их профессиональной деятельности и поведения в различных ситуациях взаимодействия, что позволяет определить собственный **тип руководства** и наметить пути его совершенствования.

Таким образом, изучение данного раздела дает возможность еще только выбирающему управленческую деятельность или уже работающему менеджеру определить правильность профессионального выбора, свои способности к руководству людьми, степень удовлетворенности своим социальным положением и разработать конкретные меры по достижению желаемого результата.



РАЗДЕЛ 12

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Стремись к самой высшей из доступных тебе целей
и не вступай в борьбу из-за безделиц.

Г. Селье

Цель настоящего раздела — определить основные *требования к руководителям* различных рангов и описать наиболее характерные *типы управляющих*; обратить внимание менеджеров на постоянное повышение и ужесточение требований к уровню квалификации современных руководителей; показать особенности и различия в работе и комплексе требуемых личностно-деловых качеств *линейных* и *функциональных менеджеров*; предоставить работающим руководителям надежный инструментарий для *анализа управленческих ограничений* и выработки мер по их коррекции; дать практические *рекомендации по планированию и реализации деловой карьеры*, основанные на использовании зарубежного опыта.

12.1

ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

В последнее десятилетие на Западе возросло значение экономических и инновационных аспектов в деятельности фирм и корпораций, в результате чего повысились **требования к руководителям всех рангов**. Целенаправленное объединение ранее самостоятельных функций, ликвидация избыточных звеньев в управлении, переход от иерархической структуры управления к сетевой и связанная с этим децентрализация, а также передача ряда управленческих функций трудовым коллективам обусловили сокращение численности руководящих работников.

МЕНЕДЖЕРЫ НОВОГО ТИПА

В связи с усилением процесса разделения труда многие работы, прежде выполнявшиеся руководителями, передаются самостоятельным консультационным фирмам. Так, к концу 90-х годов в США безработица среди руководителей достигла 2,6 % при 7 %-м уровне безработицы среди других категорий работников. Многие фирмы в настоящее время широко используют конкурсный отбор руководителей. При этом особое внимание уделяется квалификации управляющих, их способности в процессе управления учитывать международные аспекты. Менеджеры должны умело руководить трудовым коллективом, наиболее полно использовать творческие способности каждого работника, обеспечивая тем самым гибкое реагирование на требования заказчиков [142].

Ныне в США на руководящие должности в наиболее развитых в технико-экономическом отношении компаниях выдвигаются **менеджеры нового типа**. Основной их особенностью является стремление к наиболее эффективной организации работы подчиненных. В отличие от управляющих 60-х годов, излишне озабоченных проблемами собственной безопасности и благополучия, новые менеджеры стремятся сократить количество направленных на эти цели организационных мероприятий и чаще рискуют. Они не настолько бессердечны, автократичны и зависимы от компании, как “деловые люди” 60-х годов, но вместе с тем все еще стоят особняком и эмоционально малодоступны.

Однако вызывает беспокойство то обстоятельство, что выполняемая ими работа, совершенствуя интеллектуальные способности, почти ничего не дает для развития их нравственных, душевных качеств.

Исследования современной американской корпоративной культуры показали, что в ней имеется четыре основных типа менеджеров.

Первый тип — “мастера”. Это люди, которые придерживаются традиционной системы ценностей, включая деловую этику и уважение к другим. Окружающие оцениваются ими преимущественно с точки зрения того, насколько творчески те относятся к своим обязанностям. Менеджеры этого типа настолько поглощены предметом собственных творческих изысканий, что порой не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами.

Второй тип — “борцы с джунглями”. Это люди, которые страстно стремятся к власти. Они воспринимают себя и окружающих как живущих в “человеческих джунглях”, где каждый стремится “съесть” другого. Их интеллектуальные и другие психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе они обычно рассматривают как конкурентов или врагов, а подчиненных — как средство в борьбе за власть. Среди них, в свою очередь, выделя-

ются **два подтипа**: “львы” и “лисы”. “*Львы*” — это победители, которые добились успеха и строят “свою империю”. “*Лисы*”, устроив свои “гнезда” в корпоративной организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. Благодаря присущей им предприимчивости “лисам” удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы обычно в конце концов рушатся в результате ответных действий тех, кого они в свое время обманули или использовали в корыстных целях.

Третий тип — “люди компании”. Они идентифицируют себя с организацией, к которой принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся подчинить себя другим и добиться скорее безопасности, нежели успехов. Будучи же волевыми и достаточно сильными, они стремятся к признанию со стороны окружающих, к повышению степени сплоченности корпорации. Наиболее творческие из них умеют создавать в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако не в состоянии успешно вести дела в условиях сильной конкуренции.

Четвертый тип — “игроки”. Они рассматривают деловую жизнь вообще и свою работу в частности как своеобразную игру, любят рисковать, но с расчетом, и часто увлекаются новшествами. В отличие от “борцов с джунглями” они стремятся не к созданию собственной “империи”, а к получению удовлетворения от победы как таковой. Главная их забота — приобрести известность в качестве победителей.

Среди современных корпоративных менеджеров наиболее широко представлен именно последний тип. Однако у руководителей, занимающих самые высокие посты, наряду с чертами “игроков” присутствуют и качества “людей компании”. Они ведут игру в основном в интересах компании, идентифицируя себя с ней. Стимулируя интерес к работе у подчиненных, такие менеджеры поощряют тех из них, которые способствуют успехам корпорации, и наказывают тех, кто препятствует им. По мере продвижения вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой возможно сочетание очень разных, порой даже противоположных, черт: стремления к сотрудничеству и конкуренции, лаконичности стиля руководства и нетерпимости к бюрократизму, склонности к риску и трезвому расчету и т. д. Впрочем все это касается главным образом интеллектуально-волевых, а не эмоционально-имагинативных качеств, т. е. тех черт личности, которые необходимы руководителю для правильного обращения с людьми. Отмечено, что из каждых десяти опрошенных менеджеров, выразивших потребность в помощи со стороны друзей, лишь один проявил желание помочь другим [12].

“Выращивание” управляющих высшего уровня

Сегодня многие промышленные предприятия США испытывают нехватку квалифицированных руководителей высокого уровня. Вместе с тем зача-

стую перспективные молодые менеджеры быстро продвигаются в начале карьеры, но затем останавливаются в своем развитии. Почему?

На нижних ступенях управления руководителя поощряют прежде всего за способность принимать самостоятельные решения, за независимость и остроту суждений, настойчивость и даже агрессивность при реализации решений. Если за короткий срок молодой менеджер добивается значительных результатов и получает повышение, то он закономерно полагает, что именно эти качества и поощряются руководством. Между тем на более высоких уровнях нужны совершенно иные качества и навыки: умение анализировать и готовность учитывать мнение подчиненных; ориентация на перспективные цели, а не на краткосрочные задачи; способность создать сплоченный коллектив и дать ему стимулы для напряженной работы, а не взваливать всю работу на себя.

За последние годы значительно возрос образовательный уровень работающих, поэтому руководящая должность сама по себе не может гарантировать менеджеру, что его распоряжения будут беспрекословно выполняться. Гарантию может дать только *авторитет*, для формирования которого необходимо время. Ранний перевод молодых руководителей на посты, которые не соответствуют приобретенному авторитету, ставит их в весьма затруднительное положение. Они не могут ненавязчиво влиять на подчиненных и вынуждены либо “давить” на них, либо выполнять большую часть работы самостоятельно. Поэтому если компания хочет “выращивать” действительно квалифицированных командиров производства, она не должна спешить с выдвижением молодых руководителей на ответственные посты, основываясь на их краткосрочных успехах. Принимать решение о повышении менеджера следует только после приобретения им определенного авторитета, а также специальной подготовки, в процессе которой должны быть проанализированы существенные отличия целей и методов на разных уровнях управления.

Поведение менеджеров, по мнению зарубежных экспертов, должно отличаться некоторой агрессивностью, настойчивостью, готовностью к восприятию и передаче информации, рациональностью, навыками групповой работы, тщательностью и точностью, честностью, справедливостью, юмором, стремлением к установлению контактов, способностью правильно реагировать на обоснованные возражения, готовностью к принятию решений, самокритичностью, самоконтролем, уверенностью в манере поведения, тактичностью, терпимостью, уважением к людям, положительным отношением к состязательности, ориентированностью на достижение поставленных целей.

С середины 80-х годов новые черты портрета высших управляющих стали формироваться и в *фирмах Японии*, что отразилось на изменении критериев подбора кандидатов на высокие управленческие посты; делаются попытки ввести систему продвижения по служебной лестнице в соответствии

с индивидуальными способностями; активизируется деятельность по переподготовке и повышению квалификации. Кроме того, в современный период развития международного сотрудничества и интеграции “интернационализируется” культура менеджмента, что приводит к сближению черт, характеризующих управляющих компаний промышленно развитых стран.

В этой связи разрабатываются **общие характеристики менеджера будущего**, обосновывается роль профессионального обучения в его формировании. Зарубежные эксперты отмечают, что в перспективе основная задача менеджера будет состоять в интегрировании неопределенности в систему прогнозирования, принятия решений и в организационную структуру, что потребует от руководителя “нового профессионализма” способности к адаптации, инновациям и постоянным изменениям. **Наиболее важные характеристики деятельности менеджеров:** умение реалистически оценивать сильные и слабые стороны подчиненных; способность мыслить стратегически; умение вести переговоры с вышестоящими руководителями; обеспечение благоприятного характера взаимоотношений в руководимых коллективах и заинтересованности у подчиненных в качественном выполнении служебных обязанностей [142].

К наиболее значимым человеческим качествам как факторам, которые будут определять успех менеджеров в XXI в., можно отнести:

- умение и желание добиваться результатов;
- желание и способность нести ответственность и принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность к сотрудничеству;
- умение быстро принимать решения;
- способность предвидеть будущее;
- широкий кругозор;
- чувство ситуации;
- способность увидеть, выделить главное;
- напористость;
- умение управлять своим мнением;
- уважение к другим;
- здоровое тщеславие.

Особое внимание следует обратить на умение и желание менеджеров добиваться результатов, что является одной из главных задач управления. Именно это качество менеджера:

- превращает желания в действия;
- дает возможность чувствовать себя значительным;
- позволяет получать признание окружающих;
- обеспечивает успех и служебный рост;

- создает материальное благополучие;
- вырабатывает активную жизненную позицию;
- вдохновляет на развитие и самосовершенствование;
- приносит удовлетворение и способствует оптимистическому восприятию жизни [66].

Практика эффективного руководства

Опыт Японии убедительно свидетельствует о том, что продолжительность периода планирования имеет большое значение как для общих затрат времени на выполнение работ, так и для качества исполнения [66].

Короткий период планирования влечет за собой продолжительное время исполнения и больше ошибок, а более длительный период планирования — короткое время исполнения и меньше ошибок.

Вывод: не жалейте времени на планирование своей работы.

Если совершенствуется отдельный человек, то совершенствуется и вся организация; если каждый человек работает эффективно, то эффективна деятельность и всей организации.

Если человек обладает позитивными личными качествами, то качественной становится и продукция предприятия.

Если человек доволен и уравновешен, то внутренние и внешние отношения в коллективе улучшаются.

Вывод: если Вы хотите повысить эффективность производства, начинайте с повышения эффективности каждого отдельного работника.

Обратите внимание на свои методы руководства, которые могут иметь следующие характеристики.

Вариант	
I	II
Внимание к достижениям работников	Внимание к действиям работников
Делегирую ответственность	Я отвечаю за все
Принимаю во внимание ситуацию	Действую по схеме
Поощряю индивидуальный подход	Все должны действовать по правилам
Даю подчиненным возможность показать себя	Заинтересован только своей карьерой
Критикую работу	Критикую работника
Риск возможен	Рисковать нельзя
Новое интересно и полезно	Моих знаний достаточно

Вывод: если Вы действуете по варианту II — Вы хороший “игрок”, если Вам ближе вариант I — Вы хороший “тренер”, т. е. более эффективный руководитель.

Эффективность руководителя определяется эффективностью его сотрудников. В решении конкретных задач каждый из сотрудников проявляется либо как “победитель”, либо как “неудачник”. Определить это можно по приведенным далее характерным чертам поведения.

“Победитель”	“Неудачник”
Смело берется за решение проблемы	“Ходит” вокруг проблемы, не пытаясь ее решить
Делает	Обещает
Дружелюбен	Агрессивен
Больше слушает других	Предпочитает говорить сам
Находит в других положительные качества	Концентрирует внимание на недостатках других
Учится у других	Не принимает чужого опыта
Не боится ошибок	Боится ошибок
Концентрируется на возможностях и решениях	Концентрируется на проблемах и помехах

Вывод: “неудачник” никогда не сможет стать эффективным работником. Стремитесь к тому, чтобы Ваши сотрудники чаще проявляли себя как “победители”.

В каждом коллективе имеются нерадивые работники, но не всегда удается выделить их среди остальных, так как их нерадивость скрыта определенным типом поведения.

Лодырь:

- предпочитает задания без указания сроков исполнения;
- не закончив одного дела, напрашивается на другое;
- стремится доказать, что к решению данного вопроса необходимо привлечь другого работника;
- в рабочее время занимается общественной работой или тем, что не входит в круг его обязанностей.

Завистник:

- заметив чью-то ошибку, промолчит, а затем использует ее в подходящий момент;
- всячески демонстрирует, что дело делается лично для руководства, а вообще-то оно ни к чему;
- применяет правило: “Хочешь управлять начальником — подружись с ним”;
- изучает слабости начальника (“В слабостях начальника — сила подчиненного”);
- предпочитает выступать в роли обиженного;
- провоцирует руководителя на грубость.

Вывод: постарайтесь избавиться от нерадивых работников — это укрепит Ваш авторитет среди других сотрудников и повысит эффективность работы коллектива.

Основные факторы эффективного взаимодействия звена “руководитель — подчиненный”:

уважение — подчиненный начинает уважать руководителя с того момента, когда почувствует уважение к себе, исходящее от руководителя. Проявляйте заботу о подчиненном как о личности, и он всегда поможет Вам в трудной ситуации;

доверие — подчиненный ожидает Вашей опеки. Дайте понять подчиненным, что они — в числе протежируемых. Доверие возрастает, если Ваши действия способствуют продвижению подчиненных. Доверие исчезает, если Вы поддерживаете рост некомпетентных работников;

обучение — эффективность руководителя во многом зависит от того, чему у него можно научиться. Поэтому нужно превосходить подчиненных, уметь выступать в роли учителя.

Формула эффективного взаимодействия:

уважение + доверие + обучение = эффективный сотрудник.

На управленческих должностях многих организаций все еще встречаются откровенно слабые руководители, выявить которых поможет следующий перечень характерных признаков.

Признаки слабого руководителя:

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, поскольку не способен их предугадать.
2. Убежден, что знает дело и умеет делать его лучше всех, поэтому все старается сделать сам.
3. Принимает посетителей, в одной руке держа телефонную трубку, а другой подписывая документ, и в то же время консультирует работника.
4. Его письменный стол всегда загружен бумагами, причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие просто не нужны.
5. Работает даже по ночам.
6. Всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги (с работы домой и обратно).
7. Никогда ничего не решает до конца; бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику.
8. Старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое.
9. Фамильярен с подчиненными. Старается приобрести репутацию “хорошего парня”.
10. Готов к любому компромиссу, ищет “козлов отпущения”.
11. Работает по принципу “открытых дверей”, к нему в кабинет может войти любой и когда захочет.

Вывод: если хотите быть сильным (эффективным) руководителем, избегайте характеристик слабого.

Эффективный руководитель — это и тот, кто умеет правильно одеваться и соответствующим образом “оформлять” свой внешний облик. Прислушайтесь к следующим советам.

Носите однотонные костюмы, например:

- серый с бледно-голубой рубашкой и темно-бордовым галстуком;
- бежевый костюм с голубой рубашкой;
- темно-синий костюм с рубашкой бледного тона.

Не носите:

- ничего кричащего;
- ничего зеленого;
- черных костюмов с белой рубашкой;
- рубашку темнее, чем костюм, и галстук светлее, чем рубашка;
- красных рубашек.

Помните:

- плохо сочетаются в разных элементах одежды одинаковые рисунки;
- для выступлений надевайте темно-синий или темно-серый костюм, белую рубашку и галстук, сочетающийся с цветом костюма;
- если не знаете, что надеть в конкретной ситуации, лучше одеться консервативно;
- носите дорогие галстуки;
- одевайтесь в том же стиле, что и люди, с которыми Вы должны встретиться [66].

Вывод: если хотите быть **эффективным руководителем** — овладейте искусством “оформления” внешнего облика.

Подготовка управляющих и повышение их квалификации

В последнее время требования к уровню квалификации западных руководителей все более ужесточаются. Реорганизация структур и сокращение их размеров в последние годы вынуждают менеджеров высшего уровня повышать интенсивность труда в 1,5–2 раза. По данным консультирующих фирм, многие менеджеры не выдерживают такой нагрузки, стаж их работы в одной компании сократился (как никогда ранее) до 9 лет. Компании возлагают на менеджеров повышенную ответственность, и они “горят на работе” из-за постоянного риска. Кроме того, от них требуется разносторонний опыт, чтобы в случае необходимости была возможность замены. В этой связи следует информировать вновь поступающих на работу об ужесточении условий и повышении требований к руководителям, а также к уровню их квалификации [142].

По мнению многих западных специалистов, недостаточный на сегодняшний день уровень подготовки менеджеров в значительной степени сказывается на уровне развития экономики. В этой связи правительства США, Япо-

нии, Германии, Франции и других промышленно развитых стран отводят большую роль совершенствованию системы подготовки менеджеров в программах повышения конкурентоспособности фирм и предприятий. Так, в США степень магистра в области менеджмента ежегодно получают около 70 тыс. человек, а более 200 тыс. человек — диплом специалиста по менеджменту. Система подготовки менеджеров в США привлекает большое количество кандидатов и обеспечивает хорошую работу после успешного завершения учебы. Однако, по мнению экспертов, в условиях растущей нестабильности и жесткой конкуренции необходимо принципиально изменить систему профессионального обучения и повышения квалификации менеджеров всех уровней управления.

Вследствие быстрой смены концепций научно-технического прогресса существенно изменяется роль мастеров, начальников производств и других управляющих низшего звена. Менеджеры высшего уровня ждут от них не только конкретизации технических проблем и поиска вариантов их решения, но и оперативного решения вопросов управления персоналом, достижения взаимопонимания с работниками и их высокой мотивации, обеспечения высокой производительности труда и высокого качества продукции. Все это существенно расширяет сферу деятельности низшего управленческого персонала, который в условиях ужесточения конкуренции играет ключевую роль в снижении себестоимости и увеличении объемов выпуска высококачественной продукции. Отмечаются возрастание роли творческой стороны работы этой категории персонала, ослабление контроля за действиями квалифицированных специалистов, повышение значимости неформальных рабочих отношений, взаимопомощи и повышения квалификации в диагностике и решении проблем.

Западные эксперты отмечают, что программы школ бизнеса сегодня ориентированы на подготовку традиционных менеджеров, но уже в ближайшее время возрастет спрос на предпринимателей. Для удовлетворения этого спроса недостаточно корректировать учебные планы, необходимо коренным образом изменить соотношения обучения и практической работы в области предпринимательства, а также принципиально изменить организацию послевузовской подготовки в сфере менеджмента и бизнеса [142].

Обновление концепции профессионального обучения менеджеров

Указанные ранее и другие проблемы, вставшие сегодня на пути развития современного менеджмента, выдвигают задачу коренного обновления концепции профессиональной подготовки и непрерывного повышения квалификации управляющих всех уровней. В этой связи представляют интерес результаты двух исследований, проведенных в Великобритании с целью изучения важнейших направлений подготовки и повышения квалификации

менеджеров будущего. Отмечается, что сейчас в Великобритании менеджерам, имеющим некоторый опыт работы, дополнительные знания, умения и навыки дают университеты, политехнические вузы и колледжи высшей степени с последипломными курсами. Кроме того, в стране действуют частные коммерческие курсы менеджеров, консультанты по менеджменту, также организующие различные курсы, семинары и конференции. Помимо этого функционируют специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при профессиональных (технических, гуманитарных) вузах. На основании письменного опроса лиц, занятых подготовкой менеджеров, а также представителей указанных учебных заведений проведено обобщение и выявлены основные тенденции последипломного образования менеджеров, имеющих опыт управленческой работы.

Из множества действующих в Великобритании курсов с контингентом 130 тыс. слушателей в неделю ведущую роль играют академические, которые обеспечены профессорско-преподавательским составом не менее 35 тыс. человек. Второе место по значимости занимает сектор частных центров тренинга менеджмента (30 % всего контингента) со специализированными курсами (42 % общего количества таких курсов). Среди методов обучения перспективными признаны моделирование, ролевые игры, семинары-конференции и др., в то время как традиционные лекции и дискуссии занимают все меньше места в учебных курсах. В будущем менеджерам придется больше внимания уделять оценке внешних воздействий на организацию, интегрировать основную деятельность с побочными влияниями, не зависящими от формального положения сотрудников, усиливать свою лидирующую роль во всех аспектах и на всех уровнях функционирования организации, уметь вдохновить работников и мобилизовать их энергию на решение общих задач.

Исходя из этих требований рассмотрены **три концепции подготовки и повышения квалификации менеджеров. Фрагментарный подход**, не требующий инвестиций, не связанный с целями конкретных организаций, дающий базовую подготовку в центрах тренинга, признают неперспективным. Более перспективным считается так называемый **формализованный подход**, при котором подготовка и повышение квалификации рассматриваются как часть карьеры менеджера исходя из ресурсных потребностей фирмы и личных устремлений управляющего. Базовые знания дополняются спецкурсами по развитию отдельных умений и навыков, развиваемых с помощью преподавателей-“тренеров” и линейных (непосредственных) руководителей обучаемых. Самым перспективным признают **целевой подход**, предусматривающий непрерывное обучение менеджеров для обеспечения решения задач бизнеса в условиях конкуренции. Здесь подготовка и повышение квалификации тесно связаны со стратегией организации и индивидуальными целями обучаемого, которые реализуются с помощью курсов

по выбору, жестко увязанных с характером выполняемой работы. При таком подходе отсутствует набор директив со стороны линейных руководителей, которые несут ответственность за профессиональную учебу и проявляют терпимость к обучаемым [142].

Университеты предприятий

В последние годы, следуя примеру крупных английских и американских компаний, ряд наиболее известных французских фирм создали так называемые **университеты предприятий**. Их появление обусловлено процессом совершенствования и обновления форм и методов управления в промышленности. Университеты наряду с повышением уровня профессиональных знаний (эту задачу решают действующие в фирмах центры подготовки кадров) призваны предоставить менеджерам и специалистам средства и возможности интеграции полученных знаний с новыми задачами и ролью, которую они будут играть в условиях технических и технологических изменений.

Новые системы управления нуждаются в кадрах, способных организовать работу трудовых коллективов, осуществлять свою деятельность в рамках гибких и мобильных организационных структур, с меньшим количеством иерархических звеньев. Предприятия сегодня испытывают большую потребность в умах, талантах и инициативе, нежели в рабочих руках, поскольку чисто механические функции сейчас в основном выполняют роботы. Дирекции крупных компаний большое значение придают накоплению, распространению и обогащению передового опыта, знаний и инноваций внутри собственных предприятий.

Отличие университетов от центров подготовки состоит в том, что организация их деятельности отвечает традициям широкого университетского образования, направленного прежде всего на воспитание человека, а не на обучение его узкой специальности. С этой точки зрения французские университеты предприятий сходны с частными американскими университетами (например, с Университетом Д. Кеннеди в Сан-Франциско).

В известной степени можно говорить о стратегическом предназначении университетов, поскольку, создавая их, генеральные дирекции предусматривают разработку планов дальнейшего развития собственных компаний. Генеральные директора и их представители активно участвуют в непосредственной подготовке программ университетов, во встречах со стажерами и в дискуссиях. Директор университета непосредственно подчинен генеральной дирекции или совету директоров компании в отличие от директора центра подготовки кадров, который подотчетен руководителю кадровой службы.

Внимание, которое уделяют руководители компаний созданию и деятельности университетов, объясняется также тем, что эффективность деятельности предприятий, планируемая на предстоящий период, обеспечивается не только за счет использования новейших технологий, технического оснащения,

финансовой стабильности, коммерческого динамизма, но и благодаря высоким профессиональным, интеллектуальным и нравственным качествам работников. Университеты предприятий ориентированы прежде всего на человека. Это капиталовложения нематериального характера, рентабельность которых трудно рассчитать. Однако с уверенностью можно сказать, что их деятельность помогла многим компаниям достичь больших и стабильных успехов [142].

Программы обучения в университетах предприятий преследуют такие цели:

- **Подготовка кадров к намечаемым или осуществляемым изменениям.** Большинство предприятий, достигших более или менее крупных размеров, сталкиваются с проблемой перехода от жестких и замкнутых структур к более гибким, позволяющим быстро реагировать на изменения, происходящие на конкурирующих рынках. Для этого необходимо повысить эффективность работы кадров, найти собственные пути перехода с учетом истории и опыта развития предприятия, его культуры, профиля, личностных качеств руководителей. Программы предусматривают обучение руководителей новым формам поведения (умению слушать и понимать людей, оказывать им помощь, обучать их), необходимым для преодоления негативного отношения персонала к предстоящим нововведениям.
- **Подготовка руководителей к будущим функциям.** С введением новых форм управления (например, с сокращением иерархических уровней) изменяется роль руководителей, что требует овладения ими новыми знаниями или умением действовать в условиях новых отношений. Необходимо совершенствовать навыки передачи знаний, руководства коллективом, делегирования ответственности, принятия решений в непредвиденных ситуациях, согласования противоречивых требований, преодоления стрессов, умения утвердить себя как лидера и др. В некоторых университетах предприятий существуют специальные программы тренинга, направленные на развитие личностных качеств, включая методы медитации, способствующие сохранению присутствия духа и трезвого мышления в стрессовых ситуациях. Большое внимание уделяется обучению способам поддержания хорошей физической формы.
- **Развитие способностей и потенциальных возможностей обучаемых.** Это позволит им овладеть в предстоящий период более сложными и глобальными функциями. Например, в некоторых университетах проводятся семинары для молодых инженеров с трехлетним стажем работы, в цели которых входит показ открывающихся перед ними возможностей изменения карьеры в рамках компании.

Таким образом, при разработке программ обучения с участием дирекций компаний намечаются приоритетные задачи (ориентация на передовую практику и изменения во внешней среде, закрепление ценностей или методов, присущих данной компании) и определяется контингент обучающихся. Про-

граммы предназначены в первую очередь для молодых инженеров и руководителей, которые в ближайшем будущем должны приступить к новым обязанностям, требующим высокого уровня компетентности, творческих способностей, инициативы. Из данного резерва кадров предприятие будет формировать свой руководящий состав.

Несмотря на то что университет в значительной степени интегрирован с предприятием, он имеет собственное лицо и обладает определенными автономными правами. Юридически он представляет собой филиал, продающий свои услуги различным предприятиям и фирмам, которые входят в компанию или объединение. Директор филиала подотчетен в своих действиях комитету генеральной дирекции компании; его непосредственным помощником является комитет по управлению или педагогический совет, состоящий из руководителей подразделений и внешних экспертов.

В целом можно сделать вывод о том, что университеты предприятий символизируют успех компании и демонстрируют те методы, которые будут использованы ею в будущей деятельности. Культура предприятия, его ценности помогают стажеру проникнуться духом предприятия. Не случайно во многих университетах тщательно разработаны процедуры приема обучающихся.

Преимущества университетов перед центрами подготовки кадров:

- предпочтение целей воспитания личности целям обучения профессиональным знаниям;
- поощрение свободного мышления;
- более высокий уровень подготовки;
- сочетание преподавательской и научно-исследовательской деятельности [142].

Главное — кадры

Итак, в современных условиях на фоне резких перемен, происходящих в сфере производства и окружающей среде, с особой остротой встает вопрос рационального управления человеческими ресурсами, прежде всего кадрами руководителей. И если раньше основная роль в экономике отводилась развитию важнейших отраслей промышленности и формированию структуры рынка, а в настоящее время — развитию сферы обслуживания и информации, то в будущем главную роль будут играть **кадры**. В этой связи сформулированы основные проблемы и направления в работе с кадрами:

- воспитание кадров управления новой формации, подготовка их в соответствии с требованиями научно-технического прогресса;
- оживление производства и повышение активности кадров, занятых в основных традиционных отраслях промышленности;
- преодоление консерватизма и воспитание кадров для новых отраслей промышленности;
- решение проблем избытка кадров при одновременной нехватке квалифицированного персонала для работы в новых условиях;
- решение вопросов рационального перемещения кадров.

Таким образом, тенденции развития мировой экономической конъюнктуры требуют от менеджеров новых подходов к работе, которые могут быть сформированы и развиты только на основе непрерывного обучения, самовоспитания, умения объективно оценивать сильные и слабые стороны своей личности и деятельности [142].

Линейные и функциональные менеджеры

К **линейным менеджерам** относятся руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производственного процесса (директора предприятий, организаций, начальники производств, цехов, участков, мастера и т. п.). К **функциональным менеджерам** относятся специалисты, самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (главные специалисты, начальники отделов, бюро, руководители секторов, групп и т. п.).

Говоря о руководителях, необходимо различать уровни иерархии, где функции управления специфичны [70]. Так, *высшее звено* в большей степени определяет общее движение социотехнической системы, ее изменчивость и направления развития; *среднее* создает жизнеспособную структуру, функционирующую в единстве относительной устойчивости и изменчивости элементов и связей; *низовое звено* обеспечивает постоянство и воспроизводимость определенно заданных параметров элементов системы, их устойчивость.

В деятельности функциональных и линейных менеджеров любого уровня есть специфические особенности. *Функциональный руководитель* действует в условиях жесткой нормативно регулируемой деятельности. В качестве регуляторов могут служить должностные лица и технологические нормативы деятельности, а также специальные знания, необходимые для их реализации. *Линейный руководитель* из-за отсутствия полного стандартного перечня задач в своей деятельности использует личностные качества как основное средство. Иными словами, функциональный менеджер работает, как правило, в рамках технологического типа деятельности, а линейный чаще действует в нестандартных ситуациях. Целевая установка в профессиональной деятельности также различается: если линейный руководитель изменяет организационные ситуации, то функциональный закрепляет имеющиеся нормативные характеристики любого типа деятельности [70]. Имеет особенности и *карьера* этих двух типов менеджеров. Отмечено, что движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер — начальник участка — начальник цеха — директор предприятия) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (инженер — руководитель группы — начальник отдела — главный специалист) — более осторожных руководителей, но при этом знающих, высококвалифицированных специалистов.

Для того чтобы определить, какой Вы руководитель, ниже предлагается тест, содержащий 14 вопросов.

ТЕСТ 20**Проверьте, какой Вы руководитель***

Ответьте “Да” или “Нет” на следующие вопросы.

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Считаете ли Вы, что при возможности чаще бывать на объектах эффективности Вашего руководства значительно повысится?
14. Предоставляете ли Вы подчиненным сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

* Приводится по: Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю // Психология управленческой деятельности. — Л., 1986.

Определите количество набранных Вами баллов по следующему ключу.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
“Да”	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
“Нет”	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	2

Результаты

Максимально возможное количество баллов — 20.

От 0 до 5. По складу Вы больше *специалист*, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, ведущий или главный специалист, то не надо колебаться.

От 6 до 10. Нельзя сказать, что Вы сильный *линейный руководитель*, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым вопросам и вопросам перспективного планирования, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создавать и упрощать традиции в коллективе.

От 11 до 15. Вы относитесь к типу *руководителя-организатора*, умеете сконцентрировать силы на решении наиболее важных проблем, к которым причисляете эффективный подбор и расстановку кадров, разработку и согласование оптимального (реально выполнимого) плана, материально-техническое снабжение. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, умеете отделить главное от второстепенного и во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте их исполнение.

От 16 до 20. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в “текучке”. Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, *ориентированы на деловую карьеру*. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Иерархия уровней роста руководителя предполагает преобразование качественных показателей в структуре профессиональной компетенции и даже

мировоззрения менеджера. Ф. Дж. Роджерс, вице-президент компании IBM и автор популярной книги “IBM. Взгляд изнутри: человек — фирма — маркетинг”, признается: “Возглавляя все операции IBM по сбыту компьютеров в США (а это линейная должность), я не приветствовал вмешательства в мои дела со стороны функциональных руководителей компании... Присоединившись к числу функциональных руководителей, я начал думать, что линейные подразделения не могут обойтись без моего участия и без моих указаний. Вы, вероятно, решите, что я противоречу сам себе, а вся эта история покажется вам довольно смешной, но это не так. На самом деле перемена моих взглядов стала результатом практикуемой в IBM ротации ведущих специалистов между линейными и функциональными подразделениями, осуществляемой именно с целью дать им почувствовать важность обоих направлений” [100].

Постоянная ротация кадров между линейными и функциональными подразделениями помимо расширения управленческого опыта и роста деловой квалификации способствует развитию понимания руководителями единства цели и деятельности всей организации. На практике, однако, бывает трудно осуществить планомерный переход через все линейные и функциональные линии. В большинстве случаев для этого требуются особые знания и опыт. Поэтому, во-первых, многие компании заботятся о том, чтобы облегчить переход (осуществляя специальную контактную подготовку, ориентированную на специфику должности, прикрепление наставника); во-вторых, ротация проводится заблаговременно, включая все звенья управления; в-третьих, осуществляется подбор управленческих должностей, наиболее полезных с точки зрения быстрого приобретения необходимого опыта. При этом часть перемещений должна представлять собой продвижение, часть — чисто горизонтальное движение, а некоторые — смешанное [70].

Профессиональный и социальный опыт менеджеров имеет определяющее значение для их эффективной деятельности. Известно, однако, что опыт может быть широким, а может быть повторяющимся. *Широким опытом* обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях, а *повторяющимся* — управленцы, длительное время занимающие одну и ту же должность. Такими руководителями решения принимаются осторожнее, у них отмечается тенденция к консерватизму. В то же время анализ профессионального пути директоров предприятий показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли 8–10 должностных ступеней, а среднее время пребывания на каждой из них не превышало 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за рамки периода максимальной эффективности и достигали высокой должности в расцвете физических сил и творческих возможностей [107]. И еще пример: наиболее высокие темпы повышения производительности труда и прироста объемов производства отмечаются в тех цехах, где

руководители занимают свои должности в течение трех, максимум — четырех лет. Исследования показали, что по истечении определенного срока пребывания в должности (как правило, после 5–7 лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и сами являются их источником [123].

Критическими периодами работы на руководящей должности среднего звена управления являются следующие: вхождение в должность (первые полгода работы); переход к стадии оптимальной продуктивности (2,5–3 года); появление некоторых признаков ее снижения (через 6–7 лет работы). Для того чтобы избежать застоя в управленческой деятельности, линейной или функциональной однобокости, задержки квалификационного роста, предлагается *ротация управленческих кадров* — освоение ими различных сфер функциональной деятельности, специфики различных видов продукции, рынков, технологии и других аспектов управления современными социотехническими системами [111; 123].

12.2

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Фактор, определяющий эффективность производства через потенциал социотехнической системы, т. е. организации в целом, рабочей группы или одного менеджера, авторы популярной книги “Раскрепощенный менеджер”, консультанты по управлению Майк Вудкок и Дейв Френсис, называют **ограничением** [24]. Опыт управленческой деятельности и многочисленные исследования показывают, что выдвинутая ими концепция ограничений чрезвычайно полезна и содержательна.

Все менеджеры имеют большие возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но существуют субъективные причины, часть из которых совершенно очевидна, а часть теряется в “туманном” прошлом, и находятся они в области “недоразвитых” способностей. Последние и обозначаются авторами концепции как ограничения. Данная теория в качестве быстрого и наиболее рационального способа осуществления ускоренного саморазвития предлагает изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Прежде всего следует сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации личностных возможностей. Специалисты считают, что таким образом можно обеспечить быстрый прогресс, и это позволит поверить в реальность перемен в самом себе. Большинство менеджеров достаточно проницательны и имеют определенное представление о том,

что им нужно для роста и совершенствования, но у них зачастую отсутствует система для точной оценки своих потребностей и возможностей, средств для их реализации. Концепция ограничений содержит ясный и всесторонний анализ имеющихся способностей и поиска реальных путей развития личностных и деловых качеств менеджеров [24].

Одиннадцать потенциальных ограничений

1. Неумение управлять собой

Работа управляющего трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, т. е. так, чтобы постоянно поддерживать свой уровень производительности. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Руководители, которые не умеют правильно “разряжаться”, не используют рационально свое время, энергию и навыки, неспособны справиться с возникающими в их жизни стрессами, ограничены неспособностью управлять собой.

2. Размытые личные ценности

Менеджерам приходится ежедневно принимать решения, основанные на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно четко определены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые вследствие этого могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы или которые в них непостоянны, либо те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.

3. Нечеткие личные цели

Менеджеры, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы, влияют на ход своей деловой и личной жизни. Однако менеджер может быть неспособен определять цели или стремиться к недостижимым либо нежелательным целям — часто к таким, которые несовместимы с требованиями времени. Как правило, недооцениваются альтернативные варианты и упускаются важные возможности, а на решение незначительных, второстепенных вопросов уходит все время и силы. Менеджеры такого типа обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.

4. Остановленное саморазвитие

Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над соб-

ственным ростом. Они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми. Их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

5. Недостаточность навыка решения проблем

Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных результатов. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решения проблем.

6. Недостаток творческого подхода

Часто у менеджеров недостаточно развиты умение творчески подходить к решению проблем и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других работать творчески и использовать новые подходы в работе. Менеджеры такого типа зачастую незнакомы с методами повышения креативности или же считают их несерьезными и поверхностными. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или, несмотря на трудности, сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

7. Неумение влиять на людей

Руководители должны постоянно воздействовать на тех, кто им прямо не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемые поддержку и участие, вследствие чего не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда

До тех пор, пока менеджеры серьезно не оценят эффективность собственных методов управления, им не добиться высокой отдачи от подчиненных. Руководителям, не способным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; не могут заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы они проявили свою индивидуальность. Особенно трудно таким

руководителям давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. Слабые навыки руководства

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуются специальные навыки, которые, собственно, и определяют способность руководить. Нерациональное расходование рабочего времени и неэффективность методов управления приводят к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. В таких случаях роли обычно определены нечетко, организация работы нерентабельна, а взаимоотношения плохие. Мало кто признает вклад и авторитет руководителя, моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. Неумение обучать

Почти каждый руководитель время от времени играет роль наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести производственные показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает. Люди работают, зачастую не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации носят формальный характер. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11. Низкая способность формировать коллектив

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с пространственным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Авторы концепции управленческих ограничений утверждают, что когда не создается благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, менеджер ограничивает слабое умение формировать коллектив [24].

Оценка своих личных ограничений

При наличии такой большой группы ограничений будет естественным и логичным попытаться выявить их у себя. Для этого можно использовать специальный тест.

Несмотря на последовательность и логичность предложенного теста, его результаты будут отражать все же Ваши субъективные взгляды и поэтому скорее помогут выполнить самооценку, чем станут мерой научного анализа.

ТЕСТ 21**Анализ своих ограничений (“Вы сами”)****Инструкция**

Подготовьте копию бланка для ответов и воспользуйтесь им для записи Ваших ответов на утверждения теста. Ниже Вы найдете 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут либо быть, либо отсутствовать у Вас как руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в бланке для ответов, если Вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к Вам. Последовательно проработайте весь опросник. Если какое-то утверждение вызывает у Вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Фиксируя результаты анализа утверждений, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, присущими моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я прилагаю значительные усилия для своего развития.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, проверяя их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других дать оценку моим основным подходам 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 подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в “натаскивание” и развитие подчиненных.

22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и 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 взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели своей 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, поскольку заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся устанавливать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени анализу и оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я рационально распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. По мере возможности я стараюсь объективно оценивать свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к освоению нового опыта.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы охарактеризовал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все от них зависящее для организации (фирмы, предприятия).
43. Я регулярно провожу оценку работы подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа способствует достижению удовлетворенности от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если не нахожу решение сразу.
51. Мне относительно легко удастся устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что может заинтересовать людей и быть стимулом в работе.

53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с 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 в работе.
57. Время от времени я тщательно 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 способен влиять на окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами.
70. Я часто размышляю о том, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие новаторские способности.
73. Мое участие в собраниях обычно плодотворно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко возникают большие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я понимаю значение моего саморазвития и его влияние на мои убеждения и взгляды.
80. У меня есть четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя на совещаниях по решению проблем.
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 значительные усилия в определение ролей и задач подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я имею навыки, необходимые для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья знают, что я забочусь о своем благосостоянии.
90. Я готов обсудить с сотрудниками свои взгляды и убеждения.
91. Я обсуждаю с сотрудниками свои перспективные планы.
92. “Открытый и легко приспосабливающийся” — это верное описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределять работу между сотрудниками.
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 повысить качество работы подчиненных.
100. Я умею справляться с эмоциональными проблемами.
101. Я обычно сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нестандартное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моей жизненной позиции.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы в коллективе еще кто-нибудь мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что сообща можно достичь большего, чем порознь.

В приведенном далее бланке для ответов 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если Вы считаете, что утверждение в целом верно, подчеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

Бланк для ответов

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
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	
Сумма											
Ранг											

Заполните строку “Сумма” бланка для ответов, подсуммировав количество перечеркнутых клеток в каждой графе от А до К. Затем заполните строку “Ранг”, присваивая наибольшему результату предыдущей строки “сумма” ранг 1, второму по величине графы А — ранг 2 и т. д. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните графу “Ранг” в таблице результатов, записав в нее результаты строки “Ранг”

из бланка для ответов. Далее заполните графу “Обратный ранг”, присваивая наименьшему результату ранг 1, и т. д. Наивысший результат получит ранг 11.

Таблица результатов

Ваш результат по графе	Сильная сторона	Ранг	Обратный ранг	Ограничение
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаток навыков решения проблем
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Слабые навыки руководства
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Заполните таблицу итогов. В графе “Мои сильные стороны” содержатся области, в которых Вы почти не испытываете трудностей, а в графе “Мои ограничения” — области, требующие первоочередного развития.

Таблица итогов

Впишите номера 1, 2, 3 из графы “Ранг”

Впишите номера 1, 2, 3 из графы “Обратный ранг”

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Краткие определения ограничений

1. *Неумение управлять собой*: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни.
2. *Размытость личных ценностей*: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. *Смутные личные цели*: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. *Остановленное саморазвитие*: отсутствие настроенности на новые ситуации и возможности и их восприимчивости.
5. *Недостаток навыков решения проблем*: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. *Недостаток творческого подхода*: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. *Неумение влиять на людей*: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. *Слабые навыки руководства*: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. *Неумение обучать*: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
11. *Низкая способность формировать коллектив*: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов [24].

Ограничения в работе

Закончив выполнение теста “Анализ своих ограничений” (“Вы сами”), Вы получите результаты личного анализа своих сильных и слабых сторон как руководителя. Разумеется, любая самопроверка субъективна и, возможно, предвзята. И по результатам теста не всегда можно объективно судить, сказываются ли Ваши личные ограничения на рабочих показателях. Для этого Вам предлагаются два дополнительных теста, призванных углубить и уточнить полученные ранее результаты.

Первый из дополнительных тестов — тест на ограничения “Работа” — позволяет оценить, какие конкретно требования предъявляет к Вам Ваша работа. Хотя для любой управленческой работы требуются некоторые сходные навыки, каждая конкретная должность требует некоторого уникального сочетания умений и способностей от того, кто ее занимает, и поэтому важно, чтобы именно Ваши умения и способности отвечали этим требованиям. Тест “Работа” дает возможность проанализировать, насколько Ваша квалификация соответствует специфическим требованиям к Вашей должности и, как следствие, выявить навыки, которые требуют дальнейшего развития.

Закончив выполнение теста “Работа”, Вы можете немедленно, путем арифметического подсчета, сопоставить свой личный анализ по итогам теста “Вы сами” с конкретными требованиями к Вашей нынешней должности по результатам теста “Работа”. В этом заключается главная особенность подхода авторов к ограничениям, и если нынешняя должность требует от Вас качеств, которыми Вы не обладаете, то Вы получите ориентир, в каком направлении продолжать развитие.

Второй дополнительный тест — тест “Другие” — предложите выполнить другим людям — коллегам, сотрудникам, таким образом, Вы получите более объективную информацию о Ваших деловых качествах. Этот тест дает возможность собрать мнения коллег о Вашей компетентности как руководителя с помощью тех же критериев (наличия ограничений), по которым Вы оценивали себя сами. Наилучший эффект достигается тогда, когда выполнить тест предлагают нескольким сотрудникам, которые хорошо знакомы с Вашим стилем управления, а Вы затем сравниваете полученные результаты с итогами теста “Вы сами”.

И тест “Вы сами”, и тест “Другие” характеризуют Ваши данные как руководителя, однако эти два массива информации часто противоречат друг другу. И это не удивительно — ведь оба теста напоминают две моментальные фотографии, сделанные с разных точек. Расхождения между результатами двух тестов дают пищу для плодотворной дискуссии, анализа, дальнейшей учебы и самосовершенствования.

Завершается работа сравнением данных, полученных из различных анкет об ограничениях. Сгруппируйте все эти результаты таким образом, чтобы получилось как можно более всестороннее и объективное заключение о Ваших нынешних потребностях в личном развитии [24].

ТЕСТ 22

Анализ своих ограничений (“Работа”)

Инструкция

Тест включает опросник из одиннадцати частей и резюме. Ценность результатов зависит от того, насколько правдиво Вы отвечаете на утверждения, а также от точности в определении требований, предъявляемых к Вашей работе. Оцените каждое утверждение по шкале “Совершенно верно”, “Относительно верно”, “Неверно” применительно к Вашей нынешней работе. Закончив каждую часть, подсчитайте результаты и только затем двигайтесь дальше. За каждый ответ “Совершенно верно” начисляется два очка, “Относительно верно” — одно очко. За ответ “Неверно” очки не начисляются. После завершения теста прочитайте пояснение к таблице результатов.

№ п/п	Утверждение	Вариант ответа		
		“Совершенство верно”	“Относительно верно”	“Неверно”
Часть I				
1	Мне довольно много приходится работать в одиночку	2	1	0
2	Мне приходится работать в спешке	2	1	0
3	Иногда мне приходится принимать непопулярные решения	2	1	0
4	Я очень благоразумный человек	2	1	0
5	Работа часто мешает моей личной (семейной) жизни	2	1	0
6	Мне приходится работать в сверхурочное время	2	1	0
7	Работа требует от меня, чтобы я либо питался вне дома, либо устраивал приемы	2	1	0
8	Мне приходится принимать важные решения без консультации с кем-либо	2	1	0
9	Мне часто приходится путешествовать или проводить много времени вне дома	2	1	0
10	Работа требует от меня значительных эмоциональных затрат	2	1	0
Общий итог по части I				

Часть II				
1	В принципиальных вопросах я должен занимать четкую позицию	2	1	0
2	Я ни от кого не скрываю своей жизненной философии	2	1	0
3	Мне часто приходится высказывать личное мнение	2	1	0
4	Я должен твердо стоять на принципиальных позициях	2	1	0
5	Я принимаю решения, касающиеся человеческих ценностей	2	1	0
6	Мои ценностные установки часто ставятся под сомнение	2	1	0
7	Я должен казаться другим людям справедливым	2	1	0
8	Я влияю на принятие ключевых, стратегических решений	2	1	0
9	Я вынужден улаживать принципиальные вопросы	2	1	0
10	Мне приходится давать советы и консультировать других людей по личным вопросам	2	1	0
Общий итог по части II				
Часть III				
1	Я ставлю задачи вместе с другими сотрудниками	2	1	0
2	Я не считаю, что моя работа приносит мне удовлетворение	2	1	0
3	Работа часто мешает моей личной жизни	2	1	0
4	У меня не часто появляется возможность увязывать на работе свои проблемы с проблемами других	2	1	0
5	Работа часто поглощает часть моей личной жизни	2	1	0
6	Работа не обеспечивает мне возможностей для личных достижений	2	1	0
7	Мне приходится оценивать результаты работы других	2	1	0
8	Мне нужно более ясно и четко ставить задачи другим	2	1	0
9	Я участвую в перспективном планировании	2	1	0
10	Работа часто приходит в противоречие с моими амбициями	2	1	0
Общий итог по части III				
Часть IV				
1	Работа требует, чтобы я постоянно осваивал новые навыки и умения	2	1	0
2	Я ожидаю, что либо статус моей работы возрастет, либо я перейду на другую работу с более широкими перспективами	2	1	0
3	В будущем работа значительно повысит уровень требований ко мне	2	1	0
4	Скорее всего, моя работа значительно изменится в ближайшие годы	2	1	0
5	Вероятно, меня ожидают технологические нововведения	2	1	0
6	Моя работа не оставляет меня равнодушным	2	1	0
7	Очевидно, работа требует от меня большей продуктивности	2	1	0
8	Я должен развивать отношения доверия с окружающими	2	1	0

9	Я должен быть постоянно открытым и восприимчивым к новым идеям и методам работы	2	1	0
10	В будущем мне станет труднее добиваться успехов	2	1	0
Общий итог по части IV				
Часть V				
1	Решение проблем — важная часть моей работы	2	1	0
2	Мне приходится в значительной мере полагаться на экспертные суждения	2	1	0
3	Установленных для меня формальных порядков немного	2	1	0
4	Мне приходится иметь дело с большим массивом сложной информации	2	1	0
5	В мои обязанности входит составление множества планов	2	1	0
6	Мне приходится постоянно вносить поправки в планы на основании накопленного опыта	2	1	0
7	Мне нужно быстро использовать открывающиеся возможности	2	1	0
8	Многие проблемы мне нужно решать на заседаниях	2	1	0
9	Мне приходится выбирать, каким именно способом решать проблемы	2	1	0
10	Я часто оказываюсь в непредсказуемых или необычных ситуациях	2	1	0
Общий итог по части V				
Часть VI				
1	Мне часто приходится прибегать к новым или непривычным способам решения вопросов	2	1	0
2	Некоторые области моей работы претерпевают постоянные изменения	2	1	0
3	Я должен быть более изобретательным, чем большинство моих коллег	2	1	0
4	Я должен критически относиться к предложениям, сделанным другими	2	1	0
5	Я должен всегда ориентироваться в новом и использовать свежую информацию в работе	2	1	0
6	Найти правильный ответ зачастую бывает непросто	2	1	0
7	Я управляю людьми, не склонными к нововведениям	2	1	0
8	Я должен генерировать или получать новые идеи	2	1	0
9	Мне часто приходится действовать методом проб и ошибок	2	1	0
10	Мне часто приходится делать то, что выходит за рамки традиционного	2	1	0
Общий итог по части VI				
Часть VII				
1	Для достижения успеха я должен знать, что окружающие принимают во внимание мои взгляды	2	1	0
2	Оказывать влияние на других — вот ключ к моему успеху	2	1	0
3	Я должен производить хорошее первое впечатление	2	1	0
4	Мне нужно быть напористым	2	1	0
5	Мне необходимо хорошее взаимопонимание с коллегами	2	1	0
6	Мне нужно часто давать советы и убеждать других	2	1	0
7	Заседания — важная часть моей трудовой жизни	2	1	0

8	Мои доводы должны быть ясны другим	2	1	0
9	Мне следует принимать во внимание взгляды окружающих	2	1	0
10	Важно, чтобы люди серьезно относились к тому, что я говорю	2	1	0
Общий итог по части VII				
Часть VIII				
1	Мне приходится руководить людьми с очень разными способностями	2	1	0
2	Мне нужно открыто обсуждать стиль руководства с другими людьми	2	1	0
3	Я могу внести существенный вклад в улучшение морального климата в моем коллективе	2	1	0
4	Я редко консультирую нижестоящих руководителей по поводу их стиля управления и подходов	2	1	0
5	Моим подчиненным нужны серьезные стимулы	2	1	0
6	От меня требуется, чтобы я следовал "прогрессивному" стилю руководства	2	1	0
7	К каждому из подчиненных я должен иметь индивидуальный подход	2	1	0
8	Я должен помочь становлению более эффективных приемов управления	2	1	0
9	Я должен делегировать другим значительную часть своих полномочий	2	1	0
10	Я должен постоянно анализировать производственные показатели моего подразделения	2	1	0
Общий итог по части VIII				
Часть IX				
1	Мне нужно анализировать и определять функции подчиненных	2	1	0
2	Мне приходится в значительной степени зависеть от своих подчиненных	2	1	0
3	Мне нужно следить за тем, как подчиненные используют свое рабочее время	2	1	0
4	Моя ключевая задача — изо дня в день поддерживать мотивацию подчиненных к работе	2	1	0
5	Я должен широко делегировать свои полномочия	2	1	0
6	От меня во многом зависит вознаграждение, получаемое моими подчиненными	2	1	0
7	Мне приходится руководить некоторыми очень "трудными" людьми	2	1	0
8	Я должен уточнять функции и вклад в работу тех, кем я руковожу	2	1	0
9	Я должен помогать другим сотрудникам повышать трудовые показатели, высказывая им свое мнение (осуществлять обратную связь)	2	1	0
10	Я должен устанавливать для других эффективный порядок работы	2	1	0
Общий итог по части IX				
Часть X				
1	Я должен помогать своим подчиненным в их профессиональном совершенствовании	2	1	0
2	Я должен изыскивать и использовать возможности для обучения тех, кем руковожу	2	1	0
3	Я играю важную роль в развитии карьеры тех, кем руковожу	2	1	0

4	Мне приходится выступать в качестве преподавателя по совместительству	2	1	0
5	Я должен оценивать работу других сотрудников	2	1	0
6	Консультировать других — это часть моей работы	2	1	0
7	Если бы мои подчиненные не обладали необходимой подготовкой, то это серьезно повредило бы успешной работе подразделения, которым я руковожу	2	1	0
8	Я должен уметь выявлять потенциал других сотрудников	2	1	0
9	Я должен давать своим подчиненным конструктивные установки	2	1	0
10	Я отвечаю за рекомендацию сотрудников на курсы повышения квалификации	2	1	0
Общий итог по части X				
Часть XI				
1	Я часто веду заседания	2	1	0
2	Время от времени мне приходится брать на себя руководство различными группами людей	2	1	0
3	Моя должность требует, чтобы я организовывал подчиненных в эффективную команду	2	1	0
4	Важно, чтобы в руководимом мной коллективе поддерживался климат открытости и доверия	2	1	0
5	Моему подразделению нужны хорошие отношения с другими подразделениями	2	1	0
6	Мне приходится работать со смежниками над общими проблемами	2	1	0
7	Я должен оценивать результаты работы коллективов	2	1	0
8	Важно, чтобы мои подчиненные понимали и поддерживали цели нашего подразделения	2	1	0
9	Между людьми, которыми я руковожу, должна существовать взаимозависимость	2	1	0
10	Для выполнения поставленных задач я время от времени должен создавать рабочие группы	2	1	0
Общий итог по части XI				

Впишите в графу Б приведенной таблицы результаты теста. Разделите каждое число в графе Б на 2 и впишите полученные результаты в графу В.

Часть	Ограничение	Б	В
I	Неумение управлять собой		
II	Размытость личных ценностей		
III	Смутные личные цели		
IV	Остановленное саморазвитие		
V	Недостаточность навыков решения проблем		
VI	Недостаток творческого подхода		
VII	Неумение влиять на людей		
VIII	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		

IX	Слабые навыки руководства		
X	Неумение обучать		
XI	Низкая способность формировать коллектив		

Как показано выше, каждая часть теста относится к ограничению под тем же номером. Полученные Вами результаты показывают, в какой степени важно быть свободным от каждого из ограничений применительно к Вашей нынешней должности. Чем больше число в графе В, тем важнее для Вас решить вопросы, связанные с данным ограничением [24].

Сопоставление результатов тестов “Вы сами” и “Работа”

Инструкция

Выполнив тест “Вы сами”, Вы получили картину того, как Вы сами видите свои личностные ограничения. Тест составлен таким образом, чтобы углубить это знание и оценить значимость соответствующих ограничений для Вашей нынешней работы.

Перенесите данные из графы “Обратный ранг” теста “Вы сами” таблицы результатов на странице 414 в графу Б предлагаемой ниже таблицы.

После этого в графу В этой таблицы перенесите результаты по каждому ограничению из теста “Работа”. Каждый раз, когда число в графе В больше числа в графе Б, вычтите Б из В и впишите ответ в графу А, а когда число в графе В меньше числа в графе Б или равно ему, то графу А не заполняйте. С ограничениями, которым соответствует какое-либо число в графе А, у Вас, вероятнее всего, возникнут проблемы на работе в Вашей нынешней должности. Чем больше расхождение, тем важнее избавиться от этого ограничения. Однако помните, что это очень субъективный способ, поэтому обсудите и взвесьте ценность результатов до того, как составлять личный план [24].

Ограничение	Расхождение	Итоги теста “Вы сами”	Итоги теста “Работа”
	А	Б	В
Неумение управлять собой			
Размытые личные ценности			
Смутные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыка решения проблем			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
Слабые навыки руководства			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

ТЕСТ 23

Анализ своих ограничений (“Другие”)

Результаты этого теста могут быть в высшей степени нелицеприятными. Для его выполнения подберите людей, которые, как Вам представляется, в состоянии всесторонне оценить Вашу деятельность в качестве менеджера. Помните, что достоверность результатов зависит от того, насколько хорошо эти люди знают Вас как начальника, равного по должности сослуживца, подчиненного.

С помощью полученных результатов проверьте точность и достоверность теста “Вы сами”.

Подготовьте инструкции и бланк теста “Другие” для тех, кого Вы хотели бы привлечь к выполнению теста. Советуем, чтобы участников было не менее трех [24].

Инструкция

Напишите имя человека, которого Вы анализируете.

Ниже приведены 110 утверждений, которые в точности относятся или не относятся к анализируемому Вами человеку. Прочитайте каждое утверждение и решите, подходит ли оно для описания этого человека. Если Вам кажется, что подходит, отметьте соответствующую номеру вопроса клеточку в таблице ответов в конце теста. Если же Вы считаете, что не подходит, либо у Вас нет определенной точки зрения, оставьте клеточку чистой. Оценивайте все утверждения максимально объективно. Не стесняйтесь выражать свои субъективные впечатления; на этой основе будут оцениваться результаты. Ваше мнение принесет наибольшую пользу, если Вы выскажете его абсолютно честно.

Итак, он (она)...

1. Слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей должности.
2. Не имеет четкой позиции по принципиальным вопросам.
3. Не проявляет достаточной решительности, когда требуется принять важные личные решения.
4. Не прилагает особых усилий к самосовершенствованию.
5. Часто не в состоянии эффективно решать проблемы.
6. Редко экспериментирует или прибегает к новым идеям.
7. Придерживается взглядов, которые коллеги обычно не принимают во внимание.
8. По-видимому, недостаточно разбирается в основах управления.
9. С трудом налаживает эффективную работу подчиненных.
10. Действует так, будто за обучение подчиненных отвечает кто-то другой.
11. Считает, что вести заседания — трудное и неблагоприятное дело.

12. Похоже, обладает слабым физическим здоровьем.
13. Редко просит других людей высказаться по поводу его подхода к жизни и работе.
14. С трудом мог бы ответить на вопрос, чего хочет добиться в жизни.
15. Судя по всему, не обладает большим потенциалом для дальнейшего обучения и роста.
16. Системно подходит к решению проблем.
17. К нему подходит выражение “человек, который не любит перемен”.
18. Зачастую ему бывает трудно успешно влиять на других людей.
19. Вероятно, не задумывается над своим стилем руководства.
20. По-видимому, не пользуется полной поддержкой подчиненных.
21. Прилагает мало усилий к обучению и развитию подчиненных.
22. Ему не хватает умения создавать эффективные рабочие группы.
23. Ему очень не нравится, что он непопулярен.
24. Часто идет по линии наименьшего сопротивления, вместо того чтобы делать то, что необходимо.
25. Часто вынужден менять цели жизни или работы, потому что дела идут неудовлетворительно.
26. Не стремится найти вдохновение в своей трудовой жизни.
27. Редко анализирует цели работы.
28. Обладает меньшими творческими способностями, чем другие менеджеры.
29. Не производит благоприятного первого впечатления.
30. Редко обсуждает и не стремится узнать чужое мнение о своих слабых и сильных сторонах.
31. Ему с трудом удастся построить позитивные взаимоотношения с подчиненными.
32. Редко выделяет время на оценку потребностей своих подчиненных в личном развитии.
33. Не обладает реальным опытом формирования коллектива.
34. Не умеет эффективно руководить коллективом.
35. Редко занимает твердую позицию в принципиальных вопросах.
36. По-видимому, необъективно оценивает результаты работы.
37. Редко стремится приобрести новый опыт.
38. Не справляется с потоком информации.
39. Иногда акцентирует внимание на установленных правилах в ущерб экспериментированию.
40. Часто не проявляет должной настойчивости.
41. Исходит из предположения, что невозможно изменить отношение людей к работе.
42. Некоторым из его подчиненных кажется, что он не вносит достаточно-го вклада в работу организации.
43. Мало доверяет традиционным системам оценки.
44. Не создает атмосферы открытости и доверия.

45. Позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной (семейной) жизни.
46. Иногда ведет себя вразрез с декларируемыми убеждениями.
47. Допускает, чтобы работа слишком глубоко вторгалась в его личное время.
48. Редко стремится услышать мнение окружающих о своем поведении или способностях.
49. Не умеет хорошо планировать.
50. Обычно выходит из себя и капитулирует, если решения не лежат на поверхности.
51. С трудом налаживает взаимопонимание с окружающими.
52. Нечетко представляет, что побуждает людей трудиться лучше.
53. Неохотно передает сотрудникам свои полномочия.
54. Обычно избегает высказывать окружающим свое мнение о них.
55. Ему следует улучшить отношения коллектива, которым он руководит, с другими подразделениями организации.
56. На работе часто выглядит усталым.
57. Недостаточно подвергает сомнению свои ценности.
58. Очевидно, работа не приносит ему особого удовлетворения.
59. По всей вероятности, не получает удовольствия от преодоления трудностей.
60. Не проводит трезвого анализа своих достижений и показателей.
61. Слишком самоуверен.
62. С трудом может добиваться, чтобы другие сотрудники действовали как следует.
63. Придерживается устаревших взглядов в вопросах руководства другими.
64. Недостаточно поощряет эффективную работу подчиненных.
65. Редко консультирует подчиненных.
66. Придерживается точки зрения, что руководитель должен быть лидером для подчиненных во всех случаях жизни.
67. Имеет склонность слишком много есть (или пить).
68. Часто бывает непоследовательным.
69. Ему не хватает взаимопонимания с коллегами.
70. Редко задумывается над тем, что мешает совершенствованию его деловых качеств.
71. Не прибегает к помощи других людей при решении проблем.
72. Сталкивается с трудностями, управляя людьми, которым свойствен творческий поход к работе.
73. Неконструктивно ведет заседания.
74. Руководит всеми сотрудниками в одинаковом ключе.
75. Иногда испытывает большие затруднения в общении с подчиненными.
76. Упускает возможности для обучения и развития подчиненных.
77. Не очень старается разъяснить подчиненным, что от них требуется.
78. Не выглядит энергичным и жизнерадостным.

79. Похоже, неосознанно меняет взгляды под влиянием коллектива и начальства.
80. Не имеет определенного плана карьеры, хотя такой план ему отнюдь не повредил бы.
81. Готов быстро сдаться, когда дело принимает крутой оборот.
82. Неуверенно ведет групповые заседания по решению проблем.
83. Выработка идей часто дается ему с трудом.
84. Иногда не следует тому, что проповедует.
85. Не любит, когда люди ставят под сомнение его решения.
86. Не прилагает усилий к определению функций и задач для каждого из подчиненных.
87. Мало способствует профессиональному росту подчиненных, хотя они в этом нуждаются.
88. Не обладает достаточным умением, чтобы организовать эффективный трудовой коллектив.
89. Окружающие знают, как он порой небрежно относится к себе.
90. Колеблется, стоит ли обсуждать с другими свои личные взгляды.
91. Вряд ли когда-либо обсуждает с другими свои цели на будущее.
92. Вряд ли его можно назвать открытым и гибким.
93. Обычно не придерживается методического подхода к решению проблем.
94. Сделав ошибку, становится явно раздраженным или огорченным.
95. Не умеет слушать.
96. Не умеет эффективно делегировать другим свои полномочия.
97. Если бы возникли трудности, то он, вероятно, не получил бы полной поддержки со стороны подчиненных.
98. Исходит из предположения, что консультирование других приносит мало пользы.
99. Не помогает подчиненным повысить отдачу от их труда сверх того, что они делают в настоящее время.
100. Иногда ему трудно справиться со своими эмоциональными трудностями.
101. Его ценности не совпадают с теми, которыми руководствуется организация.
102. Ему не удастся осуществить свои личные амбиции.
103. Редко напрягает свои силы.
104. Похоже, сегодня ему труднее, чем год назад.
105. Не ценит юмора в рабочей обстановке.
106. Его часто не принимают всерьез.
107. Руководит с помощью методов, в которые сам не очень верит.
108. Подчиненные невысокого мнения о его способности быть руководителем.
109. Не готовит себе преемника.
110. Не умеет “играть в команде”.

В приведенном далее бланке для ответов 110 клеток, пронумерованных в соответствии с утверждениями, из которых состоит тест. Если Вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой. Начинайте заполнение с верхней строки, двигаясь слева направо; затем заполните вторую строку и т. д. Постарайтесь не пропустить ни одного утверждения.

Бланк для ответов

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
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
Сумма										
Ранг										

Разобравшись с каждым из 110 утверждений, подсуммируйте количество перечеркнутых клеток в каждой графе от А до К и результаты впишите в графу “Сумма”. Определите ранги каждой из 11 граф, а затем переходите к таблице результатов.

Перенесите Ваши итоговые данные из бланка для ответов в соответствующую строку графы “Сумма” таблицы результатов. Заполните графу “Ранг”, присваивая наибольшей сумме номер 1, а наименьшей — 11.

Таблица результатов

Ваш результат по графе	Ограничение	Сумма	Ранг
A	Неумение управлять собой		
B	Размытость личных ценностей		
C	Смутные личные цели		
D	Остановленное саморазвитие		
E	Недостаточность навыков решения проблем		
F	Недостаток творческого подхода		
G	Неумение влиять на людей		
H	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда		
I	Слабые навыки руководства		
J	Неумение обучать		
K	Низкая способность формировать коллектив		

После окончательного ранжирования о результатах теста сообщают тестируемому [24].

Как сопоставить результаты тестов “Вы сами” и “Другие”

С помощью приведенной далее таблицы можно сопоставить результаты Вашего самоанализа с мнением других людей о Вас.

Инструкция

1. Внесите оценки, поставленные Вам другими людьми при выполнении теста “Другие”, в таблицу, представленную ниже. (Если отвечавших на вопросы теста было меньше четырех, оставьте часть граф пустыми; если же свое мнение о Вас высказали больше четырех человек, сделайте дополнительные колонки.)
2. Подсчитайте все суммы, соответствующие ограничениям по горизонтали, и внесите результаты в графу “Всего”.
3. Для заполнения графы F разделите все элементы графы E на количество участвовавших в опросе и вычитите полученный ответ из числа 10.
4. Впишите оценки из теста “Вы сами” в графу G.
5. Сложите каждый элемент графы E с соответствующим элементом графы G и разделите получившиеся суммы на 2. Впишите результаты в графу H.

Ограничение	A	B	C	D	E	F	G	H
	Оценка по тесту “Другие” по номерам участников							
	1	2	3	4				
	Оценки	Оценки	Оценки	Оценки	Всего	Средняя оценка	Оценка по тесту “Вы сами”	Средняя оценка
Неумение управлять собой								
Размытость личных ценностей								
Смутные личные цели								
Остановленное саморазвитие								
Недостаточность навыков решения проблем								
Недостаток творческого подхода								
Неумение влиять на людей								
Недостаточное понимание особенностей управлен- ческого труда								
Слабые навыки руководства								
Неумение обучать								
Низкая способность формировать коллектив								

Средняя оценка в графе Н — это истинный показатель Ваших сильных сторон и ограничений, потому что Ваше личное представление скорректировано мнениями других людей. Низкие оценки в этой графе указывают на важные области, которым Вы должны уделить внимание в процессе своего развития как менеджера. Возможно, имеет смысл занести Ваши результаты в приведенные далее таблицы.

Мои сильные стороны
как менеджера

Вышие оценки	Способности и навыки

Ограничения, препятствующие раскрытию
моего потенциала

Низшие оценки	Способности и навыки

Как сопоставить результаты тестов “Вы сами”, “Работа” и “Другие”

Заполните предлагаемую ниже таблицу следующим образом: перенесите оценки по тесту “Работа” из графы В таблицы на с. 422 в графу А данной таблицы. В графу Б перенесите суммы из графы Н таблицы на с. 428. Если число в графе А больше, чем в графе Б, то вычтите Б из А и запишите ответ в графу В. Если число в графе А меньше или равно числу в графе Б, то в графу В ничего не заносите. Против некоторых ограничений появятся числовые значения в графе В, именно на них Вам придется обратить особое внимание с точки зрения личного роста. Чем больше величина расхождения, тем большую пользу принесет Вам избавление от данного ограничения [24].

Ограничение	Оценка по тесту “Работа”	Средняя оценка	Расхождение
	А	Б	В
Неумение управлять собой			
Размытость личных ценностей			
Смутные личные цели			
Остановленное саморазвитие			
Недостаточность навыков решения проблем			
Недостаток творческого подхода			
Неумение влиять на людей			
Недостаточное понимание особенностей управленческого труда			
Слабые навыки руководства			
Неумение обучать			
Низкая способность формировать коллектив			

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТОВ

Все три теста (21, 22 и 23) обеспечивают обратную связь особого рода, которая может углубить Ваше понимание концепции личностных ограничений и Ваши знания о себе. Поверхностное понимание вряд ли изменит Ваше поведение и улучшит деловые качества. Исследование ограничений предполагает реалистичную оценку сильных и слабых сторон, уяснение личных целей и стимулирование усилий в плане личного роста.

Но следует сделать одно предостережение. Анализируя данные теста на ограничения “Другие”, Вы узнаете мнения, которые могут не только отражать Ваши недостатки и упущения, но и содержать личные выпады. Всегда бывает нелегко признать полезными откровенно критические оценки и затем использовать их конструктивно. И все же постарайтесь положительно отнестись даже к таким результатам.

Собранная информация может оказаться очень ценной для Вас, но лишь в том случае, если Вы не сочтете за труд быть открытым к восприятию ее смысла. Тогда, используя результаты всех трех тестов, Вы обоснованно и со знанием дела сможете планировать и осуществлять профессиональное обучение, а также строить эффективную деловую карьеру.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕСТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Тесты были задуманы для того, чтобы помочь отдельным менеджерам выявить свои ограничения. Вместе с тем, как считают авторы [24], их можно использовать и для улучшения работы организаций. Среди возможных дополнительных областей применения могут быть следующие:

- оценка потребностей в обучении;
- установление критериев для набора новых сотрудников;
- планирование кадровых перемещений;
- консультирование по вопросам о выборе профессии;
- консультирование во время аттестационного собеседования;
- определение образовательных потребностей;
- переподготовка руководителей;
- создание коллектива.

12.3**ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА: ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ**

Для планирования карьеры руководителей необходимо определить этапы функциональной и организационной подготовки, поскольку менеджеру нужен разносторонний опыт в разных сферах управления. *Базой планирования карьеры* служит сложившийся опыт продвижения работников по должностным ступеням. Составить представление о профессиональных навыках управления позволяют зафиксированные *должностные инструкции*, содержащие описания круга обязанностей и ответственности по каждой должности. На многих фирмах и предприятиях практикуется поэтапное продвижение кадров управления в рамках линейных и функциональных служб, увязанное со стажем работы на соответствующем этапе. Работник, не отвечающий требованиям очередного этапа в обусловленный срок, лишается дальнейших возможностей служебного продвижения [142].

Этапы карьеры разрабатываются в следующем порядке:

- изучение реального положения дел, вида и содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения;
- определение новых в практике управления “входных” и “выходных” параметров на каждом этапе;
- подробный анализ требований (образовательный уровень, квалификация, возраст) для вступления в должность на очередном этапе;
- определение делового опыта, необходимого для перехода к более высокому этапу.

Этот порядок, ставший уже традиционным, в настоящее время развивается в более детализированный и гибкий подход. Сегодня к этапам карьеры выдвигаются новые требования: предоставление действительных возможностей для продвижения, не связанных с обязательной выслугой лет и технической специализацией; повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям и различным нуждам управления; гибкая оценка работника с учетом его “компенсирующих” (недостаток в одном компенсируется достоинством в другом); определение специфических познаний и навыков, необходимых на каждой позиции соответствующего этапа (не ограничиваясь формальными требованиями образовательного ценза, возраста, опыта), что устраняет препятствия при продвижении способных и знающих людей.

Установление этапов карьеры на такой основе требует от предприятия перспективной работы с кадрами, систематического накопления и разработки информации в следующих направлениях:

- сбор данных о сложившемся содержании работ на отдельных этапах, их сравнительной характеристике по степени важности, а также затрат времени по каждому виду работ;
- определение на основе анализа этих данных круга знаний, опыта и уровня квалификации для каждого этапа;
- выявление сходных моделей деятельности на различных должностях [142].

Суммируются требования к знаниям, поведению и способностям менеджеров. В сфере *функций управления* менеджеры должны обладать достаточными знаниями методов анализа, электронных систем обработки данных, средств и способов коммуникации, методов планирования и прогнозирования, организации конторских работ, систем организации заработной платы и мотивации, методов управления, методов исследования операций, статистики, кибернетики, психологии. В *области производства* им необходимо хорошо разбираться в маркетинге, финансировании, технологии, администрировании. Из знаний, относящихся к *непроизводственной сфере*, наибольшее значение имеют основы хозяйствования, экономика, политика, социология, трудовое право и социальное обеспечение.

Планирование деловой карьеры является особенно важным мероприятием в работе с молодыми специалистами. В последнее время за рубежом отмечается увеличение количества фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, а также количества компаний, вкладывающих значительные средства в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают запасом теоретических знаний и потенциально способны занять руководящие посты. Фирмы и консультанты изучают специфические аспекты процесса служебного продвижения:

- мотивацию поведения в зависимости от карьерных амбиций;
- “покровительственные” отношения;
- стремление к материальному благосостоянию;
- особенности служебного роста в зависимости от пола и др.

Существуют критерии, которыми определяется скорость служебных продвижений:

- “стремительный взлет”;
- “медленный, но постоянный рост”;
- “медленное продвижение” и др. [142].

Исследователи предложили формализованную систему текущего учета молодых специалистов, способствующую оптимальному перемещению кадров в структуре рабочих мест и учитывающую потребности производства и желания индивидов. Система текущего учета и управления, основанная на систематическом наблюдении за служебным продвижением, позволяет решить многие проблемы молодых специалистов на производстве.

Проведенный в США анализ публикаций по социально-психологическим вопросам продвижения работников различных организаций за последние 10 лет показал, что карьера работника как объект планирования и управления существенно влияет на стабильность кадров, социализацию новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и к повышению квалификации.

Планирование деловой карьеры может быть общим и конкретным. Общие карьерограммы представляют собой набор нескольких возможных направлений служебного роста специалиста или группы специалистов, а конкретные — четкий график замещения должностей и соответствующего обучения. На основе моделей деловой карьеры специалистов и менеджеров, перспектив развития структур управления, штатных расписаний, анализа динамики роста потребности в управленческих кадрах разрабатываются карты должностного продвижения персонала в пределах фирмы [142].

Планирование профессиональной карьеры в японских компаниях

В табл. 20 приведена типовая карта общего планирования профессиональной карьеры работников японских компаний [61]. Заполнение анализируемой карты, а также регулярное внесение в нее коррективов (исходя из результатов оценки деятельности работников) проводят специальные административные службы, ведающие вопросами управления персоналом и обучением работников. Карты заполняются на каждого работника компании (от рабочего до менеджера) и даются ему для ознакомления.

Из представленной карты следует, что планирование карьеры охватывает весь трудовой период работника, т. е. от 22 до 65 лет [61].

Блок 1 — описание жизненного цикла работника — заполняется с целью планирования роста (или снижения) заработной платы работника для покрытия расходов, связанных с важнейшими событиями жизни, а именно: в возрасте до 30 лет планируются расходы на женитьбу и рождение первого ребенка, а следовательно, и повышение заработной платы; в возрасте 40–42 лет планируется увеличение расходов на образование детей и приобретение жилья; в 45 лет предполагается пик расходов, связанных, очевидно, с крупными приобретениями (загородного дома, машины, мебели и т. д.). После 50 лет начинается процесс возможного снижения заработной платы работника в связи с поступлением на работу его детей и т. д.

В **блоке 2** описываются основные этапы профессиональной карьеры работника. Последний из названных этапов требует, на наш взгляд, пояснения, поскольку “вторая карьера” — это типично японский термин, означающий продолжение трудовой деятельности по прежней или новой специальности после выхода на пенсию. К работе по новой специальности работник готовится заранее, проходя специальные курсы обучения в компании, где он работает до пенсионного возраста.

Карта планирования профессиональной карьеры

Блок		Возраст, лет		
		22–25	30	35
1. Описание жизненного цикла работника		Окончание школы (18 лет) Окончание университета (22 года)	Женитьба (27–28 лет) Рождение первого ребенка	Рождение последнего ребенка Определение перспектив материального обеспечения семьи
2. Этапы профессиональной карьеры работника		2.1. Получение общего производственного опыта	2.2. Переход на другую должность или на другую работу в рамках компании	
Требования к профессиональной карьере	3. Общие цели трудовой деятельности работника	3.1. Введение в производственную деятельность	3.2. Выбор направления деятельности	
	4. Развитие выполняемых работником функций	4.1. Нахождение правильного направления деятельности через смену рабочих мест 4.6. Ознакомление с различными базовыми навыками (смена рабочих мест)	4.7. Концентрация усилий на овладение и развитие навыков, относящихся к выбранной карьере (принятие окончательного решения о направлениях производственной деятельности)	4.2. Специализированное обучение после выбора направления деятельности 4.8. Курсы по специализации 4.9. Обучение с целью использования полученных навыков 4.10. Курс по управлению персоналом 4.11. Курс по управлению персоналом
	5. Цели развития работника	5.1. Обеспечение работника необходимыми знаниями и навыками 5.2. Помощь работнику в получении знаний и навыков путем смены рабочих мест	5.3. Поощрение и стимулирование работника к поиску наиболее интересной для него работы и развитию индивидуальных навыков, расширяющих его возможности	5.4. Обучение работника на специализированных курсах для углубления и развития личностных качеств и получения им удовлетворения от работы
	6. Проверка и оценка способностей работника: самооценка, оценка руководства	6.1. Первая проверка (согласуются ли традиции и установленные правила компании с индивидуальностью работника) 6.7. Оценка способностей работника к обучению 6.8. Анализ результатов самооценки работника 6.9. Анализ и регистрация успехов работника	6.2. Вторая проверка (согласуются ли характер и способности работника с выбранным направлением деятельности) 6.10. Оценка саморазвития работника. Анализ результатов самооценки	6.3. Третья проверка (эффективны ли пройденные курсы обучения для развития способностей работника) 6.11. Оценка возможностей и результатов обучения вне компании (с целью назначения на соответствующую должность и направления на длительное обучение)
	7. Консультирование		7.10. Оказание помощи в выборе карьеры 7.11. Оценка способностей работника к управлению	

Таблица 20

работников японских компаний

40–42	45	50	55	60–65
Расходы на образование детей, приобретение жилья	Пик расходов	Поступление старшего ребенка на работу	Женитьба старшего ребенка Поступление младшего ребенка на работу Переход на другую работу	Уход на пенсию
2.3. Получение высокой квалификации в выполняемой работе		2.4. Подготовка ко “второй карьере”		
3.3. Утверждение в выбранном направлении деятельности			3.4. Утверждение в новом направлении деятельности	
4.12. Переориентация полученных навыков и переоценка своего будущего 4.13. Временный перевод на другую работу 4.14. Перевод в другую компанию 4.15. Горизонтальные перемещения	4.3. Принятие окончательного решения по будущему направлению деятельности	4.16. Продолжение специализации 4.17. Выполнение более сложной работы 4.18. Изменение компании 4.19. Переход на другую должность	4.4. Выбор новой карьеры на основе полученных навыков после ухода на пенсию 4.20. Применение своих навыков и способностей на другой работе 4.21. Продление срока ухода на пенсию 4.22. Переезд в старой компании 4.23. Изменение компании 4.24. Ведение самостоятельного дела	4.5. Адаптация к старению, к новой организации и социальным изменениям
5.5. Обучение работника для развития его возможностей анализировать социальные и индивидуальные потребности 5.6. Развитие сильных сторон личности работника и использование их в трудовой деятельности		5.7. Предупреждение возможности появления у работника апатии к выполняемой работе путем повышения его служебной ответственности и развития личной инициативы 5.8. Дальнейшее расширение трудовых возможностей работника путем объединения прежних навыков и новых знаний	5.9. Полное использование возможностей престарелых работников путем периодической проверки уровня их адаптивности	
6.4. Четвертая проверка (необходимы ли изменения в учебных курсах) 6.12. Оценка возможностей получения дополнительного образования для овладения второй специальностью после ухода на пенсию	6.13. Оценка возможностей работника в получении образования для дальнейших перемещений и ведения собственного дела	6.5. Пятая проверка (определение степени адаптивности работника к временному перемещению, смене компании и их влияние на производительность труда)	6.6. Шестая проверка (оценка эффективности дальнейшей работы престарелого работника)	
7.12. Выявление способностей работника к руководящей работе 7.13. Оказание помощи в выборе нового направления деятельности и новой компании 7.14. Переход с высших должностей на низшие 7.15. Выбор необходимых курсов обучения 7.16. Определение возможностей достижения высшего звена управления				7.17. Оказание помощи в выборе новой профессии после 60 лет и необходимых курсов обучения

В **блок 3** записываются общие цели трудовой деятельности, которые одинаковы для всех работников.

В **блок 4** включается вся информация о развитии выполняемых работником функций. В блок 4.1 сначала вносятся данные о порядке смены работником рабочих мест, а затем описываются наиболее перспективные направления его деятельности. В блоке 4.2 содержится информация о необходимости прохождения курсов специализированного обучения работника после выбранного на этапе до 30 лет направления его трудовой деятельности. Выбор направления трудовой деятельности и необходимых курсов обучения проводится совместно работником и администрацией компании. Блок 4.3 включает данные по подготовке работника ко “второй карьере” после ухода на пенсию. На этом этапе работник может быть временно переведен на другую работу или даже в другую компанию для определения его возможностей и готовности ко “второй карьере” (блоки 4.13, 4.14).

На этапе выбора новой карьеры (блок 4.4) рассматриваются, в зависимости от желания и возможностей работника, альтернативные варианты продолжения его трудовой деятельности: 4.20 — применение своих навыков и способностей на другой работе (в другой компании по прежней специальности); 4.21 — продление срока ухода на пенсию (продолжение работы в прежней должности); 4.22 — перенаем в старой компании (т. е. изменение должности и специальности); 4.23 — изменение компании, т. е. переход в другую компанию по новой специальности; 4.24 — ведение самостоятельно-го дела.

Блок 5 включает цели развития работника, его знаний и навыков, а также цели предпринимаемых администрацией мер по развитию его карьеры:

- в возрасте до 25 лет — обеспечение возможности приобретения работником необходимых знаний и навыков для карьеры путем обучения на различных курсах и смены рабочих мест (блоки 5.1 и 5.2);
- в возрасте до 30 лет — стимулирование работника путем морального и материального поощрения для самостоятельного поиска наиболее интересной работы и развития индивидуальных навыков, расширяющих его возможности (блок 5.3);
- в возрасте до 35 лет — интенсивное обучение работника на специализированных курсах для углубления и развития его личностных качеств и получения им удовлетворения от продвижения по службе и выполняемой работы (блок 5.4);
- в возрасте до 45 лет — обучение работника по более широкому кругу вопросов для развития его возможностей анализировать различные глобальные проблемы, а также развитие сильных сторон личности работника и использование их в трудовой деятельности (блоки 5.5, 5.6);
- в возрасте до 50 лет — предупреждение возможности появления у работника апатии к выполняемой работе путем повышения его служебной

ответственности и развития личной инициативы, а также дальнейшее расширение трудовых возможностей работника путем объединения ранее приобретенных навыков в процессе реализации первой карьеры и новых знаний и навыков, получаемых в процессе подготовки для новой карьеры (блоки 5.7 и 5.8);

- в возрасте до 65 лет — полное использование возможностей престарелых работников при периодических проверках уровня их адаптивности.

В **блок 6** заносятся данные о результатах периодических проверок и оценки способностей работника. Методика проверок такова, что регулярно сравниваются результаты самооценки работника и оценки его руководителя. Причем анализ результатов самооценки работника является дополнительным критерием, позволяющим составить на него более полную характеристику. В представленной карте такие оценки и проверки отмечены в каждый возрастной период работника (т. е. в 25, 30, 35, 40 лет и т. д.); в действительности их проводят намного чаще. Например, в корпорации “Мицубиси” оценки работников проводятся ежегодно, а в ряде других компаний даже два раза в год.

В **блок 7** заносятся данные о проведении консультаций старшего управляющего персонала для младшего персонала. За период трудовой деятельности проводятся три основные консультации: для оказания помощи в выборе карьеры (блок 7.10) после работы в компании; для выявления способностей работника к руководящей работе (блок 7.12) после 15–18 лет работы и для оказания помощи в выборе новой профессии в пенсионном возрасте [61].

Долгосрочная программа обучения

Описанная карта планирования профессиональной карьеры все чаще применяется в японских компаниях. В связи с возрастанием роли обучения персонала в дополнение к ней разрабатывается **долгосрочная программа обучения**. Ниже приводится такая программа для Хиросимского банка (табл. 21). Данная программа используется и в практике обучения рабочих и служащих на промышленных предприятиях. При этом общая форма программы сохраняется, а изменяются лишь содержание самого процесса обучения и названия курсов [61].

По рассматриваемой программе обучение персонала ограничивается двенадцатью годами работы служащего в компании, т. е. исходя из карты планирования карьеры до 40 лет или начала этапа подготовки ко “второй карьере”. Анализируемая система обучения персонала объединяет *три программы*: общее образование работников по вопросам деятельности компании; специализированное обучение работников на рабочем месте (и вне его), организуемое компанией; самостоятельное обучение вне рабочего места при моральной и материальной поддержке компании (программа самостоятельного обучения и развития личности).

Долгосрочная программа обучения

	Год работы в компании	Цель предпринимаемого обучения	Общее образование		
			Форма обучения	Продолжительность, дней	Содержание
Для выпускников школ ↑ Для выпускников университетов ↓	Первый	Заинтересовать новых работников в деятельности компании	Семинары для новых служащих	10–13	Общая характеристика предприятия с установленными правилами и т. д.
	Второй	Совместить интересы работников с интересами предприятия	Новый семинар для переподготовки работников	3	Повторение программы первого года. Обмен идеями и опытом работы. Оценка работников с целью определения их совместимости с выбранной работой
	Третий	Ознакомить работников с деятельностью предприятия и структурой управления			Возможное участие в обучении на рабочем месте
	Четвертый	Обучить работников общению с клиентами	Переподготовка работников	6	Деловой анализ, анализ предприятий, по вопросам права, налогообложения, подготовки отчетов о результатах работы
	Пятый	Создать у работника представление о предприятии как стабильной системе. Обучить работников, как заслужить доверие клиентов	Для выпускников университетов: за пределами компании — семинар по управлению реализацией продукции; для выпускников школ: за пределами компании — семинар по праву	3	
				3	
	Шестой	То же, что на пятом году			То же, что на третьем году
	Седьмой				
	Восьмой	Обучить выпускников университетов вести самостоятельные переговоры с клиентами	Для выпускников университетов: за пределами компании — получение менеджерского образования; для выпускников школ: за пределами компании — семинар по управлению реализацией продукции	2	Подготовительное образование для менеджеров низшего звена по стратегии управления компанией, управления реализацией, управления прибыльностью и по законодательству
				3	
	Девятый	Расширить мировоззрение работников			То же, что на третьем году
	Десятый	Полностью подготовить работников к самостоятельной работе с клиентами			
	Одиннадцатый	Обеспечить широкое образование работников по вопросам, относящимся к работе с клиентами			
	Двенадцатый	Подготовить будущих менеджеров	Для выпускников школ: получение менеджерского образования	2	Подготовительное образование для менеджеров низшего звена по стратегии управления компанией

персонала в японских компаниях

Таблица 21

Обучение на рабочем месте (и вне его)										Ответственный за обучение	Самостоятельное обучение (программа развития личности)																
Содержание											Содержание																
Займы	Управление	Обращение с клиентами и вкладчиками	Торговля	Налогообложение	Займы	Обмен валюты	Искусство общения с клиентами	Счет денег	Работа по приему клиентов	Банковский этикет	Конторская работа	Основы экономики	Искусство общения с клиентами	Искусство японского письма	Проблемы малых и средних предприятий	Получение водительских прав											
																	Взносы	Вклады (текущие, специальные и т. д.)	Приемы и выплаты вкладов	Вычисление							
																					Сбор информации о конкурентах						
																						Сбор информации о конкурентах					
																							Сбор информации о конкурентах				
																								Сбор информации о конкурентах			
																									Сбор информации о конкурентах		
																										Сбор информации о конкурентах	
																											Сбор информации о конкурентах
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурентах																		
Сбор информации о конкурентах																											
	Сбор информации о конкурентах																										
		Сбор информации о конкурентах																									
			Сбор информации о конкурентах																								
				Сбор информации о конкурентах																							
					Сбор информации о конкурентах																						
						Сбор информации о конкурентах																					
							Сбор информации о конкурентах																				
								Сбор информации о конкурентах																			
									Сбор информации о конкурента																		

Условные обозначения:

- ← — — — — — → обучение для выпускников школ и университетов
- ← — — — — — → обучение для выпускников университетов
- ← — — — — — → обучение для выпускников школ

В представленной системе используется интегрированный принцип совместного обучения вновь принимаемых в компанию работников, имеющих как школьное, так и университетское базовое образование. При этом цикл обучения для достижения конечной цели — получения менеджерского образования — для выпускников университетов составляет 8 лет, для выпускников школ — 12 лет.

На первом году работы в компании независимо от уровня базового образования обучение проводится с целью заинтересовать новых работников в деятельности компании [61].

По программе общего образования для сотрудников фирмы в течение первого года их работы проводятся специальные семинары, на которых они знакомятся с общей характеристикой, кодексом предприятия, установленными на нем правилами, процедурами и т. д.

Целью обучения второго года является максимальное совмещение интересов работников с интересами предприятия. Достижение этой цели обеспечивается путем проведения трехдневных семинаров, отличие которых от семинаров первого года обучения состоит в организации обсуждения (по специально разработанной методике) и обмена полученным за один год работы опытом для определения совместимости работников с выбранным направлением деятельности.

Характерно, что ознакомление работников с организационной структурой предприятия, работой важнейших его подразделений и со структурой управления происходит лишь на третьем году работы. При этом работникам не предлагаются специальные программы обучения, и они самостоятельно повышают свой уровень информативности.

Целью четвертого года является обучение работников (в данном случае служащих в банке) общению с клиентами, что обеспечивается с помощью программы обучения на рабочем месте путем прохождения курсов по искусству общения с клиентами. По программе же общего образования служащие в течение шести дней участвуют в специальных семинарах по экономическому анализу предприятия, по вопросам законодательства, системы налогообложения, подготовки отчетов о результатах выполняемой работы.

На пятом году работы управляющие предприятия ставят цель создать у работников представление о компании или фирме как стабильной системе, а также развить способности работников заслуживать доверие клиентов. На этом этапе по программе общего образования проводится реальное обучение для служащих, имеющих образование университетское (за пределами компании — семинар по управлению реализацией продукции) и школьное (за пределами компании — семинар по вопросам законодательства).

На шестом и седьмом году работы служащие проходят обучение на рабочих местах самостоятельно, и управляющие не предлагают им специальных курсов.

Восьмой год является определяющим для служащих, имеющих высшее образование, для реализации их цели работать на менеджерских должностях. На этом этапе указанная категория служащих проходит интенсивный курс менеджерского образования, где по программе общего образования изучаются вопросы стратегии управления компанией. Если после данного этапа работы служащего не рекомендуют на какой-либо руководящий пост, то для дальнейшего продвижения он уже не имеет никаких шансов.

На этом этапе служащие заканчивают обучение по программе общего образования (естественно, для первой карьеры) и продолжают его лишь по программе саморазвития, проходя вне компании курсы по управлению персоналом и совершенствованию управленческой деятельности.

Служащие, имеющие школьное базовое образование, продолжают обучение по программе общего образования и к двенадцатому году работы в компании выходят на рубежи возможного продвижения на руководящие посты [61].

Программа обучения на рабочем месте (и вне его) разрабатывается, реализуется и финансируется компанией. Служащие проходят специальные курсы в компании под руководством собственных менеджеров или приглашаемых ведущих ученых, специалистов и практиков по определяемому компанией кругу вопросов. Кроме того, служащие направляются на обучение в специализированные организации и институты с отрывом от производства за счет компании.

Программа самостоятельного обучения и развития личности работника разрабатывается компанией, реализуется при финансовой поддержке компании, но в основном — за счет самого работника. Компания оказывает содействие в выборе организации, где служащий проходит обучение, и предоставляет ему (не в обязательном порядке) стипендию.

Например, служащие Хиросимского банка должны в течение 11 лет пройти следующие курсы обучения.

- *Первый год* — конторская работа; основы экономики; искусство общения с клиентами; искусство японского письма; проблемы малых и средних предприятий; для получения водительских прав.
- *Второй год* — конторская работа; искусство общения; для получения водительских прав.
- *Третий год* — анализ деятельности предприятий; основы права.
- *Четвертый год* — анализ деятельности предприятий; гражданское право; коммерческое право; работа со счетами и чеками.
- *Пятый год* — анализ деятельности предприятий; гражданское право; коммерческое право; работа со счетами и чеками; основы торговли; искусство общения с клиентами; маркетинг; налоговая система.
- *Шестой год* — анализ деятельности предприятий; гражданское право; коммерческое право; основы торговли; искусство общения с клиентами; маркетинг; налоговая система.

- *Седьмой год* — гражданское право; юридическая практика.
- *Восьмой год* — гражданское право; юридическая практика; маркетинг; анализ деятельности предприятий; менеджмент; промышленная психология; управление персоналом; общий курс повышения квалификации для опытных служащих.
- *Девятый год* — проблемы малых и средних предприятий; анализ деятельности предприятий; промышленная психология.
- *Десятый год* — анализ деятельности предприятий; промышленная психология; общеобразовательные курсы по вопросам, не связанным с профессией.
- *Одиннадцатый год* — управление персоналом; общеобразовательные курсы по вопросам, не связанным с профессией; курс повышения квалификации для опытных служащих.

Если сравнивать все три программы, входящие в систему обучения персонала в японских компаниях, то становится очевидным, что наибольший объем получаемых знаний приходится на программу самостоятельного обучения. Например, в корпорации “Мицубиси” на эту программу приходится 90 % общего объема времени, затрачиваемого служащими на обучение.

Карта планирования карьеры и долгосрочная программа обучения персонала в японских компаниях на первый взгляд могут создать впечатление, что все работники получают равные возможности в продвижении по служебной лестнице и достижении руководящих постов. Однако реальная жизнь показывает, что лишь немногие служащие, имеющие как среднее, так и высшее образование, достигают желаемой ступеньки служебной лестницы [61].

Планирование конкретной деловой карьеры менеджера по кадрам

Управление персоналом как научно-практическое направление является составной и неотъемлемой частью общей науки управления производством. А изучать управление — значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процесс производства, выявлять законы формирования отношений управления, с тем чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления. Поэтому управление кадрами — многогранный и исключительно важный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их необходимо менеджерам всех уровней, специалистам кадровых и других аналогичных служб для постоянного обеспечения повышения эффективности и улучшения качества работы, повышения производительности труда в организации.

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Различают следующие аспекты в управлении персоналом:

- *технико-технологический* (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);
- *организационно-экономический* (содержит вопросы, связанные с социально-экономическим планированием, определением численности и состава работников, их стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);
- *правовой* (включает вопросы соблюдения действующего законодательства в организации и проведении работы с персоналом);
- *социально-психологический* (отражает уровень социологического и психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социально-психологических процедур в практику кадровой работы);
- *педагогический* (предполагает решение вопросов, связанных с профессиональным обучением, повышением квалификации и воспитанием персонала).

Таким образом, комплексный подход к управлению кадрами предусматривает учет и эффективное использование технико-технологических, организационно-экономических, правовых, социально-психологических и педагогических аспектов управления в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-психологических факторов. Совершенно очевидно, что это требует и соответствующей профессиональной подготовки в названных областях.

В целом к *основным направлениям* по управлению персоналом относятся профориентация, подбор, селекция, расстановка кадров, инструктаж. Кроме того, сюда же входит работа по развитию карьеры: планирование профессионального роста, профобучение, контроль дисциплины, обоснованность вознаграждений, обеспечение здоровья и безопасности, перемещение, увольнение и др. К сфере трудовых отношений относят также ведение переговоров, рассмотрение жалоб, разрешение трудовых споров.

Специалисты по персоналоведению сосредоточиваются в *кадровых службах* (или шире — в службах “человеческих ресурсов”), функции которых, особенно за рубежом, существенно изменяются и расширяются. Статус “кадровиков” там очень высок. Например, вице-президент компании по кадрам является, как правило, вторым лицом в фирме, и все стратегические решения принимаются только с его участием. Кадровые службы ведут активную работу по определению потребности компании в кадрах, разрабатывают политику и принципы работы с резервом, подбора, расстановки, оценки, обучения и перемещения персонала, формируют организационную культуру фирмы, которая играет решающую роль в успехах или неудачах организации.

В общей сложности деятельность кадровых служб охватывает следующие направления: управление кадровой политикой фирмы, планирование штатного расписания, подбор и расстановка кадров, управление персоналом, расчет

заработной платы, управление рационализаторской деятельностью, организация обучения и повышения квалификации персонала, решение социальных задач (медицинское и социальное обеспечение на производстве, организация питания, охрана труда и техника безопасности), правовые проблемы.

Управление персоналом в условиях современного производства предполагает интеграцию функций управления трудом, кадрами, подготовкой работников и социальным развитием коллективов на единой организационной основе, в качестве которой и должна выступать сегодняшняя кадровая служба организации. В этой связи управляющему персоналом необходимо хорошо разбираться в особенностях работы отделов по организации труда и заработной платы, кадров, подготовки кадров, социального развития, которые составляют единую кадровую службу.

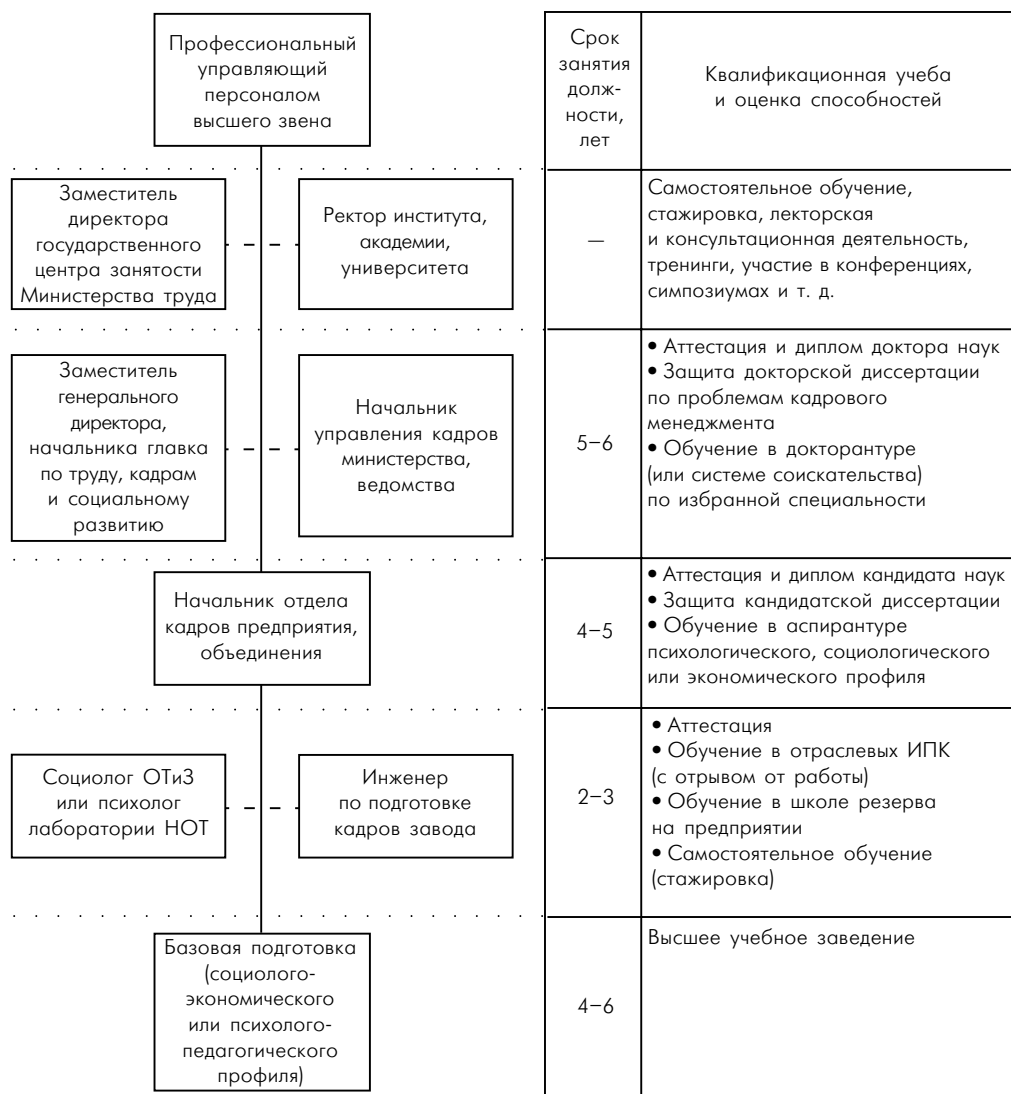
Новые требования предъявляются и к *менеджерам по кадрам*. Сегодня от них требуются специальная подготовка в области вычислительной техники и знание иностранного языка, а также опыт работы с людьми в течение ряда лет. Необходимо, чтобы руководитель службы персонала обладал такими качествами, как умение налаживать контакты, искусство общения, способность добиваться намеченного, компетентность, творческое начало, организаторские способности, аналитическое мышление. Западные менеджеры считают, что наиболее важными задачами, решаемыми управляющим персоналом, являются следующие: развитие персонала, планирование штатов, подбор кадров и их адаптация, консультирование менеджеров различного уровня по кадровым вопросам, расстановка кадров, организация оплаты труда, сотрудничество с производственным советом фирмы, налаживание тесных контактов с центрами занятости, учебными заведениями и т. д.

Планирование и успешное должностное продвижение менеджера по кадрам предполагает наличие у него основательной профессиональной подготовки в области организации и управления, экономики и социологии труда, трудового законодательства, производственной педагогики и психологии, а также опыта работы в подразделениях, входящих в службу человеческих ресурсов фирмы, в учебных заведениях, центрах занятости и других органах, обеспечивающих управление человеческими ресурсами. На рис. 22 представлена примерная карьерограмма менеджера по кадрам высшего звена управления.

Проектирование параллельных моделей служебного роста специалистов*

Рост конкуренции на внешнем и внутреннем рынках побуждает промышленные фирмы опираться в своей деятельности на инновационные процессы. Все больше специалистов считают, что развитие у работников пред-

* *Труд* и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 9 (177).



Условные обозначения: _____ назначение по вертикали
 _____ назначение по горизонтали

Рис. 22. Карьерограмма менеджера по кадрам высшего звена управления

примчивости, мастерства и стремления внести в дела фирмы личный вклад являются приоритетными в системе формирования стратегической политики организаций.

Система определения размера заработной платы на основе оценки труда, применявшаяся ранее, не отвечает современным условиям. Промышленные компании и организации, ориентированные на развитие технологий, используют на практике один из следующих подходов: рыночный или внутрифирменный.

При *рыночном подходе* заработная плата работников рассматривается как форма компенсации личного вклада в дела фирмы; при этом практически не учитываются сопоставимость смежных профессий организации, взаимосвязь системы заработной платы и иных способов поощрения с решением основных задач организации.

При *внутрифирменном подходе* профессии сопоставляются на основе определенных критериев (таких как степень ответственности за принимаемые решения, наличие системы контроля). Подобные сопоставления практикуются между предприятиями, однако способности организации быстро реагировать на рыночные изменения ограничены. При таком подходе руководители ввиду занимаемого ими высокого уровня в иерархической структуре организации набирают большее количество баллов при оценке сложности работы и вследствие этого имеют более высокую зарплату по сравнению с рядовыми работниками.

Большинство трудностей возникает из-за того, что не все работники хотят быть руководителями. Продвигаясь по служебной лестнице, они могут рассчитывать на большую зарплату только при переходе в аппарат управления.

Для того чтобы закрепить высококвалифицированные кадры, способствующие росту престижа фирмы, многие организации занимаются **проектированием параллельных моделей служебного роста** для руководителей и для рядовых работников.

Параллельные системы служебного роста требуют пересмотра оценочных критериев сложности выполняемой работы.

Американская национальная компания по производству полупроводников разработала программу параллельного служебного роста, которая оказалась настолько эффективной, что ее начали применять в других фирмах.

Основной целью данной программы было стимулирование труда рядовых работников, занятых в области проектирования, сбыта продукции, маркетинга, финансов, кадровых вопросов и др. Руководство компании считает, что разработанная программа должна быть гибкой и периодически пересматриваться с учетом изменений.

Решающее значение при разработке данной программы имела проблема определения сопоставимости уровней ответственности. Однако сопоставле-

ние не означает идентичность. Например, совсем не обязательно, чтобы должности, предусмотренной в системе служебного роста руководителя, соответствовала должность в параллельной системе на таком же уровне. Ввиду того, что определенные виды работ различаются по степени сложности, параллельные системы служебного роста разных групп профессий имеют разное количество ступеней. Система служебного роста для финансистов может иметь восемь ступеней, в то время как аналогичная система, например, для работников материально-технического снабжения предусматривает всего три. В связи с этим создание единой программы параллельного роста для всех групп профессий чрезвычайно осложняется. При разработке рассматриваемых программ были задействованы все заинтересованные стороны: рядовые работники, руководители, специалисты по кадровым вопросам и оплате труда и так называемые спонсоры — руководители в каждой группе смежных профессий, что гарантировало положительное решение вопроса правлением компании.

Основные виды работ

Для разработки программы параллельного служебного роста руководителей и специалистов Американской национальной компании по производству полупроводников потребовалось выполнить следующие виды работ.

1. Выбор критериев оценки труда консультантами по вопросам оплаты труда.

Проанализированы должностные обязанности и инструкции, отчеты, контрольные графики достижения конкретных целей, производственные планы для разработки основных критериев труда.

Данные критерии могут использоваться для оценки служебного роста руководителей и рядовых работников, поскольку целью создания параллельных программ является сопоставление этих групп работников. Подобные критерии должны учитывать квалификацию навыков руководящей работы, способность к анализу проблем, степень риска.

2. Уточнение перечня критериев специалистами по труду.

Рабочая группа, состоящая из руководителей, рядовых работников смежных профессий с сопоставимыми зарплатами и специалистов по труду, занимается анализом и отбором критериев с целью выработки единого перечня для группы смежных профессий.

3. Определение значимости каждого критерия.

Та же группа занимается детализацией каждого критерия и выделяет характеристики, в соответствии с которыми конкретные виды работ различают по степени сложности и ответственности. В ряде случаев спонсоры высказывают пожелание предусмотреть в программе служебного роста ранее упраздненные управленческие уровни, однако специалисты, разрабатывающие такие программы, считают, что количество ступеней служебной лес-

тницы должно быть минимальным, ибо в таком случае удастся точно выявить критерии, по которым одна ступень строго отличается от другой. На данном этапе подготовки программы спонсоры следят за тем, чтобы оценочные критерии соответствовали стратегии деловой активности фирмы.

4. Составление программ служебного роста с использованием разработанных критериев и структуры должностей.

В составлении программ служебного роста участвуют как рядовые работники, так и руководители. Они распределяют ответственность работников в соответствии с должностной структурой в пределах каждой из групп смежных профессий.

5. Разработка матриц служебного роста.

Две группы матриц, разрабатываемых отдельно для руководителей и для рядовых работников, составляются на основе критериев по горизонтали и на основе уровней — по вертикали. На данном этапе составляются должностные инструкции, хотя должности еще не конкретизируются.

6. Составление квалификационных требований и введение новой структуры должностей.

Этим вопросом занимается отдел оплаты труда. Совместно с руководителями и специалистами по труду составляется пакет квалификационных требований, на основе которого вводятся или пересматриваются должности, а также вырабатываются необходимые условия повышения квалификации и переподготовки по каждой должности. Кроме того, рассматриваются условия перехода с одного уровня на другой (с одной должности на другую). При этом необходимо учитывать тот факт, что специалисты из отдела оплаты труда принимают активное участие в других подготовительных этапах разработки программ служебного роста.

7. Разработка шкалы заработной платы.

Отдел оплаты труда сопоставляет программы служебного роста руководителя и рядового работника и на основе этого разрабатывает две сопоставимые шкалы заработной платы, учитывая результаты труда, знания и умения работников.

8. Перегруппировка.

Результаты внедрения программы

В соответствии с разработанными и внедренными программами параллельного служебного роста (рис. 23) некоторые сотрудники были переведены на должности руководителей, хотя в прошлом никогда не выполняли административных функций. Произошло перераспределение обязанностей и должностей, причем никто не лишился работы и не потерял в зарплате. Даже работники, которые ранее находились на максимальном по оплате уровне, имели право на дальнейшее повышение по службе по результатам своего труда.

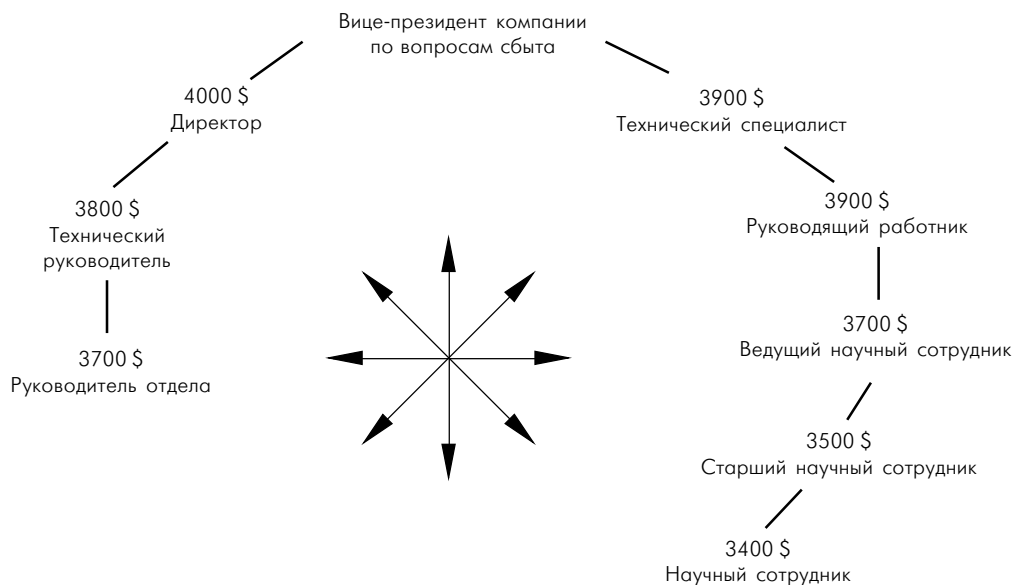


Рис. 23. Программа параллельного служебного роста

Внедрение программ параллельного служебного роста требует интенсивной обратной связи. Работники компании должны иметь право высказывать замечания, обращаться за разъяснениями к администрации. Считается целесообразным разработать программу коммуникаций и обмена информацией, включая видеофильмы и печатные материалы, с целью доведения до работников сути параллельных систем служебного роста. Разработанные квалификационные матрицы должны быть представлены сотрудникам для ознакомления; кроме того, целесообразно использовать их в системе должностного продвижения и взаимоотношений подчиненных и начальников.

Каждый сотрудник компании должен иметь четкое представление о наличии и взаимодействии двух систем служебного роста.

Разработка программы параллельного служебного роста для групп смежных профессий учитывает тот факт, что разные функции, знания и навыки имеют различное применение. Надбавки и премии выплачиваются сотрудникам по единой схеме, привязанной к системе параллельного служебного роста. Так, если руководителям для обеспечения дальнейшего служебного роста предоставляется возможность посещать курсы повышения квалификации и переподготовки, то научным работникам и инженерам сопоставимого уровня также должна быть предоставлена возможность повышать свой деловой уровень — например, заниматься исследовательской деятельностью при университетах. Гонорары за патенты, издания, а также выплаты за вы-

дающиеся заслуги как руководителям, так и рядовым работникам должны быть сопоставимы.

Немаловажным представляется вопрос подбора специалистов, занимающихся разработкой программ параллельного служебного роста. Необходимым критерием здесь должна быть независимость экспертов от чужого мнения.

Как избежать катастрофы и добиться успеха: практические рекомендации

Как “вырастает” преуспевающий руководитель? На этот вопрос попытались ответить профессор Ч. Маргерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) в результате опроса 700 руководителей компаний различных отраслей*.

Руководителям было предложено проранжировать по степени важности *ключевые факторы*, которые определили развитие их карьеры. Оказалось, что продвижению на высший уровень руководства прежде всего способствуют:

- личное желание занять высокий пост. Человек, который не ставит перед собой высоких целей, естественно, и не предпринимает особых усилий к самосовершенствованию, повышению своей квалификации, продвижению по служебной лестнице;
- умение работать с людьми;
- готовность рисковать и брать на себя ответственность за риск.

Таковы три главных фактора. Далее следуют: приобретение широкого опыта руководящей работы и выполнение разнообразных функций до 35-летнего возраста, способность генерировать больше идей по сравнению с коллегами, умение при необходимости легко менять стиль управления, хорошая профессиональная подготовка, семейная поддержка и др.

Опрос показал, что становление управляющих высшего ранга происходит, как правило, в относительно короткий срок — за 6–7 лет, т. е. к 35–37 годам. Это связано, в частности, с интенсивным накоплением опыта.

Свои личные знания и виды деятельности руководители ранжировали по *степени важности* так: принятие решений, самодисциплина, аналитические способности, гибкое поведение, умение хорошо распределять свое время, знание дела.

Управлять — значит побуждать других работать. Учиться этому сложному делу желательно уже на ранних стадиях карьеры, в возрасте до 30 лет. Работникам с высоким потенциалом нужно целенаправленно давать трудные, но посильные задания, требующие коллективных усилий. Дать им такую возможность — одна из важнейших задач *системы повышения квалификации*.

* Приводится по: Бойко Т., Котий Г. “Секреты” преуспевающего руководителя // ЭКО. — 1986. — № 8.

Каждой организации желательно иметь специальные должности для кандидатов в менеджеры, предполагающие выполнение сложной работы, полную ответственность за прибыль и убытки, за отдельный участок и группу людей. Для этого структура организации должна быть не слишком централизованной, чтобы при необходимости можно было создать соответствующие подразделения.

Слишком долго задерживать на одном и том же посту перспективных управляющих нецелесообразно (срок определяется конкретно с учетом специфики должности, организации, личности). Для организации данного процесса в каждом учреждении нужен план повышения квалификации работников. Опрошенные менеджеры при этом отдают предпочтение кратким, насыщенным, емким курсам (по 1–3 недели один раз в год). Возможны разные формы: краткосрочные программы по общему управлению, программы для вечерних занятий, семинары и даже долгосрочные программы. Но обязательно выполнение *общего требования* — любая подготовка должна быть ориентирована на настоящее и будущее положение управляющего, нужды организации в целом и каждого ее работника.

Делегирование полномочий как фактор эффективного менеджмента

На основании опроса менеджеров исследователи сделали **вывод**: нельзя ждать профессионального успеха без высокой коммуникабельности, умения управлять людьми и делегировать полномочия. По мнению большинства респондентов, это наиболее существенные аспекты деятельности руководителя [67].

При этом менеджеры отмечают, что **делегирование** руководителем заданий своим подчиненным связано с рядом психологических и технических трудностей. Исходя из характера данных трудностей разрабатываются методы и формы делегирования.

ТЕСТ 24 Делегирование ответственности*

С помощью приведенных ниже вопросов руководитель может сам определить уровень делегирования, свойственный его стилю управления, и наметить пути совершенствования. На поставленные вопросы предусмотрены четыре варианта ответов: “Всегда”, “Часто”, “Иногда”, “Никогда”.

* Приводится по: *Труд* и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 7 (175).

1. Могут ли сотрудники заменить Вас в случае Вашего отсутствия?
2. Откладываете ли Вы важную работу, чтобы взяться за другую?
3. Отступаете ли иногда Вы от намеченного плана?
4. Трудно ли Вам найти сотрудника, способного помочь, когда Вы перегружены работой?
5. Считаете ли Вы, что легче самому выполнить задание, чем тратить время на объяснение сотрудникам, как его нужно сделать?
6. Работаете ли Вы сверх положенного времени?
7. Бывают ли у Вас колебания при выборе исполнителя среди нескольких сотрудников?
8. Будучи перегружены работой, находите ли Вы время для разъяснения сотрудникам, чего именно Вы от них ждете?
9. Если Ваши задачи очень сложны, испытываете ли Вы сомнения, поручая эти задачи своим сотрудникам?
10. При делегировании заданий возникает ли у Вас чувство недоверия к сотрудникам?
11. Считаете ли Вы, что делегирование способствует потере власти?
12. Считаете ли Вы необходимым пересмотреть оплату труда подчиненных в связи с делегированием?
13. Сомневаетесь ли Вы в возможности осуществления эффективного контроля за делегированием?
14. Относится ли отрицательно к делегированию заданий подчиненным Ваш вышестоящий руководитель?
15. Делегируете ли Вы небольшие или “неблагодарные” виды работ второго-степенного характера?
16. Беспокоят ли Вас просьбы об уточнении задания в первые дни после того, как Вы отдали приказ?
17. Находите ли Вы недостатки в выполнении подчиненными данных им поручений?
18. Трудно ли Вашим сотрудникам определить пределы делегируемого задания?
19. Считаете ли Вы возможным увеличить объем делегируемых заданий?
20. Считаете ли Вы, что делегирование заданий и ответственности может оставить Вас без работы?

Если 15 из полученных ответов — “Иногда” и “Никогда”, то Вы относитесь к категории руководителей, овладевших техникой делегирования. Если их меньше, то для Вас будут полезны приведенные ниже **рекомендации**.

Как правило, делегирование предполагает временное поручение подчиненному той задачи, которая не входит в круг его прямых обязанностей. Продуманное делегирование повышает результативность работы подразделения, мотивацию исполнителя и руководителя. Задания необходимо делегировать,

предусматривая конкретные сроки. В обязанности руководителя входят определение цели задания и контроль за его выполнением. Рекомендуется делегировать планируемые и повторяющиеся операции, выполнение которых позволит обеспечить высокое качество принимаемых решений. Делегирование направлено на повышение эффективности управления, поскольку позволяет руководителю наибольшее внимание обращать на приоритетные задачи. Предпочтение следует отдавать делегированию тех вопросов, в которых подчиненные разбираются не менее компетентно, чем руководители, а также заданий, выполнение которых связано со значительными затратами времени.

Искусство делегирования состоит в умелом сочетании специфических методов и знания психологии людей; особую роль играет фактор взаимного доверия.

Процесс делегирования ответственности включает несколько этапов.

1. Анализ выполняемой руководителем функции (личные и профессиональные цели, ожидаемые результаты и изменения).
2. Выбор делегируемого задания (определение повторяющихся заданий; заданий, на выполнение которых тратится много времени и которые могут быть квалифицированно выполнены другими сотрудниками; повышение их мотивации).
3. Определение условий делегирования (объем и время выполнения поручения, оценочные показатели (качество, производительность), методы контроля).
4. Выбор исполнителя (анализ мотивации и компетенции, влияние выполнения поручения на функционирование всего подразделения).
5. Выполнение делегируемого задания (необходимая подготовка исполнителя, предоставление ему требуемой информации, определение вместе с ним этапов выполнения).
6. Контроль за результатами (строгое соблюдение действующих правил, планирование этапов контроля, их оценка).

Приведенные ниже рекомендации руководителям способствуют успешному делегированию поручений и ответственности.

- Не считайте себя незаменимым; окружайте себя надежными и квалифицированными работниками. Развитие ваших знаний и умений связано с повышением компетенции сотрудников, которые должны научиться брать на себя ответственность.
- Умейте правильно выбирать время распределения поручений, осуществлять их отбор, определять методы выполнения.
- Не экономьте время и средства на подготовку персонала к выполнению поручений, не входящих в круг их обязанностей.
- Умейте сделать правильный выбор исполнителя, ознакомьте его с Вашими правилами контроля и оценки выполнения задания.
- Поручая задания, оказывайте доверие подчиненному.

- Оценивайте результаты выполненной работы, а не применяемые методы, оставляя исполнителю определенную свободу действий и право на инициативу.
- Поощряйте успешное выполнение поручения, в этом — один из факторов успеха. Делегирование также предполагает право на ошибку, последовательное улучшение результатов.
- При распределении поручений между исполнителями следует учитывать их характер. Различают четыре уровня участия: реализация задания согласно определенным условиям; обеспечение помощи в случае необходимости (отсутствие или увеличение рабочей нагрузки); координация (постоянное наблюдение за ходом выполнения задания, анализ полученных результатов с целью их корректировки в случае необходимости); контроль за исполнением по установленному графику.

Тактика преобразований действующих организаций и подбор кадров для начинающих

В современных условиях особенно актуальными становятся **проблемы нововведений**. Однако сделать этот процесс безболезненным для организаций и работающих в них людей довольно непросто. Дело в том, что социальные настроения в любой организации таковы, что они изначально вступают в противоречие с любыми переменами и преобразованиями [47].

Но существует несколько “заповедей”, советов, которым должны следовать лидеры, осуществляя преобразования, если они хотят избежать катастроф и потрясений.

1. Будьте предельно честны, “вербуя” соратников и пополняя ряды сторонников. Когда ожидания слишком велики и обещания чересчур заманчивы, разочарование от иллюзий становится неизбежным.
2. Обеспечьте себе поддержку среди людей, думающих так же, как Вы, независимо от того, собираетесь ли Вы привлекать их на свою сторону.
3. План любых изменений в организации должен всегда базироваться на солидной концептуальной основе. Нужно иметь абсолютно четкое и ясное представление о том, что и как менять.
4. Никогда не находитесь в плену собственной риторики. Руководитель, который всецело захвачен риторическими упражнениями, почти неизбежно упускает из виду куда более важную задачу — поддержание и упрощение уже проделанных изменений и осуществление новых.
5. Не разрешайте тем, кто противостоит переменам, присвоить себе право на основополагающие принципы, поскольку такие люди не только имеют какую-то внутреннюю побудительную силу к борьбе с переменами, но на их стороне, как правило, традиции и история, и они будут призывать к верности этому культурному наследию.
6. Знайте свою “территорию, поле борьбы, местность”, где предстоит вести “боевые действия”. Руководитель, который стремится успешно осу-

ществить перемены, должен знать все необходимое в своей организации.

7. Нужно знать, понимать и ценить факторы организационной среды. Неважно, сколь прибыльными, громкими и вдохновляющими являются те перемены, которые Вы пытаетесь осуществить, но если они порождают все больше неудобств и дискомфорта в организации, то, по всей вероятности, обречены на неудачу.
8. Избегайте “шока будущего”. Когда руководитель чересчур вовлечен в планирование, слишком устремлен в будущее, к достижению новых рубежей, он часто забывает прошлое и пренебрегает настоящим.
9. Помните, что изменения наиболее успешны тогда, когда те, на кого они направлены, кого непосредственно затрагивают, изначально привлечены к процессу планирования [47].

Большое значение в любой организации должно придаваться **подбору кадров**. Это особенно важно для новых, начинающих предприятий. Для создания эффективной команды управляющих и специалистов на новом предприятии придерживайтесь следующих правил:

- 1) нанимайте только людей, имеющих опыт работы;
- 2) подбирайте только самых квалифицированных работников, особенно в тех случаях, когда им самим придется впоследствии принимать на работу других людей;
- 3) постарайтесь выяснить, соответствует ли подготовка принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценностей Вашей фирмы;
- 4) постарайтесь отыскать людей, с которыми Вы уже работали в прошлом;
- 5) старайтесь, чтобы Ваша управленческая команда была как можно меньше;
- 6) получше считайте деньги, ведь прибыль — цель любого предприятия [47].

В связи с последним приведенным правилом каждому менеджеру и предпринимателю целесообразно самостоятельно взвесить и оценить собственные **шансы стать миллионером**.

Об этом позаботилась венская газета “Курир”, опубликовавшая соответствующий тест из 12 вопросов.

ТЕСТ 25

Ваши шансы стать миллионером

Выберите из трех предложенных вариантов ответов на каждый вопрос только один, в наибольшей степени соответствующий Вам. Номер вопроса и буквенное обозначение выбранного варианта ответа запишите на отдельном листе бумаги.

1. Каким способом легче всего делать деньги?
 - а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и, конечно же, вкладывать имеющиеся деньги в дело;
 - б) надеяться на “дядюшкино” наследство, попытать счастья в лотерее;
 - в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступени вплоть до руководящей, или же заняться политикой.
2. Какой персонаж Уолта Диснея вызывает у Вас самую большую симпатию?
 - а) Дональд Дак;
 - б) Густав Ганс;
 - в) Догоберт Дак.
3. Какой размер прибыли может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?
 - а) от полумиллиона до миллиона;
 - б) до десяти миллионов;
 - в) десятки миллионов и больше.
4. С каким высказыванием Вы согласны?
 - а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
 - б) деньги означают власть;
 - в) деньги вызывают много зависти.
5. Известна ли Вам так называемая игра по письму? Вы кладете в конверт небольшую сумму, ищете жертву, которая поступит так же, и в конечном счете Ваше капиталовложение возвращается к Вам в многократном размере. Какую роль Вы готовы играть при этом?
 - а) не участвовать;
 - б) участвовать и одновременно зарабатывать;
 - в) быть инициатором игры.
6. Придаете ли Вы значение тому, чтобы о Вас упоминали в разделе “Светская жизнь” в различных газетах?
 - а) я был бы очень этому рад;
 - б) нет;
 - в) обо мне и так часто пишут.
7. Как, по Вашему мнению, можно выигрывать на скачках?
 - а) рисковать высокими ставками;
 - б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
 - в) купить лошадь-победителя.
8. Кто, по Вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богачом?
 - а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
 - б) адвокат, врач, маклер, политик;
 - в) глава фирмы, издатель.

9. Как Вы относитесь к бизнесу между друзьями?
- а) я готов ссужать своих друзей деньгами. Когда-нибудь и они дадут мне займы;
 - б) деньги и дружба несовместимы;
 - в) я готов брать займы у друзей, но не давать.
10. Будьте откровенны. Если бы Вам удалось стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением?
- а) разумеется, я бы наслаждался этим;
 - б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока;
 - в) нет.
11. Куда вложили бы Вы свои миллионы?
- а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;
 - б) в акции и другие ценные бумаги;
 - в) я сделаю так, как решит моя жена (муж).
12. Если у Вас уже есть 2 миллиона, будете ли Вы стремиться заработать еще?
- а) не обязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;
 - б) конечно;
 - в) нет, поскольку мне хватает.

Оцените свои ответы по приведенному ключу.

Просуммируйте набранные Вами очки.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер вопроса											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
а	6	3	0	6	3	0	0	0	0	0	3	3
б	0	0	3	3	0	6	3	3	3	3	6	6
в	3	6	6	0	6	3	6	6	6	6	0	0

Результаты

От 0 до 23 очков. Лучший способ разбогатеть для Вас лично — либо удачно жениться, либо стать наследником, либо, наконец, играть в лотерею.

От 24 до 48 очков. Богатство связано для Вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше всего делайте карьеру и займите кресло шефа. Даже если это не принесет Вам желаемых миллионов, Ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте.

От 49 до 72 очков. У Вас самые лучшие шансы когда-нибудь стать миллионером (если Вы еще таковым не являетесь). У Вас коммерческий склад

ума, Вы разграничиваете бизнес и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

В заключение приводим наиболее **типичные ошибки менеджеров**, мешающие им достичь профессионального успеха и, в конечном итоге, миллионного состояния (сформулированы американскими специалистами Э. Шварцом и А. Макензи).

1. Оставляя двери кабинета открытыми в надежде улучшить общение с сотрудниками, менеджеры, как правило, достигают обратного результата: их часто отвлекают от решения наиболее насущных задач.
2. Зачастую менеджеры не планируют свою деятельность, мотивируя это нехваткой времени. Они не понимают, что именно эффективное планирование экономит время, позволяя получать лучшие результаты.
3. Менеджеры склонны реагировать прежде всего на спешные, а не на важные дела. Следовательно, они пренебрегают приоритетными, что влечет за собой авралы в будущем.
4. Ожидая опоздавших и не открывая совещания, мы наказываем пришедших вовремя и поощряем тех, кто опоздал. Не исключено, что пришедшие сегодня вовремя в следующий раз опоздают, а опоздавшие придут еще позднее...
5. Менеджеры не склонны передоверять свои полномочия и ответственность неопытным подчиненным. Но ведь подчиненные могут заслужить доверие руководителя, только набираясь опыта, а это возможно лишь при самостоятельном выполнении ответственных заданий.
6. Менеджеры оставляют бумаги на своих столах, чтобы не забыть о них. Потом бумаги либо теряются, либо перестают привлекать к себе внимание и лишь мешают работе, которую нужно выполнить в данный момент.
7. Чем дольше менеджер задерживается на работе, тем больше он устает и тем больше у него появляется неотложных дел. В результате приходится задерживаться еще дольше.
8. Менеджеры обычно смешивают понятия эффективности и оперативности. Их больше заботит правильное выполнение работы, чем выполнение правильной работы.

Резюме

В результате изучения части “Как делать карьеру” (разделы 11, 12) настоящего научно-практического пособия работающий или только готовящийся к управленческой деятельности менеджер решает ряд взаимосвязанных задач по эффективному профессиональному выбору, специальной подготовке, планированию и реализации успешной деловой карьеры на основе само-

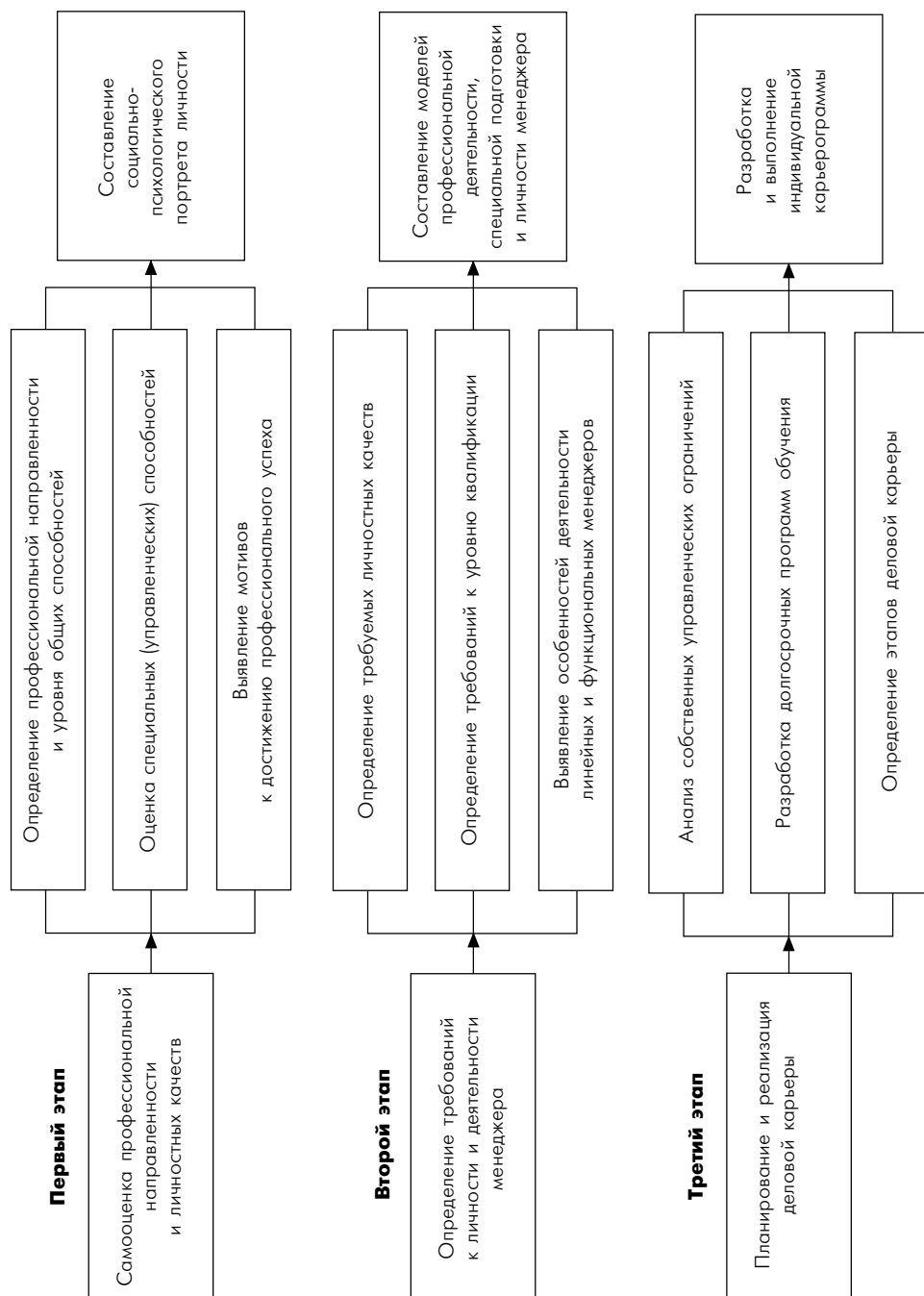


Рис. 24. Этапы организации самоменеджмента

оценки личностных качеств и профессиональной направленности, общих и специальных способностей, изучения требований к личности и квалификации современного менеджера, анализа ограничений собственной управленческой деятельности, разработки и реального выполнения карьерограммы.

Логика организации самоменеджмента содержит последовательно взаимосвязанные этапы работы по самооценке и саморазвитию личностных и деловых качеств менеджера, а также постоянному повышению его профессионально-квалификационного уровня. Графически этапы указанной деятельности отражены на рис. 24.

Следовательно, **главной задачей первого этапа** работы является составление социально-психологического портрета личности, основанного на результатах самооценки. Итогом *второго этапа* является составление обобщенного профессионально-квалификационного портрета менеджера, основанного на разработке моделей профессиональной деятельности, специальной подготовки и личности менеджера. В рамках *третьего этапа* происходит “наложение” реальной модели личности на идеальную модель менеджера, “несовпадения” которых и являются основой для планирования и реализации успешной деловой карьеры.



КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ



РАЗДЕЛ 13

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Искусство руководителя-творца — это искусство создания организации, перестройки человеческого и технического материала, чтобы сформировать организм, который бы воплощал в себе новые и вечные ценности.

Ф. Селзник

Целью этого раздела является ознакомление с основными концепциями организации и принципами управления, особенностями нового управленческого мышления, организацией менеджмента и оплаты труда в современных условиях, различными типами руководства и диагностикой разнорядковых систем управления, а также с принципами и методами психологического анализа стилей руководства, мотивации труда, развития персонала.

Многочисленные прогнозные исследования, проведенные западными специалистами, однозначно подтверждают, что в ближайшее десятилетие более или менее устойчивые позиции на рынке смогут занять только те компании, производственно-управленческий персонал которых позволит им согласованно решать задачи, ранее считавшиеся практически взаимоисключающими [13; 50; 62]. Это предопределяет необходимость формирования *новых подходов к управлению производством*, поскольку традиционные (с ориентацией на валовые показатели массового производства, не обеспечивающие эффективного взаимодействия участников по горизонтали, не уделяющие достаточного внимания конечному потребителю и развитию собственного персонала) себя не оправдывают. Поэтому в настоящее время идет беспрецедентная ломка существующих стереотипов управленческого мышления.

В деловом мире приходят к пониманию того, что в период резкого обострения конкуренции на мировых рынках, в условиях расширения масштабов и частоты технологических, организационных и кадровых нововведений преимущества получают фирмы, руководство которых быстрее других способно критически оценить состояние дел, преодолеть стереотипы эффективного в прошлом управления и разработать стратегию преобразования своих организаций [10; 13; 159; 161].

Стратегия развития любого предприятия в странах с развитой и развивающейся рыночной экономикой нацелена на повышение производительности (объема и качества производимой продукции или услуг относительно затрат на их создание) путем эффективного использования ресурсов — материальных, финансовых и прежде всего человеческих [11]. Анализ зарубежного опыта позволяет получить перспективное видение проблемы *активизации человеческих ресурсов* и прогнозировать развитие *кадровой политики* в русле прогрессивных мировых тенденций.

Исходной теоретической посылкой концепции развития человеческих ресурсов стало представление о **кадровом потенциале предприятия** как ключевом факторе успеха производственной деятельности. Способности работников, их профессионализм, опыт и квалификация, ориентация на конечные результаты, стремление внести вклад в достижение целей организации, заинтересованность в профессиональном росте и преданность фирме в совокупности определяют ценность персонала. Использование человеческих ресурсов высокого качества позволяет добиться определяющих преимуществ в конкурентной борьбе. Поэтому кадровая политика фирм и компаний в настоящее время направлена на всестороннюю активизацию кадрового потенциала посредством мотивации, обеспечения наиболее полной реализации способностей и их развития в процессе обучения и деловой карьеры [11].

13.1

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

По мнению американских ученых — представителей современного междисциплинарного направления теории и практики управления, в новом информационном обществе денежный капитал как стратегический ресурс, от которого зависит прибыль, вытесняется человеческим. По сути, это означает наступление нового этапа развития менеджмента, а каждый новый этап начинается сменой организационной и управленческой парадигм. Суть современного этапа заключается в том, что перестройка организации подчиняется максиме: от людей — к организации, к ее структурам и механизмам (в отличие от существовавшей до сих пор парадигмы, которая требовала от человека приспосабливаться к организационным нововведениям) [11; 69; 160].

ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Эволюция термина “менеджмент” предопределила многообразие понятий, выражаемых этим словом. Менеджмент — это управление каким-либо соци-

альным объектом, владение мастерством управления, высокий профессионализм, позволяющий соединить в одном лице предпринимателя и организатора производства [13]. Поэтому в международной практике менеджмент — синоним управления социально-экономическими процессами в условиях функционирования предпринимательской корпорации или акционерной компании.

Менеджмент имеет различные профессиональные модификации. С точки зрения экономиста, менеджмент — это фактор производства наряду с трудом и капиталом, а с точки зрения администратора — система власти и организации, регулирующая взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Социолог же рассматривает менеджмент как элемент структуры общества и системы социальных статусов. По нашему мнению, задача менеджмента — находить и использовать стимулы, имманентно присущие каждому участнику структуры управления, для системного использования их в управлении, что наибольшей степени отвечает целям и содержанию психологии кадрового менеджмента [13].

Эволюция теории менеджмента

Базовыми теориями менеджмента являются концепции Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Д. Мак-Грегора, Л. Урвика, Ф. Герцберга, Э. Мэйо, А. Маслоу, Дж. Гелбрейта, Р. Лайкерта, Р. Блейка, Дж. Мутона, П. Дракера, Л. Алена, Г. Хикса, Р. Джулета, Э. Дейла и др.

О концепциях американского инженера *Фредерика Тейлора* и французского предпринимателя и инженера *Анри Файоля* мы уже говорили на с. 16 в первой части этого пособия.

Базовые теории менеджмента предлагают конкретные меры по его совершенствованию на основе массовых форм привлечения работников к участию в управлении. Так, *Д. Мак-Грегор* выдвинул “теорию Х” и “теорию У”, характеризующие различные представления управляющих об отношении работников к труду.

- “Теория Х” утверждает, что средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому его необходимо постоянно понукать, принуждать, контролировать, направлять, угрожать ему наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы. Он предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно не честолобив и более всего беспокоится о своей безопасности.
- “Теория У” исходит из того, что средний индивидуум при соответствующих подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Усилия, прилагаемые работниками для достижения поставленных целей, пропорциональны ожидаемым вознаграждениям. Спо-

способность проявлять фантазию, изобретательность и творческий подход к решению проблем фирмы свойственны скорее широкому (чем узкому) кругу людей [13].

Одной из базовых теорий менеджмента является *теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга*. В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека. В соответствии с этой теорией такие факторы, как трудовые успехи, признание заслуг, собственно процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост, усиливают позитивные мотивы поведения человека, поскольку повышают уровень его удовлетворенности своей работой. Однако мотивация труда может быть и негативной, т. е. могут действовать факторы, которые препятствуют удовлетворенности работника трудом (отсутствие гарантий сохранения работы, недостаточно высокий социальный статус, неэффективная трудовая политика администрации, неблагоприятные условия труда, неудовлетворительные межличностные отношения и др.). Неудовлетворительное качество продукции, низкая производительность труда, текучесть кадров связаны с этими факторами и во многом могут объясняться именно теорией мотивационной гигиены [67; 83; 100; 117].

Создатель *теории иерархии потребностей А. Маслоу* классифицирует цели индивидуума по степени значимости, что дает возможность объяснить характер влияния внешних и внутренних факторов на поведение человека. Им выделены пять видов потребностей: физиологические потребности → потребность в безопасности → потребность в принадлежности к социальной группе → потребность в уважении к себе → потребность в самоутверждении. Все они могут проявляться одновременно, но удовлетворение последующих видов потребностей возможно только при удовлетворении предыдущих (начиная с физиологических).

Создатель *теории организационных модельных систем Р. Лайкерт* считает, что ценность человека можно измерить и человеком можно управлять так же, как “физическими капиталами”. Автор *теории группового обучения С. Арджирис* утверждает: обучение в психологической обстановке, максимально приближенной к профессиональной деятельности, наиболее эффективно. Эта теория широко распространена в американских университетах и школах бизнеса. Авторы *теории стрессового баланса Р. Блейк и Дж. Муттон* особое внимание уделяют балансу между производственными и социальными потребностями [13].

Таким образом, теории Ф. Тейлора, А. Файоля и других зачинателей научного менеджмента относятся к *классическим теориям* организации управления. *Неоклассические теории* исходят из возрастающей **роли человека** в процессе производства и в жизни общества. Эти теории характеризуются следующими основными моментами: мотивы, неформальная организация,

коммуникация и участие. В основе современных теорий организации, вытекающих из теории систем, лежат четыре функциональных принципа: функция достижения цели, приспособление системы к окружению, интеграция всех частей системы и регулирование внутреннего напряжения в системе. Наиболее полно современная теория организации управления представлена у Г. Хикса и Р. Джулета, которые предложили следующие основные характеристики: системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

Новое управленческое мышление

Роль фактора управления, управленческой культуры, управленческой философии в условиях современного промышленного производства многократно возросла, поскольку усиление позиций в конкурентной борьбе сегодня зависит от качества управления [31; 39; 42; 47; 99; 129 и др.]. Поэтому совершенствование управления необходимо рассматривать как один из главных факторов повышения эффективности производства. В чем же выражается **новое управленческое мышление**?

Это, прежде всего, постоянная борьба со всеми видами потерь на производстве, постоянный поиск методов и форм совершенствования его организации, путей прогресса в области повышения производительности, гибкости и оперативности управления производством, улучшения качества продукции, уровня обслуживания потребителей. Для этого необходимо:

- постоянно искать и находить источники снижения потерь;
- постоянно привлекать работников всех уровней, включая рядовых рабочих и служащих, к управлению, к процессу выявления проблем и принятия решений;
- осуществлять постоянные инвестиции в “человеческий капитал”, в обучение и переподготовку рабочих, подтягивание их мышления до уровня специалиста, воспитание в них качеств работников умственного труда;
- постоянно развивать и всячески поощрять рационализаторскую активность рабочих и служащих;
- сочетать единообразное вознаграждение с участием работников в прибыли, получаемой предприятием в целом (помните: если значительная часть заработной платы работника — примерно 50 % — приходится на полугодовые или годовые премии, то уже одно это обстоятельство обеспечивает снижение текучести и стабильность кадров).

Современные менеджеры должны знать, что в рамках нового управленческого мышления *любая производственная система рассматривается как социотехническая*, поскольку в современном промышленном производстве

постоянно взаимодействуют две подсистемы: а) техническая, включающая не только машины, станки, оборудование, все виды технологий и т. п., но и управленческие знания, организационные структуры, методы производственного планирования, разработки рабочих мест, технические приемы и навыки работы, уровень квалификации и подготовки рабочей силы, ее профессиональный состав; б) социальная, включающая все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие рабочих и служащих в процессе принятия решений, возможности карьеры и продвижения по службе, организационную культуру и др.

Западные исследователи выделяют **шесть характеристик социотехнической системы**, которые, являясь ключевыми для успеха в конкурентной борьбе в современных условиях, в то же время характеризуют уровень развития нового управленческого мышления. Это:

организационная философия, базирующаяся на понимании работниками компаний своих целей и предназначения всего предприятия, их постоянной готовности разделить с администрацией всю полноту ответственности за результаты хозяйственной деятельности;

организационная структура управления, обеспечивающая рядовым рабочим и служащим реальные права на участие в управлении;

новый подход к разработке рабочих мест и роли исполнителя в процессе принятия решений (наряду с узкой специализацией работника на эффективном выполнении какой-то одной отдельной операции, что предполагает глубокое технологическое разделение труда, существует спрос на работников, способных выполнять широкий круг производственных операций или функций);

новая схема размещения оборудования, отвечающая потребностям командно-бригадной формы организации труда и обеспечивающая ускорение материальных потоков на производстве; она основана на ячеечной форме взамен цехов и линий как при традиционном подходе;

новые формы и методы подготовки и переподготовки кадров, более гибкая кадровая политика, направленная на гарантирование занятости. Обучение должно основываться на овладении широким кругом профессий, а также знаниями, дающими работникам возможность выполнять множество функций, разбираться не только в чисто производственных, но и в организационных, экономических и других аспектах своей работы, овладевать смежными специальностями и осваивать так называемые профессии будущего;

новые критерии в оценке экономической эффективности использования современных технологий и осуществления капиталовложений в развитие производства (помните: направлять средства на то, чтобы поддер-

жать или усовершенствовать систему производства при неэффективном управлении, — пустая трата денег) [47].

Таким образом, новая организация современного промышленного производства должна соответствовать определенным *параметрам*, т. е. иметь: небольшие организационные подразделения с небольшим количеством работников, но с гораздо более высоким, чем прежде, квалификационным и образовательным уровнем; небольшое количество уровней управленческой иерархии с почти полным упразднением организационной пирамиды; бригадные (или командные) организационные структуры; ориентацию производства на обслуживание потребителя; гибкий, быстроменяющийся ассортимент продукции; минимум запасов и гибкие производственные системы; более высокий уровень производства и более низкие его издержки.

Основные заповеди менеджмента

Новая организация производства должна строиться на следующих принципах:

- нельзя подстраивать организацию к способностям занятых в ней работников: нужно строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;
- ни одно лицо не должно отчитываться более чем перед одним начальником и должно получать приказы только от этого же начальника — *принцип единоначалия*;
- все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределить между работниками аппарата и не дублировать их — *принцип специализации в сфере управления*;
- подчиненных должно быть 6–12 человек — *принцип диапазона управления*;
- постоянно ограничивать количество иерархических ступеней в структуре организации (чем больше предприятие, тем сложнее им управлять);
- руководитель никогда не должен делать того, что может сделать его подчиненный, — *принцип делегирования полномочий*.

Роберт Хеллер в книге “Заветная мечта менеджера” приводит достаточно простой набор практических советов, которые, по его мнению, полезны не только менеджерам, но и всем людям, поскольку менеджмент есть общечеловеческая деятельность, где лучшими путеводителями служат не учебники по теории управления, а история, социология и психология.

Десять заповедей менеджмента

1. Думай, прежде чем действовать: деньги не твои.
2. Хорошее управление есть следствие хорошей идеи.
3. Менеджер не доказывает собственной неправоты.

4. Доход должен превышать расход.
5. Возможности менеджмента всегда ниже требуемых.
6. Менеджер либо может выполнять свою работу, либо не может.
7. Не предпринимай действий, которые требуют сложных расчетов.
8. Если цель ложна, то и путь к ней ложен.
9. Если ты пытаешься сделать невозможное, то тебе не миновать провала.
10. Самый легкий способ делать деньги — перестать их терять.

Базовые концепции организации

Современные справочники дают следующие определения понятия “**организация**”:

- приведение системы в состояние целостности, упорядочение составных частей некоторого духовного или материального объекта;
- соотношение частей в некоторой целостности, связь между ними и их функциональная соподчиненность;
- наиболее позднее определение связано с созданием сложных социотехнических систем и техноструктур, деятельность которых невозможна без централизованного управления, и систем, именуемых институтами, что в конечном итоге и получило обобщенное название “организация” (учреждение, предприятие) [46].

Концепция М. Вебера

Автор теории бюрократии М. Вебер понимает организацию как инструмент для достижения групповых целей. Его модель организации — это структура управляемых частей. Структуры рассматриваются как орудия, специально созданные в интересах эффективного осуществления групповых намерений и плановых преобразований. Предполагается четкое распределение труда, что обеспечивает высокую квалификацию и специализацию персонала. Работники должны строго соответствовать производственным требованиям. Позиции и должности организованы в строгую иерархическую структуру власти, которая четко обозначена. Решения и действия регламентируются инструкциями, обеспечивающими единообразие деятельности, ее непрерывность и стабильность независимо от штатных изменений. Организация включает специальный административный штат, который обеспечивает функционирование структуры, особенно каналов коммуникации. Отношения сотрудников на всех уровнях безличны, эмоционально нейтральны. На это направлена разработанная система социальных дистанций, которая обеспечивает необходимую рациональность суждений при выполнении обязанностей, исключая чувства и настроения. Должностные лица назначаются.

После прохождения проверки работники вступают в должность на длительный срок и подлежат защите от произвольного увольнения. Таким об-

разом, жестко спланированные структуры позволяют осуществлять планируемую ротацию и рациональное манипулирование кадрами [46].

Концепция Т. Парсонса, Ф. Селзника, Ч. Перроу

В данной концепции организация предстает как естественное целое, как функциональная гомеостатическая система. Модель естественной системы — это институционально-политическая субструктура, совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых частей. Организационные структуры — системы открытые. Они активно используют механизмы обратной связи, что обеспечивает возможность саморегулирования, коррекцию отклонений от состояния равновесия и устойчивости, способность достигать одного и того же конечного состояния независимо от начальных условий. Организация развивается по своим “естественным законам”, а не по планам отдельных лиц; ее структуры поддерживаются стихийно и гомеостатически. “Позитивная интеграция” — необходимое условие существования организации; она предполагает взаимную поддержку и содействие составляющих социальной системы. Негативные факторы внешней среды могут нарушить равновесие и обусловить возникновение защитных механизмов, в создании которых участвуют организационные ценности и самопроизвольно формирующиеся нормативно-санкционированные структуры организации. Интеграция понимается как структура; ее составляющие — процессы, посредством которых отношения между частями социальной системы (людьми, играющими определенные роли, коллективами и компонентами нормативных стандартов) упорядочиваются так, что обеспечивается их гармоничное функционирование. Интеграция может иметь негативный аспект в том случае, когда снижается возможность социального действия. Интеграция системы нарушается из-за взаимных помех и противоборств. Плотность социально-психологического пространства создает климат борьбы за свое место и статус либо ведет к дифференциации структуры через конфликт.

Таким образом, организация имеет свои законы, но, будучи включенной в структуру общества, отражает свойства общественной системы. Организация обладает комплексом приспособительных функций. Последствия действий интеграции независимы от намерений участвующих в ней единиц. Организация как целое всегда больше суммы составляющих ее систем. Это система непрерывно изменяющаяся, но стремящаяся к внутреннему равновесию (гомеостазису). Для познания этого процесса необходимо проанализировать функции, которые отображают состояние элементов и системы в целом. Выделяют пять ведущих функций: управление напряженностью, сохранение формы, интеграция, адаптация и достижение цели [46].

Концепция Р. Аркоффа и Ф. Эмери

В данной концепции организация — это социальная система, в которой состояние любой ее части можно определить, зная состояние всей системы.

При этом основными понятиями анализа являются разделение труда, распределение ответственности и распределение власти. Социальная система и ее элементы соотносятся так:

- 1) если элементы служат инструментом для всей системы, то она будет уменьшать свое разнообразие; диапазон целеустремленного поведения при этом будет ограничен, поведение сводится к низким уровням — многонаправленному и однонаправленному;
- 2) если система служит инструментом для составляющих ее элементов, это придает ей потенциал для динамического разнообразия, диапазон целеустремленного поведения расширяется, уровень поведения поднимается до стремления к идеалу. Удовлетворение приносит само продвижение, которое называется авторами концепции прогрессом, а конечное состояние (достичь которого невозможно) — идеалом.

Психодинамика социальной группы влияет на параметры выбора ее членов и может увеличить или уменьшить число вариантов, доступных для выбора. Это отражается на особенностях организационных воздействий, что характеризуется такими показателями:

вероятность выбора — в какой мере членам социальной группы свойственно выбирать одинаковые способы действия при продуцировании инструментов организации. Чем больше эта мера, тем легче налаживается сотрудничество. Этот показатель составляет основу коллективизма;

эффективность выбора — насколько эффективны способы действия, возможные при данных психологических особенностях, технических средствах и услугах, которые предоставляет социальная группа, и для какого количества ее членов;

возможные результаты — сколько возможных результатов у различных членов группы и как предпочитаемые способы действия соотносятся с их эффективностью;

удельная ценность — какова для членов социальной группы удельная ценность совместно достигаемых результатов. Соотношение трех последних показателей составляет основу факторов социальной защиты, справедливости и социальной причастности, которые опосредует организация.

Таким образом, социальные группы — это целеустремленные системы, состоящие из взаимосвязанных элементов. Между ними существуют отношения инструментальности. Взаимное влияние частей всегда опосредовано состоянием (общим или ситуативным) всей системы. В организации существует постоянная тенденция к увеличению разнообразия в диапазоне и уровне поведения элементов. Увеличение или уменьшение разнообразия определяет уровень организованности группы, общности, коллектива [46].

Концепция Я. Щепаньского

Автор этой концепции под организацией понимает: а) объединение людей, стремящихся к реализации цели организованным способом; б) спосо-

бы руководства и координации, гармонизацию задач и направление результатов их решения на достижение цели; в) функционирование общностей как системы способов (образцов) деятельности, средств социального контроля, социальных ролей и систем ценностей, что обеспечивает порядок и бесконфликтность социальной жизни.

Основу социального порядка составляет реализация объема ожиданий индивида в удовлетворении его потребностей в рамках, определенных системой институтов, санкций и ценностей. Порядок нарушается, если ожидания не исполняются или нарушается функционирование институтов и систем социального контроля, организация входит в полосу радикальных перемен. Иными словами, устойчивость социальной организации обеспечивает удовлетворение социальных потребностей, а неустойчивость порождает социальную дезорганизацию.

Автор выделяет четыре механизма разрешения противоречий и обеспечения внутренней сплоченности социальных организаций:

- 1) создание управленческого ядра и придание ему властных полномочий, создание системы санкций. Наделенная властью подструктура должна обеспечить единство действий путем контроля за выполнением обязанностей всеми членами группы;
- 2) создание социальных механизмов для выработки компромиссов между антагонистами (индивидами или группами) в целях достижения формального согласия и формального единства действий;
- 3) обращение к голосованию общего собрания, когда дискуссия не приводит к взаимопониманию;
- 4) достижение интеграции на основе дискуссии, которая приводит к общему согласию.

Таким образом, организация отлична от структуры. Структура — упорядочение составных элементов какого-либо целого в соответствии с определенным принципом, делающее возможным функционирование целого. Следовательно, структура — это строение целого, а организация — его функционирование [46].

Концепция А. И. Пригожина

А. И. Пригожин в понятии “организация” различает: а) стационарный объект — искусственные объединения институционального характера с очерченными функциями и статусом; б) процесс — деятельность по распределению функций, налаживание связей, координация; в) степень упорядоченности — структуру, строение, тип связей как специфический способ соединения частей, т. е. свойство целого.

Обобщенная модель организации реализуется в соотношении признаков и свойств. Типология строится на основе характеристик, которые отражают

место организации в системе общественных отношений и социальной функции: административные, общественные, научные и т. д. Определяющий признак организации — коллективное целеобразование и целедостижение, включающее:

- цели, отражающие внешнее назначение организации как общественного инструмента;
- цели как интересы сотрудников, реализуемые через организацию;
- цели системы как условие функционирования организации (равновесие, стабильность, целостность).

Производными определяющего признака являются иерархия структуры и социальное управление. Иерархия структуры — это принцип строения организации, который рассматривают как разноуровневое распределение элементов целого по степени общности целей. Строится на трех основаниях: а) централизация — функция консолидации совместной деятельности; б) односторонняя личностная зависимость — функция статусов и социального неравенства; в) власть — функция нормативного регулирования намерений и интересов работников. Социальное управление основывается на целенаправленном воздействии, организационном порядке и самоорганизации.

Таким образом, в качестве системообразующих факторов необходимо рассматривать три группы свойств организации: общественный инструмент; человеческая общность; безличная (объективизированная) структура. Свойства и признаки взаимопересекаются, все признаки распределяются в соответствии со свойствами и, наоборот, каждое свойство отражается в любом из признаков [46].

Непреодолимое значение для развития теории организации имеют идеи ведущих исследователей в области управления — Л. Берталани, А. Богданова, Т. Котарбинского, П. Сорокина и др. Несмотря на обилие различных концепций социальной организации, думающие менеджер и предприниматель всегда найдут для себя полезное в каждой из них. При этом необходимо помнить, что главным элементом любой организации и всей системы управления являются кадры. Движение кадров, т. е. элементов этой системы, связано с поиском их резерва (профориентацией), оценкой их потенциальной пригодности (отбором и подготовкой), включением их в структуру организации (социальной и профессиональной адаптацией) и применением их способностей (рациональным использованием). Все это позволяет сделать вывод, что предмет психологии кадрового менеджмента представляет собой концептуальную систему социально-психологического знания, разнообразие всех его отраслей, обеспечивая синтез социально-психологических подходов к проектированию деятельности производственных организаций, где главный вопрос — это проектирование коллектива, “человеческой части” организации как совокупности субъектов труда [39; 46].

Управленческие тесты

В практике менеджмента развитых стран Запада тесты используются уже несколько десятилетий, и им свойственно количественное выражение результатов. В Японии, где этот метод оценки сравнительно нов, по итогам тестов стараются главным образом составить общее представление о кандидате на должность менеджера.

Далее приводится 14 примеров подобного рода тестов. Их построение, содержание постановочной части и комментария дают наглядное представление о специфике тестовой практики в японских компаниях. Тесты заимствованы из книги Томодзи Утида. В приводимом варианте это тесты-задачи для тренировочных занятий, которые могут быть использованы при отборе и подготовке менеджеров, а также для их самооценки и самообозначения*.

ТЕСТ 26

Управление организацией

Нынешний этап исторического развития называют периодом сложных политических, социальных и экономических перемен. Происходящие изменения вовлекают управление не только в сферу окружающей среды, техники и экономики, но и в область социального и политического развития. В такой ситуации исключительно важное значение приобретает умелый и своевременный учет высшим эшелоном управления этих изменений и принятие руководителями адекватных и эффективных мер.

Какое, по Вашему мнению, из указанных ниже мероприятий целесообразно осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

- А.** Прежде всего оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность организации, а также методы управления ею.
- Б.** В случае изменений всегда принимаются поспешные, нецелесообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. Как следствие, организация работает неравномерно. Поэтому нужно срочно выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.
- В.** Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации. Поэтому необхо-

* Приводятся по: Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. — М., 1989.

димо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

Комментарий

Безусловно, в управлении организацией необходимо устранить всякие сбои, неравномерность в работе, не допускать ненужных затрат усилий, различного рода несообразностей. Если возникают перемены в обстановке, то это всегда сказывается на деятельности организации, на методах управления. В результате возникают трудности, приводящие к напрасным затратам усилий. А поскольку в складывающейся обстановке нежелательные изменения происходят и в структуре знаний и навыков, которые требуются от сотрудников организации, то будет совершенно правильным принять меры к тому, чтобы устранять указанные негативные моменты в управлении, развивать инициативу у работников, осуществлять их соответствующую переподготовку.

Тем не менее принятие контрмер, которые соответствуют переменам современного этапа, называемого “эпохой потрясений”, будет недостаточным. Наступило такое время, когда невозможно выжить, если своевременно не осуществить структурную перестройку и не поставить перед организацией новые цели для того, чтобы, к примеру, текстильные компании стали выпускать строительные материалы, кондитерские фирмы начали производить медикаменты, а предприятия по производству кино- и фотоаппаратуры приступили к выпуску канцелярского оборудования.

Если резко повышаются цены на нефть и не хватает рабочих рук, необходимы эффективные меры для выхода из такого положения и, очевидно, нужно сократить потребление дорогостоящей нефти, а также разработать соответствующие мероприятия в области найма. Именно благодаря более умелому и гибкому управлению можно добиться того, чтобы экономика страны продолжала успешно развиваться.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 27

Навыки управляющего

Навыки, которые требуются от управляющего, можно в целом подразделить на три вида: технологические, связанные с конкретной профессией; коммуникативные, связанные с умением управлять людьми; концептуальные, связанные с умением принимать ответственные решения, осуществлять комплексный подход к проблемам.

Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?

- А.** Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно возрастает значимость концептуальных навыков.
- Б.** Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.
- В.** По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

Комментарий

Степень важности коммуникативных навыков примерно одинакова у менеджеров, принадлежащих к различным эшелонам: низшему, среднему или высшему. Степень важности концептуальных навыков повышается по мере движения от низшего эшелона к высшему. Степень же важности технологических навыков обратно пропорциональна высоте той ступени, на которой находится менеджер. Относительно слабая зависимость управляющих высшего звена от технических навыков объясняется тем, что всю конкретную работу на “переднем крае” производства они могут переложить на плечи руководителей низшего звена. В то же время значимость концептуальных навыков для руководителей высокого ранга связана с их ответственностью за обеспечение нормального функционирования всей организации, в том числе и в экстремальных условиях.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 28

Стиль управления

Применение менеджером демократических методов руководства имеет много достоинств и преимуществ с точки зрения управления производством. Однако эти методы имеют и ряд недостатков. В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть эти недостатки?

- А.** Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.
- Б.** Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, им придется тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В этой связи может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

В. Если управляющие будут слишком часто выслушивать мнения подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми “удобнее”, чем общение с начальством.

Комментарий

Применение управляющими демократических методов руководства приводит к тому, что приходится выслушивать мнения подчиненных, давать в каждом случае советы. Выслушав мнение подчиненного, нужно принимать или отвергать его. При этом необходимо всегда объяснять причину своих действий. На все это требуется время. Вот почему демократический стиль руководства становится нецелесообразным и неподходящим, особенно в обстановке, требующей от руководителя немедленных действий. В таких обстоятельствах наиболее приемлем авторитарный стиль управления.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

ТЕСТ 29

Навыки управляющего

В таблице приводится часть результатов исследования, на основании которых навыки разбиты на три группы: для руководителей низшего, среднего и высшего звена. При этом соблюдается определенная иерархия этих навыков по их значимости. Укажите, какие из групп навыков требуются от руководителей звена соответственно низшего, среднего и высшего.

Степень значимости	Вариант ответа		
	А	Б	В
1	Умение спланировать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение спланировать подчиненных	Умение спланировать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать нужные решения

Комментарий

Данное исследование было осуществлено исследовательским отделом промышленного обучения Японской ассоциации управления. На основании

полученных результатов специалисты пришли к выводу, что для руководителей низшего ранга самыми важными являются технологические навыки. Если говорить об управляющих среднего ранга, то эти навыки занимают у них по степени значимости третье место. Что же касается управляющих высшего эшелона, то для них нет необходимости обладать такими навыками.

В работе менеджеров среднего ранга главенствующее положение занимают навыки, связанные с умением сплачивать подчиненных. Для управляющих высшего ранга особое значение приобретают навыки, связанные с умением предвидеть.

Примечание: правильное решение — вариант “А” для управляющих среднего звена; “Б” — для управляющих низшего звена; “В” — для управляющих высшего звена.

ТЕСТ 30

Управленческие действия

Круг служебных обязанностей управляющего достаточно широк. В него, в частности, входит исполнение указаний, исходящих от вышестоящих инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных, как осуществить взаимодействие со смежными организациями и т. д. Однако бывают случаи, когда от вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели.

Как должен действовать управляющий в таких случаях? Если Вы — управляющий, то какой из приведенных ниже вариантов действий Вы считаете наиболее предпочтительным?

- А.** Нужно выйти с предложением в вышестоящую инстанцию и запросить необходимые указания.
- Б.** Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение этих задач.
- В.** Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

Комментарий

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей является обязанностью высшего управленческого эшелона. Однако в

организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции, определить оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях, при отсутствии каких-либо инструкций (указаний) сверху, нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет всю ответственность за принятые меры на себя.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

ТЕСТ 31

Управленческие действия

На предприятие, где Вы осуществляете управленческие функции, запланировано завезти новые станки. Вы собрали ответственных за производственный сектор и обсуждаете с ними вопрос о том, какие поставить станки — те, что предлагает компания “К”, или те, что предлагает компания “С”. В ходе дискуссии обнаружились два противоположных мнения: одни считают, что лучше поставить станки, производимые компанией “К”, а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить станки фирмы “С”. Поскольку и в том, и в другом мнении есть резон, то не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит Вам. Какую из предлагаемых ниже позиций Вы займете как управляющий?

- А.** Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести его так, чтобы у них сложилось окончательное решение.
- Б.** Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуются, следует убедить несогласных.
- В.** Нужно глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять решение.

Комментарий

Какое же принять решение? Нужно ли полагаться на мнения подчиненных? Может быть, запросить указание вышестоящей инстанции? Все это

зависит от каждого конкретного случая. Но вопрос о том, на каких станках остановить выбор, должен решать сам управляющий. Следует иметь в виду, что когда мнения подчиненных расходятся, то у большинства из них появляется желание, чтобы окончательное суждение высказал вышестоящий. В связи с этим необходимо, чтобы управляющий разъяснил подчиненным свою точку зрения и объявил о своем решении поступить именно так, как он предлагает.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

ТЕСТ 32

Трудолюбие

Стимулирование интереса к работе является весьма важным фактором усиления трудовой мотивации. Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три наиболее эффективные меры, которые пробуждали бы интерес к выполняемой работе. При этом особые случаи исключаются.

- А.** Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.
- Б.** Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.
- В.** Если требуется заставить людей выполнять работу, нужно объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.
- Г.** Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и добиться, чтобы она была выполнена без срывов.
- Д.** Работу, которую нужно выполнить, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.
- Е.** Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

Комментарий

Знание сути работы, а также соответствующий интерес к ней являются решающими факторами успеха. Наряду с этим важно иметь собственный взгляд на вещи. Допустим, Вы хорошо знаете правила игры в гольф или шахматы. Совершенно очевидно, что интерес к этим играм возрастет, если взять за правило углублять свои знания о них. И еще одно обстоятельство: очень важным оказывается для нас предвосхищение положительного результата деятельности.

Примечание: правильное решение — варианты “А”, “Д”, “Е”.

ТЕСТ 33

Отношение к труду

В каком из приводимых ниже случаев проявляется сознательное отношение людей к труду?

- А.** В сложных условиях жизни любой будет трудиться с энтузиазмом. Однако как только появляются свободное время и жизненный комфорт, возникает тяга не к работе, а к развлечениям.
- Б.** Когда человек достигает определенного уровня жизни, у него появляется свободное время, и работа для него становится не только источником дохода, но и средством удовлетворения духовных и интеллектуальных запросов.
- В.** Когда появляется достаток и достигается определенный уровень комфорта, человек ищет развлечений, удовольствий. В этом случае он теряет всякий интерес к работе и тем более стремится избежать трудностей.

Комментарий

Исследования проблемы потребностей показывают, что когда у человека хорошо устроена жизнь и, следовательно, есть много свободного времени, у него появляется сильное желание удовлетворить свои духовные и интеллектуальные потребности. В этой связи работа для него становится фактором, с помощью которого можно реализовать эти потребности. Если же у человека нет интереса к работе, у него возникает желание добиваться реализации своих потребностей через развлечения.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

ТЕСТ 34

Чувство принадлежности к предприятию

Культивирование у сотрудников сильного чувства принадлежности к предприятию или месту работы является не только эффективным “закрепляющим” фактором, но и очень важным с точки зрения стимулирования трудолюбия. Какой из приводимых ниже примеров является в этой связи наиболее приемлемым для стимулирования трудолюбия?

- А.** При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов нужно стремиться к тому, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свое мнение.
- Б.** Не следует, насколько это возможно, заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или делать им замечания. Нужно проявлять постоянную заботу о каждом подчиненном.

- В.** Следует установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо заставлять подчиненных соблюдать установленный порядок и не допускать самовольных действий.

Комментарий

Чувство принадлежности к предприятию может усиливаться у работников в основном тогда, когда они заинтересованы в успехах своей организации и осознают притягательность ее целей; относятся друг к другу как к личностям, играющим важную роль в организации; относятся друг к другу с уважением и заботой; занимают достаточно высокое положение внутри организации или располагают большими возможностями занять высокое положение.

Когда человеку предоставляется возможность активно участвовать в деятельности своей организации, когда у него есть возможность для продвижения, когда внутри организации налажены хорошие межличностные отношения, а также если он всегда может рассчитывать на помощь и сотрудничество, чувство принадлежности к организации у него усиливается.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 35

Удовлетворенность работой

Один из подчиненных заявил: “Я не испытываю удовлетворения от своей работы. Она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное”.

Работа, за которую отвечает этот подчиненный, заключается в том, что он подбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Ее может выполнять даже выпускник средней школы. Однако поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющему английским языком. Но он, видимо, хотел бы выполнять работу, сходную с деятельностью бизнесмена или менеджера.

Каким образом Вы как управляющий должны отреагировать на подобное заявление подчиненного?

- А.** Следует точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, постараться как можно скорее предоставить ее взамен прежней.
- Б.** Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако предоставить такого рода работу всем работникам фирмы невозможно. В этой связи нужно убедительно разъяснить ра-

ботнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

- В.** Нужно разъяснить работнику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относятся и как ее выполняют. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Комментарий

Удовлетворенность трудом — это ощущение того, что Вы полностью отдаете ему свои силы и раскрываете способности и что Ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Это ощущение усиливается, когда Вы чувствуете, что на Вас возлагают большие надежды и Ваша работа идет на благо общества. Иными словами, удовлетворенность работой не приходит сама собой, а достигается в том случае, когда удовлетворяется Ваша потребность в самовыражении, когда у Вас укрепляется чувство собственного достоинства.

Одна и та же работа может порождать и удовлетворенность, и разочарованность — все зависит от того, как Вы относитесь к ней. Возьмем, к примеру, учителя школы. Многие испытывают полное удовлетворение от учительского труда, но есть немало и тех, кто этим трудом тяготится.

Если подчиненный будет переведен на желаемую для него работу, но его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте вряд ли сохранится надолго.

Следует иметь в виду, что перемена работы не всегда идет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

Примечание: правильный ответ — вариант “В”.

ТЕСТ 36

Определение целей и задач деятельности

Поручая подчиненным какую-то работу, необходимо четко разъяснить им цели деятельности. Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении этих целей.

- А.** Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют для достижения целей организации.
- Б.** По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнений подчиненных.

- В.** Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.
- Г.** Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их несмотря на все старания.
- Д.** Можно достичь любых целей, если учитывать способности подчиненных.
- Е.** При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.
- Ж.** Добиваться понимания того, что достижение поставленных целей является для подчиненных их долгом, обязанностью, делом, за которое они несут ответственность.

Комментарий

Если говорить о целях деятельности, то суть вопроса сводится к двум сторонам проблемы. Во-первых, это достижение целей, а во-вторых — возможность их достижения. Цели не рождаются из пустых раздумий, они вытекают из объективной действительности. В этой связи работники сами должны принимать участие в определении целей деятельности. Это мобилизует силы и волю на их достижение.

Более того, возможность достижения поставленных целей без напряжения сил работников — дело бесперспективное. Поэтому лучше, если достижение целей будет сопровождаться преодолением трудностей.

Примечание: правильное решение — варианты “А”, “Б”, “Е”.

ТЕСТ 37

Слаженность группы

В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключаются в том, чтобы формировать в коллективе атмосферу взаимовыручки, взаимодействия. Какие из приведенных ниже мер, по Вашему мнению, наиболее эффективны для культивирования такой атмосферы?

- А.** Будь то сфера производства или торговли, на предприятии следует создавать атмосферу соперничества между рабочими группами.
- Б.** Нужно определять объем работы в рамках предприятия, распределять ее между подчиненными так, чтобы каждый не выходил за пределы своей компетенции. Наряду с этим надо осуществлять руководство так, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и согласованность действий всех.
- В.** Следует проводить неофициальные мероприятия, например дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы непринужденно общаться. Наряду с этим с помощью собраний и других меропр-

ятий нужно способствовать тому, чтобы работники стали лучше понимать характер работы друг друга.

Комментарий

Для создания в коллективе атмосферы взаимовыручки и сотрудничества нужно следовать таким основным правилам: углублять взаимопонимание членов организации; устранять элементы антагонизма, столкновения интересов членов организации и одновременно добиваться согласованности, совпадения этих интересов путем постановки общей цели. Исходя из этих правил можно получить эффект и от проведения встреч и собраний. Когда культивируется чувство здорового соперничества между группами на предприятии и со всеми подчиненными рабочими группами обсуждаются пути завоевания первенства, то не только сближаются интересы всех членов рабочей группы, но и усиливается взаимопонимание между ними. В таких условиях складывается атмосфера товарищества, обостряется чувство коллегиальности. В результате достигается нужный социально-психологический эффект.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 38

Сработанность группы

Управляющие хорошо знают, что в малочисленной рабочей группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Почему? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

- А.** Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малочисленной группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малочисленной группе интенсивнее, чем в большой.
- Б.** Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.
- В.** В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленна, то, естественно, и меньше таких людей, поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на уговоры.

Комментарий

Мнения людей могут различаться, и это естественно. Однако данный факт отнюдь не означает, что невозможно найти единую точку соприкосновения. Если каждый хорошо узнает мнение другого и постарается согласиться с ним, то появится перспектива достижения согласованности, единства. Стремление достичь единства с коллегой порождает чувство доверия к нему, уси-

ливает дух корпоративности, приводит к интенсификации взаимных коммуникаций.

Различие в численности группы существенно влияет на масштабы и интенсивность коммуникаций. Например, если в группе из пяти человек все обратятся друг к другу по одному разу, то общее число коммуникативных связей будет только 10; в группе из 10 человек — 45; из 15 человек — 105. Следовательно, в многочисленной группе значительно труднее добиться взаимопонимания, что негативно сказывается на ее единстве.

Примечание: правильное решение — вариант “А”.

ТЕСТ 39

Соревнование

Чтобы повысить коэффициент полезного действия работников, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

- А.** Поскольку считается, что человек стремится одержать верх над другим, его следует вовлекать в соревнование.
- Б.** Соревнования нередко повышают коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не видящий перспективы победить в соревнованиях, постепенно отказывается от них. Длительные по времени соревнования не только не повышают, а наоборот, понижают коэффициент полезного действия работников.
- В.** В соревновании только часть работников напрягает силы, вкладывая душу в работу. Большинство же не меняют привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициент полезного действия работников.

Комментарий

Людам в большей или меньшей степени свойствен дух соперничества. Поэтому когда устраиваются соревнования, люди прилагают усилия к тому, чтобы не потерпеть поражения. Однако большие усилия прилагают только те, кто непременно хочет добиться определенных результатов. Если человек не видит перспективы победить в соревновании, его коэффициент полезного действия снижается. Кроме того, человек не может длительное время проявлять соревновательное рвение. Коэффициент полезного действия работников можно повысить только в процессе кратковременных соревнований, очерченных конкретными целями и задачами.

Примечание: правильное решение — вариант “Б”.

13.2**ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Быстрые темпы внедрения информационных технологий, автоматизации и роботизации производственной сферы — одно из главных проявлений современного научно-технического прогресса. Реализация потенциальных возможностей основных средств производства (как вновь вводимых, так и действующих) дает наибольший эффект лишь в том случае, если она максимально сочетается с наиболее современными принципами организации структур управления, организации и оплаты труда, мобилизации и развития кадрового потенциала менеджмента [13].

Теорию современного менеджмента нельзя рассматривать вне организационных отношений, поскольку менеджмент — не только совокупность систематических знаний, но и важный элемент организационной структуры любой социотехнической системы. Поэтому любая совместная деятельность людей, усложнение социально-экономических процессов обуславливают поиск все более эффективных алгоритмов согласованных действий, что требует разработки и внедрения оптимальных организационных структур управления [13].

Изменение технического уровня производства, внедрение новых видов технологий обуславливают необходимость реорганизовать сам труд. Характер труда и управление им изменяются, приводя к возникновению новых профессий и обуславливая необходимость переобучения персонала, что создает предпосылки для реализации творческого потенциала работников. Система организации труда, которая “втискивает” работников в узкие рамки жестко определенного круга обязанностей, не позволяет в современных условиях в полной мере использовать возросший кадровый потенциал, сдерживает эффективное развитие производства и персонала. Она не только не экономична, но и не рациональна с социально-психологической точки зрения. Американские специалисты склонны видеть в устаревших формах организации и оплаты труда, стиле и методах управления персоналом, вызывающих отрицательное отношение к производству и предприятию в целом, источник социально-психологических конфликтов между администрацией и работниками.

Важнейшей проблемой организации менеджмента является формирование “элитных групп” управленческого персонала, создание эффективных механизмов его регулярной “прополки”, обновления и развития. Кадровая стратегия организации должна строиться таким образом, чтобы “элитные группы” управления подбирались под цели организации и были способны обеспечить их достижение, а остальной персонал подбирался под конк-

ретные “элитные группы” и был способен эффективно реализовывать их решения в повседневной производственной деятельности.

Организационные структуры управления

В странах с рыночной экономикой предприятие как организационное формирование утвердилось еще в период промышленной революции. Для него характерны:

Многозвенность структур. Классической является трехзвенная структура, включающая производственное звено типа цеха или участка, средний управленческий персонал и управляющих высшего ранга в лице руководителя предприятия и его заместителей;

Статичность организационных форм. Независимо от того, идет ли речь о цехе или о функциональных отделах, их формы задаются еще при проектировании предприятия и остаются неизменными. Нововведения, как правило, носят эпизодический характер;

Организационные отношения строго иерархического типа. Иерархия односторонняя — сверху вниз; решения и распоряжения носят императивный характер. Точность и автоматизм в исполнении административных команд являются критерием оценки качества труда исполнителей [13].

Структурное направление в управленческой деятельности допускало известное расширение круга участвующих в принятии решений, не делая при этом особого упора на их индивидуальное творчество и не позволяя уклониться от уже принятого решения даже при изменившихся обстоятельствах.

Новая корпоративная теория менеджмента ориентирована на изменение указанных характеристик: вместо многозвенных структур выдвигается идея *двухзвенной*; статичным структурам противопоставляются *гибкие формы*; как альтернатива “высокой” организационной пирамиды выдвигаются “*плоские*” *организационные структуры* с широким делегированием ответственности и расширением участия работников компании в управлении. Новая организационная структура социотехнических систем, таким образом, создает конструкции, сочетающие достоинства децентрализации и интеграции. Ниже приводится описание нескольких структур такого типа [13].

Матричная организация

Идея организации этого типа, предложенная Дж. Гелбрейтом, основана на его информационной модели. С системных позиций она является отражением концепции “достаточного многообразия”: сложность организационной структуры должна соответствовать сложности окружающей среды. Матричные организации впервые сформировались в авиакосмической промышленности с ее постоянными модификациями продукции, сложными взаимосвязями поставщиков и потребителей. В этих организациях взаимодействова-

ли *руководители проектов*, которые решали, что производить, когда и по какой цене, и *функциональные руководители*, в компетенцию которых входило решение вопросов о том, как и где производить. Недостатками матричной организации являются ее сложность, затрудняющая внедрение, и необходимость постоянного обучения персонала работе в изменяющихся условиях [13].

Временные организационные структуры

Руководитель может противостоять жесткости традиционных организационных структур путем создания временных рабочих групп. Работа исполнителей в таких группах должна несколько отличаться от их основной работы. Элемент новизны, необходимость овладения новыми знаниями, создание оптимального напряжения стимулируют творческую активность сотрудников. При такой организации младшему и среднему персоналу управления разрешено ставить любые проблемы, а также предлагать их решения. Эти рекомендации рассматриваются руководством компании, и в результате она получает значительные выгоды от реализации предложенных идей. В ряде случаев временные организационные структуры могут оказаться полезнее, чем такие более формализованные параллельные структуры, как, например, матричная. Однако они же часто оказываются первыми жертвами утраты интереса руководства, его нежелания делегировать полномочия или опасения утратить контроль. Поэтому в некоторых структурах предусматривается разделение руководящих работников на менеджеров, ответственных за формирование идей развития организации, и менеджеров, воплощающих нововведения в жизнь [13].

Дивизиональная структура

Дивизиональная организационная структура строится по продуктовому или региональному принципу (материнская и дочерние компании). *Основными элементами* и в продуктовом, и в региональном варианте корпорации служат отделения. Они обладают самостоятельностью в оперативном управлении, вступают в договорные отношения друг с другом, получают прибыль и осуществляют самофинансирование. Высшее руководство корпорации оставляет за собой право на принятие стратегических решений, определяющих развитие организации на длительную перспективу. К ним относятся постановка долгосрочных целей, модернизация и расширение производства, выпуск новой продукции, преобразование организационной структуры корпорации, разработка кадровой политики. При дивизиональной структуре издержки на административную координацию снижаются, коммуникации становятся насыщеннее, а стратегические команды — своевременнее. В целом внедрение таких организационных структур позволяет добиться большей гибкости в условиях изменяющихся технологий и рынков [13].

Программно-целевая структура управления

При данной структуре решение возникающих перед компанией задач возлагается на специально создаваемые *целевые или проектные группы* (подразделения). Со временем такие группы могут быть преобразованы в так называемые *внутренние фирмы* (независимые хозяйственные единицы), обладающие еще большей самостоятельностью, чем подразделения основной оргструктуры. Зачастую программно-целевой подход не просто дополняет дивизиональную структуру, но и определяет ее, поэтому такую организационную структуру можно охарактеризовать как постоянно обновляющуюся дивизиональную, построенную и развивающуюся по программно-целевому принципу.

Итак, эффективность в управлении зависит от структуры организации, которая опирается на принцип комбинирования взаимодействующих и взаимодополняющих видов деятельности, осуществляемой таким образом, чтобы открыть все пути для всестороннего развития персонала и реализации целей организации [13; 71].

Механизм внутрифирменного хозяйствования

Множественность теорий менеджмента, нестандартность путей развития организаций вызвали к жизни ряд концепций, на которых базируется **внутрифирменное развитие**. Каждая из них опирается на развитие определенного элемента систем управления фирмой [13; 14].

Концепция организационного развития

Данная концепция предусматривает совершенствование формальной структуры организации, координацию в принятии решений, повышение квалификации, оптимизацию межличностных и межгрупповых отношений, планирование деловой карьеры. Процесс внедрения организационных изменений включает следующие основные этапы: диагностику системы управления, выявление проблем организации, выработку концепции реорганизации, разработку новой системы управления, планирование процесса реорганизации, реализацию намеченных мероприятий, контроль. При этом решение организационных задач осуществляется последовательно: от высших уровней управления к низшим.

Методы организационных изменений предусматривают прямое воздействие на поведение людей, групп и организаций в целом, охват как формальных, так и неформальных сторон деятельности организаций. Специалисты по организационному развитию осуществляют технологические, структурные и кадровые преобразования. Организационно-управленческие преобразования могут быть направлены на разные объекты, т. е. в зависимости от проблемы могут ориентироваться на работу с отдельными управляющими, груп-

пами управляющих либо с организацией в целом. Переподготовка и повышение квалификации работников всех уровней — обязательный элемент всех управленческих нововведений [13; 70].

Концепция партисипативного управления

Успех организационных изменений во многом определяется степенью участия сотрудников в инновационном процессе. В этой связи все большее распространение получает концепция партисипативного управления, или концепция участия в управлении, основанная на привлечении персонала к решению проблемы повышения эффективности и дальнейшего развития фирмы. Партисипативный подход на практике реализуется в двух направлениях: привлечение к принятию решений работников в рамках отношений “начальник — подчиненный”; привлечение к принятию решений представителей различных групп сотрудников организации. Формы вовлечения персонала в управление разнообразны (представительство работников в совете директоров, создание кружков качества, автономных или самоуправляемых рабочих групп) и зависят от размера организации, вида производства, состояния деловой конъюнктуры, уровня развития персонала, национальных особенностей.

Одной из форм привлечения персонала к совершенствованию организационно-управленческой деятельности являются программы повышения “качества трудовой жизни”. Они осуществляются путем вовлечения работников в разработку долгосрочной стратегии компании, активизации их участия в процессе принятия решений, создания проблемных рабочих групп, предоставления персоналу большей свободы в организации своей деятельности. Такой подход позволяет совершенствовать взаимоотношения руководителей и подчиненных, интегрировать цели руководства и коллектива, формальной и неформальной структур управления [13; 28; 75; 79].

Концепция гуманизации труда

Данная концепция основана на более полном использовании человеческих ресурсов, особенно интеллектуальных и морально-психологических резервов кадрового состава. Концепцию характеризуют четыре основных принципа: безопасность, справедливость, демократия, развитие личности. Реорганизация труда в крупных фирмах позволяет разнообразить используемые методы — предоставлять большую самостоятельность работникам, увеличивать количество трудовых операций осуществлять планомерную ротацию кадров, проводить специальную подготовку работников к реализации нововведений (тренинг-группы, формирование команд, инструментальное обучение и т. д.).

Исследование эффективного менеджмента по совершенствованию внутрифирменного хозяйствования, независимо от выбора той или иной концепции организационно-управленческого развития, требует принятия во внимание

трех важнейших факторов, определяющих и формирующих методы управления организациями. К ним относятся:

- фундаментальные принципы управления;
- механизмы, способы и правила, посредством которых эти принципы воплощаются в жизнь;
- социальная и культурная специфика страны, исторические традиции, состояние общественного сознания, национальный характер [13; 107; 134].

Механизм реализации принципов управления

Современная модель механизмов реализации фундаментальных принципов управления, по мнению японских исследователей, включает в себя следующие основные элементы.

1. Наем и условия труда. На работу принимаются главным образом выпускники вузов и специальных технических школ, которые, как предполагается, будут работать в фирме долго, в идеале — всю трудовую жизнь. Организация обеспечивает служащим жилье, оплату медицинского обслуживания, транспортные расходы, организацию коллективного отдыха, спортивные мероприятия.

2. Обучение и карьера. Обучение и подготовка персонала, как правило, осуществляются внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производственной деятельности. Это позволяет выработать у персонала необходимые именно данной фирме навыки и способности, умение выполнять большое количество производственных операций, квалифицированно решать многие производственно-технические и управленческие задачи, возможность досконально изучить систему предприятия, формальные и неформальные связи.

Широко внедряется практика регулярных ротаций работников между различными подразделениями фирмы или звеньями производственного процесса. Продвижение по службе проводится поэтапно, с учетом опыта и заслуг, по определенной системе критериев и при широких неформализованных консультациях с работниками фирмы. Управляющие, в том числе высшего звена, являются в основном работниками данной фирмы, прошедшими все или большинство ступеней внутрифирменной иерархии. Большинство членов правления возглавляют определенные производственно-управленческие службы.

3. Организация труда. Отсутствует жесткая классификация должностей с фиксированными ставками. Поощряется выполнение работы при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации без распределения и закрепления обязанностей “от сих до сих”. Заработок определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по определенным критериям (например, личный трудовой вклад, успехи в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе), а также увязывается со стажем работы в данной организации. Большое значение при этом имеет оценка работы непосредственным руководителем.

4. Стимулирование групповой работы и кооперации. Создаются всевозможные рабочие группы, поощряется появление небольших, естественным образом возникающих неформальных объединений работников, деятельность которых нацелена на совершенствование производства и управления. Вводится фирменная рабочая одежда, оборудуются автостоянки, столовые, комнаты отдыха общего пользования. Большое внимание уделяется организации работы конторских служащих в больших офисах, где руководители и подчиненные находятся в постоянном и непосредственном контакте друг с другом.

5. Управление и контроль над производственным процессом. Первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на участке, в отделе. Особое внимание уделяется тому, чтобы знания, опыт, идеи производителей постоянно передавались в функциональные подразделения, занимающиеся научно-изыскательскими и опытно-конструкторскими работами. Ноу-хау, накапливаемые в цехах, существенно влияют на производственно-технологическую стратегию фирмы, в том числе на выбор конкретных видов оборудования, технологических систем, форм и методов обучения персонала.

Анализ деятельности предприятия

ТЕСТ 40

Как развивается Ваше предприятие?*

Из ответов на небольшой тест каждому читателю станет ясно, в какой мере его предприятие или подразделение нуждается в организационном развитии.

Ответьте на 21 вопрос, проставляя “+” в соответствующей графе: “Нет”, “Скорее нет”, “Скорее да”, “Да”. В конце подсчитайте количество “+” по графам. Чем выше полученная Вами сумма в первых графах, тем лучше и выше степень зрелости Вашего предприятия.

Максимальное число “+” в первой графе — 21. Это — суперрезультат. Чем больше “+” в последующих графах, тем выше вероятность того, что дела у Вас идут не лучшим образом.

Анализ деятельности организации** состоит из девяти этапов и предназначен для выработки программы повышения качества управления, что обуславливает улучшение качества продукции или услуг. Выбор стратегии и тактики управления обеспечивает высокий уровень эффективности совершенствования рентабельность и качество обслуживания потребителя. **Аудирование** как осведомленность и информация по вопросам внутренней деятельности требует комплексного подхода. При этом следует учитывать ряд по-

* Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.

** Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 13 (181).

ложений: *во-первых*, проблемы не существуют вне связи с человеком; *во-вторых*, люди по-разному оценивают происходящее; *в-третьих*, обратная связь невозможна без целостного исследования и выделения узловых моментов; *в-четвертых*, разблокирование сложных ситуаций требует широкого вовлечения сотрудников, проведения консультаций и переговоров.

№ п/п	Гипотетическая ситуация	Вариант ответа			
		"Нет"	"Скорее нет"	"Скорее да"	"Да"
1	2	3	4	5	6
1	В случае срывов, неудач, брака, нарушений в процессе производства всегда идет активный поиск виновных				
2	Многие сотрудники на линейных или штабных постах стремятся к тому, чтобы обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг				
3	Доступ к информации определяется положением сотрудника, а не его функциями				
4	Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (институт, отдел, подразделение). Многим работникам эти цели неизвестны				
5	Если работник допустил ошибку, об этом узнает не он, а его начальник или коллега				
6	Господствует "эгоизм отдела"				
7	Сотрудники редко ожидают благоприятных для себя решений. Скорее, они воспринимают любые решения не как "свои", а как направленные против них: "Наверху разве не видят, к чему все это ведет?"				
8	Спокойно и планомерно заняться своей работой удастся только после окончания рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное				
9	Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают "ясную" систему "приказ — подчиненные"				
10	Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителях, обычно употребляется определение: "Эти там, наверху"				
11	Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей				
12	Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно. На них не решаются основные вопросы, вместо этого происходит борьба самолюбий				
13	Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд				
14	Трудно и почти бесперспективно выдвигать и "пробивать" новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов				

1	2	3	4	5	6
15	Энтузиазм в работе — редкость				
16	В принципе, есть два вида работников: “старики” (люди “первого призыва”, “пионеры”), которые уже были на предприятии, когда оно только начиналось, и новички				
17	Многие работники “окапываются”, используя коллективный договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны только в отношении своих прав				
18	Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и более или менее поверхностных наблюдений				
19	Многие работники задаются вопросом, зачем они так долго учились тому, чего не могут применить. Они не могут показать, на что способны				
20	Осознание того, что напрасные траты времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия и, в конечном счете, рабочим местам, не часто находит проявление				
21	Работники в общем-то не хотят коллективного управления. Они хотят четко знать направление развития, получать поручения и не переживать, если решения оказались неверными				

Ниже рассматриваются девять основных этапов анализа.

1. Выработка консенсуса. В общей концепции повышения качества управления немаловажен уровень организационной культуры фирмы. В этой связи целесообразно проанализировать на начальном этапе аудирования общие аспекты деятельности предприятия, разграничив индивидуальные задания и задачи секторов и отделов.

2. Определение целей и задач. При проведении аудирования может оказаться, что в зависимости от занимаемой должности эксперты по-разному оценивают ситуацию и зачастую преследуют разные цели. Так, для заведующего складом задача заключается в том, чтобы обеспечить наиболее эффективное обслуживание заказчиков, в то время как бухгалтер будет стремиться изыскать способы приобретения материалов по наиболее низким ценам.

В соответствии с этим существуют различные методы оценки степени эффективности функционирования организации — от количественных характеристик до сугубо качественных. Аудирование проводится под руководством специально назначенного для этой цели сотрудника с привлечением всех заинтересованных лиц для выработки основных задач. Руководителю предоставляется право прервать процесс в любое время. Прежде чем будут разработаны факторы оценки производительности и установлены оптимальные значения критериев, необходимо добиться согласия между руководителем и теми, чья деятельность является объектом изучения.

3. Выработка критериев оценки. После того как ясна установка проводимого мероприятия, необходимо разработать критерии оценки эффектив-

ности. Для этого можно использовать ответы на вопросы: “Что, на Ваш взгляд, является результатом или негативным проявлением допущенных во время работы ошибок?” Из полученных ответов выбирают достаточное количество оценочных критериев.

4. Определение оптимальных значений. Из-за отсутствия в справочных пособиях готовых ключей, по которым можно было бы сравнивать степень расхождения полученных результатов с нормативами, очень трудно установить их в начале разработки программы аудирования. Целесообразно приступить к формированию оптимальных уровней оценки эффективности после проведения мониторинга.

5. Поиск и контроль. На этом этапе группируют отобранные критерии и начинают отслеживать поступающую информацию. Вполне вероятно, что уже существующая в организации служба мониторинга не будет соответствовать возложенным на нее задачам и не сможет обеспечить сбор необходимой информации. В этой связи желательно разработать и внедрить параллельную систему, которая даст возможность получать информацию, удовлетворяющую требованиям общего аудирования или анализа конкретных аспектов деятельности организации. Продолжительность выполнения заданий может отслеживаться на основе бланков и накладных, в которых проставляется дата заказа, обработки и т. д. Однако оценка других факторов, связанных с уровнем обслуживания, затрудняется. Выйти из этой ситуации можно, предоставив клиентам возможность оценить качество обслуживания по балльной системе. Данный вопрос необходимо обсудить в начале выработки программы аудирования.

6. Сопоставление. В случае, если оптимальные значения критериев установлены руководителем программы аудирования, сравнение полученных результатов проводится по принципу факт – возможности. Однако вследствие того, что разработка критериев не имела аналогов в прошлом, более правильным, возможно, было бы сравнение по принципу факт – предыдущие показатели. Категории “лучше”-“хуже” могут быть применимы для сравнения частных показателей, сумма которых даст общий балл деятельности организации.

7. Оценка полученных результатов. При сопоставлении результатов деятельности с выработанными критериями могут быть получены следующие ответы: а) хуже, чем предполагалось; б) лучше, чем предполагалось; в) на том же уровне.

Каждый показатель требует дифференцированного подхода. Если получен показатель в), то цель внутреннего аудирования может считаться достигнутой и основным вопросом дальнейшей работы считается определение степени эффективности работы.

8. **Изучение результатов.** В случае получения показателей а) или б) необходимо тщательно изучить вопрос.

9. **Итоги аудирования.** Вся поступающая информация должна находиться в распоряжении руководителя программы аудирования. Наиболее удобной формой подачи информации может служить отчет о результатах анализа, в котором отражены вопросы определения целей, задач, этапов аудирования, показатели внутренней деятельности организации в сопоставлении с критериями развития, а также мотивы преобразований.

Описанная выше процедура аудирования носит аналитический характер и предназначена для выработки рекомендаций с целью осуществления преобразований, хотя часто они начинаются уже в процессе аудирования.

Анализ производственной ситуации методом анкетирования*

Метод анкетирования уже давно получил широкое распространение в практике западных фирм и хорошо зарекомендовал себя при осуществлении различных мероприятий кадровой политики, разработке новых структур, проведении в жизнь инноваций.

Одним из примеров применения метода анкетирования в целях анализа производственной ситуации и выработки на его основе стратегии деятельности может служить опыт фирмы ZEDA в г. Вуппертале (Германия), специализирующейся на производстве и сбыте программного обеспечения. Новый управляющий фирмы предложил использовать данный метод исследования для анализа существующих проблем. Метод позволил ему получить информацию, которая по формальным каналам, как правило, не поступает.

Для проведения опроса 180 работников фирмы был привлечен специальный инструктор. Одним из условий участия в анкетировании была добровольность.

Опрос проводился в течение 4 дней. Следует подчеркнуть, что опрос — это как бы первый этап работы, на котором основывается групповая дискуссия. Для организации и проведения ее опрашиваемые разбивались на группы из 10–15 человек по сферам деятельности. Руководитель участвовал в опросе отдельно от своих подчиненных, инструктор мог провести опрос четырех, а иногда пяти групп в день.

Анкетирование включало два вопроса. Первый был сформулирован так: *“Насколько значительными кажутся Вам изменения на производстве?”* Предлагались следующие варианты ответа:

- изменения очень важны;
- необходимы частичные изменения;
- изменения не являются важными.

* *Труд и социальные вопросы* // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 12 (180).

Второй вопрос: *“В какой сфере Вашей производственной деятельности необходимы изменения?”* Предполагаемые варианты ответа:

- производственная среда на рабочем месте;
- система организации;
- взаимоотношения с вышестоящим руководителем;
- процесс труда;
- микроклимат в группе.

При ответе на второй вопрос участники могли подчеркнуть несколько вариантов ответа. В таком случае им предлагалось обосновать тот или иной вариант. На этой основе и разворачивалась дискуссия, которая длилась, как правило, около часа. В завершение дискуссии в сформированных группах проводилась работа, в ходе которой формулировались и уточнялись предложения и пожелания по ликвидации “узких мест” на производстве. В течение 10–20 минут проводилось обсуждение, по каждому из отмеченных предложений составлялся протокол, который являлся юридическим документом.

К инструктору, проводившему опрос, предъявлялись следующие требования: открытость; контактность; высокая степень концентрации внимания; умение длительное время слушать и записывать, воспринимать проблемы участников опроса и излагать их в письменной форме.

Рассматриваемый метод анализа производственной ситуации — центральный составляющий элемент общей инновационной стратегии — дает ответы на важные для каждой фирмы вопросы (в частности: “Как можно привлечь работников к систематическому осуществлению инноваций?”), которые сведены в общем перечне вопросов “Факторы производственной среды”.

Производственная среда

- Соответствует ли освещение Вашего рабочего места основным требованиям?
- Каковы шумовая нагрузка, воздействие температур?

Производственная деятельность

- Что необходимо изменить для более полного использования знаний и навыков?
- Что необходимо изменить, чтобы большее число Ваших предложений учитывалось (имеется в виду система организации и взаимоотношений с руководством)?
- Всегда ли Ваше руководство четко формулирует задачи, цели и степень Вашего участия?
- Соблюдается ли принцип непрерывности производственного процесса?
- Какие производственные процессы могут быть усовершенствованы (предложение: как?)?

Взаимоотношения с руководством

- Как Ваш руководитель содействует развитию работы в группах?

- Что необходимо Вашему руководителю для улучшения контакта с Вами?
- Какие действия со стороны Вашего руководителя могут способствовать повышению Вашей мотивации?
- Какое содействие Вашего руководителя необходимо Вам в решении производственных проблем?
- Как осуществляет руководитель функции контроля?
- Что необходимо сделать для того, чтобы Вы действовали в производственной ситуации более уверенно?
- Как Вы оцениваете стиль руководства на более высоких уровнях?
- Какие изменения необходимо осуществить в практике принятия решений Вашим руководителем? Принимает ли он вообще решения?

Микроклимат в группе, на предприятии

- Каким образом можно улучшить сотрудничество в группе (подразделении)?
- Каким образом можно совершенствовать коммуникативные связи между группами (подразделениями)?

Организация

- Как можно совершенствовать организацию производственного процесса?
- Какие методы, приемы, оборудование необходимо использовать?
- Какие средства труда планируется использовать?
- Какой Вам видится новая организация рабочего места?
- Достаточно ли информация об инновационной деятельности предприятия в целом?
- Какие, на Ваш взгляд, изменения в системе информирования сотрудников предприятия необходимы?
- Какой вид информации наиболее предпочтителен?
- Необходимо ли, на Ваш взгляд, расширять систему повышения квалификации или она приемлема?
- Каким образом можно совершенствовать систему повышения квалификации?
- Как Вы оцениваете собственные возможности повышения квалификации?

При анализе и количественной оценке результатов были выявлены проблемы, требующие первоочередного решения. Как выяснилось, работники прежде всего заинтересованы в изменениях в сферах организации и производственной среды, взаимоотношений с руководством; меньшее значение придавалось проблеме психологического микроклимата и собственной производственной деятельности.

Под “организацией” понимался широкий круг вопросов. Это — совершенствование системы повышения квалификации кадров, внутрифирменной системы продвижения по службе, улучшение коммуникативных связей между подразделениями. В рамках вопроса “производственная среда” участники

анкетирования обратили особое внимание на необходимость оснащения рабочих мест приборами и оборудованием с меньшим уровнем излучения.

Одним из преимуществ метода является оперативность подведения итогов. Оценка результатов опроса и представление их модераторам, а также подготовка отчета по итогам потребовали всего 10 дней.

Данная документация служит основой для планирования инновационных мероприятий. В дальнейшем определяются сроки реализации этих мероприятий:

- мероприятие может быть реализовано сразу;
- мероприятие со среднедостаточной перспективой реализации (до конца текущего года);
- долгосрочная реализация (до конца следующего года);
- мероприятие не может быть реализовано.

Следует отметить несколько наиболее важных преимуществ рассмотренного метода анализа производственной ситуации:

- низкие затраты на проведение мероприятия;
- быстрое получение результатов;
- большая информативность и высокое качество результатов;
- высокая степень готовности персонала участвовать в решении производственных проблем;
- более оперативное осуществление мероприятий внутри фирмы;
- совершенствование процесса коммуникации.

Жизнь организаций: как спасти фирму от “вымирания”

В последнее время на Западе получила распространение **теория выживания организации** в условиях “структурного сдвига”. В ее основе лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом “смертность” предприятий падает.

Авторы данной теории считают, что в любой организации происходит *борьба* между силами, заинтересованными в повышении эффективности ее деятельности и в ее выживании. В первые годы после создания организации эффективность играет главенствующую роль, но рано или поздно организация входит в период “тревог”, когда с наибольшей силой проявляются антагонистические интересы различных групп внутри и вне ее. Акционеры выступают за глубокие преобразования, которые позволили бы предприятию повысить рентабельность; персонал, который видит в преобразованиях угрозу своему положению, стремится заблокировать любые глубокие изменения. Примером структурного срыва является покупка предприятия рабочими. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится именно к *сры-*

ву, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководителям удастся противостоять силам, заинтересованным в выживании без повышения эффективности, с помощью организационных инноваций, экстернализации занятости, слияний и приобретений [146].

Проблемам выживания предприятий посвящено много работ различных специалистов. Представляет интерес “**биологический подход**”, отраженный в работах А. Эрели и Ж. Моно. Он ставит перед собой цель ответить на вопрос, существует ли *жизненный цикл* предприятий, аналогичный жизненному циклу биологических объектов. Современные исследования позволили сделать следующие выводы.

- Предприятия стареют, как и живые существа, что проявляется в снижении восприимчивости предприятия ко всему выходящему за формализованные рамки. Такая формализация превращает организации в закрытые системы.
- Полностью закрытая система, т. е. такая, которая не может интегрировать новую информацию, становится застывшей, а следовательно, мертвой. Она перестает развиваться, теряет способность к адаптации. Предприятия могут продолжать существовать, но похожи на умирающих, жизнь которых поддерживается с помощью сложного оборудования.
- В рамках “биологического подхода”, с одной стороны, роль руководителя предприятия состоит в поддержании системы в состоянии открытости, а с другой — он должен ориентировать ресурсы организации на инновации, которые обеспечат выживание предприятия, его адаптацию к изменяющемуся окружению.
- Управление организацией в данном режиме содержит определенный риск, связанный с нарушением функционирования предприятия или с необходимостью изменения существующих руководящих структур (это может пойти на пользу предприятию, но представляет угрозу для руководителей). Поддержание открытости системы обходится дороже в плане финансов, времени, стрессов, чем управление на принципах планирования, но является основным фактором выживания предприятия в современных условиях.

Обзор различных теорий организации и управления позволяет сделать **общий вывод**: *выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.*

Законы Паркинсона

С проблемами выживания организаций непосредственно связаны законы бюрократизации, открытые и сформулированные английским историком, политологом, экономистом и публицистом-сатириком С. Н. Паркинсоном [90]. *Законы Паркинсона* сводятся к следующему.

Закон 1. “Растущая пирамида”

1. Чиновник множит подчиненных, но не соперников.
2. Чиновники работают друг на друга. Средний прирост штатов в бюрократической организации составляет 5,75 % в год.

Закон 2. “Коэффициент бесполезности”

Комиссия, кабинеты, президиумы и подобные им органы теряют реальную власть, когда их членов более 21. В среднем “коэффициент бесполезности” кабинетов — это 19–22 члена.

Закон 3. “Новое здание”

Административное здание может достичь совершенства только к тому времени, когда учреждение приходит в упадок. Совершенное устройство здания — симптом упадка. Пока работа кипит, всем не до того. Об идеальном расположении комнат начинают думать позже, когда главное уже сделано. Совершенство — это завершенность, а завершенность — это смерть.

Закон 4. “Непризавит, или Болезнь Паркинсона”

Симптоматика болезни: *первый признак* опасности состоит в том, что среди сотрудников появляется человек, в котором сочетаются полная непригодность к своему делу и зависть к чужим успехам (отсюда — “непризавит”). *Вторая стадия* болезни наступает тогда, когда носитель “заразы” хотя бы в какой-то степени прорывается к власти. Его легко опознать по упорству, с которым он выживает тех, кто способнее его, и не дает продвинуться тем, кто может оказаться способнее в будущем. *Третья стадия* наступает, когда во всем учреждении, снизу доверху, не встретишь ни одного умного человека. На этой стадии “больное” учреждение излечить себя не может, любое лечение должно исходить извне. На второй стадии следует применять “хирургическое” вмешательство (эффективен метод “прополки” при регулярной аттестации кадров). На первой стадии возможны “уколы” и “пилюли”: нетерпимость, вышучивание, выговор.

Закон 5. “Пора отставки”

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста человека, о чьей отставке идет речь (лица X), а из возраста его преемника (лица Y). Как известно, на своем служебном пути X проходит следующие фазы: 1 — пора готовности G ; 2 — благоразумия $B = G + 3$; 3 — выдвижения $V = B + 7$; 4 — ответственности $O = V + 5$; 5 — авторитета $A = O + 3$; 6 — достижений $D = A + 7$; 7 — наград $N = D + 9$; 8 — важности $BB = N + 6$; 9 — мудрости $M = BB + 3$; 10 — пора тупика $T = M + 7$.

Вся шкала определяется числовым значением G . Это возраст, в котором данное лицо начинает свой профессиональный путь после длительного периода обучения. При $G = 22$ лицо X достигает T лишь к 72 годам. Но дело, как мы знаем, не в нем, а в лице Y, его преемнике. Как соотносятся их возрастные показатели?

С. Паркинсон пришел к выводу, что возрастная разница между Х и У равна 15 годам (таким образом, сын редко бывает прямым преемником отца). Если исходить из этой цифры, при $\Gamma = 22$ У достигает Д (поры достижений) к 47 годам, когда Х еще только 62. Именно тут и происходит перелом: У, “зажимаемый” Х, вместо фаз 6–10, проходит иные, новые фазы, как-то: 6 — краха $K = A + 7$; 7 — зависти $Z = K + 9$; 9 — смирения $C = Z + 4$.

Иными словами, когда Х исполняется 72, 57-летний У входит в пору смирения. Если Х уйдет, он не сможет его заменить, так как смирился (от-завидовав свое) с жалкой участью. Случай опоздал ровно на 10 лет. Человек, не ставший руководителем к 45–47 годам, вряд ли станет им впоследствии.

Таким образом, необходимо устранить Х к 60 годам, когда он еще прекрасно работает. Поначалу будет хуже, но, если этого не сделать, его некем будет заменить, когда наступит истинная пенсионная пора. Если Х не уйдет вовремя, учреждение сильно пострадает [90].

Черты хорошего и слабого руководителя*

Мы решили предложить Вашему вниманию список отличительных черт, которые, на наш взгляд, присущи преуспевающему руководителю. Этот список не является полным, и его не следует воспринимать слишком буквально. Он предназначен главным образом для лиц, работающих на руководящих постах и желающих осуществить самооценку своей деятельности.

Итак, руководитель:

1. Положительно относится к новшествам и активно поощряет руководимую им организацию к целенаправленному изучению необходимости проведения преобразований и к совершенствованию в соответствии с целями и задачами проводимых обновлений.
2. Заботится о том, чтобы руководимая им организация использовала все новейшие достижения в своей области.
3. Побуждает персонал к откровенности и поощряет проведение эффективных групповых дискуссий.
4. Дает четкие задания: что делать, когда и как.
5. Поощряет персонал за хорошую работу и критикует только тогда, когда это действительно необходимо.
6. Всегда оказывает помощь тем, кто в ней нуждается.
7. Придерживается своей целенаправленной линии даже в кризисных ситуациях, не бросается из одной крайности в другую.
8. Неукоснительно соблюдает правила, принятые организацией.
9. Принимает решения и действует.

* Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.

10. Требователен к себе и другим, не обрушивается на работников без достаточных на то оснований и критикует конструктивно, чтобы улучшить работу.
11. Поощряет персонал к высказыванию своего мнения и стремится использовать его для эффективного сотрудничества.
12. Не боится риска.
13. Умеет внимательно и заинтересованно слушать.
14. Определяет проблемы, связанные с использованием времени в организации, располагает их в порядке важности и принимает целенаправленные меры к их решению.
15. Не откладывает дела, а решает их вовремя, устанавливая для себя жесткие нормы времени.
16. Стремится во всем к совершенству.
17. Человечен.

Эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных. Ниже приводятся *факторы, снижающие эффективность работы руководителя* и зависящие от него самого. Опираясь на свой личный опыт, Вы можете дополнить предлагаемый перечень.

Итак, руководитель:

1. Не планирует ни свою работу, ни работу своего участка.
2. Выполняет сначала приятную и знакомую работу.
3. Не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам, поскольку это, по его мнению, быстрее.
4. Слишком основателен и не умеет использовать в интересах работы своих подчиненных.
5. Направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление.
6. Принимает слишком много решений за своих подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках. На самом же деле тормозит развитие своих подчиненных в вопросах принятия решений и перегружает себя работой.
7. Не знает своих подчиненных и не интересуется ни их работой, ни их личными планами на будущее.
8. Не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными.
9. Не верит в способности подчиненных.

13.3

ТИП МЕНЕДЖМЕНТА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Теория и практика управления: от стиля лидерства к лидерству стиля

Как отмечалось, многие исследователи проблем управления персоналом считают, что **поведение руководителя** должно быть направлено на создание наиболее позитивного отношения подчиненных, идентифицирующих свои личные цели с целями организации. В частности, по мнению К. Вернера, *первым условием* такого поведения является убежденность руководителя в необходимости поставленных целей. При его внутреннем несогласии с ними эффект коммуникации будет снижен, а самая веская аргументация ослаблена. *Второе условие* — взаимопонимание и доверие между руководителем и подчиненным. При этом ставится вопрос о возможности количественного критерия оценки поведения руководителя, определяющего данное взаимопонимание [144; 146].

Как известно, психология управления различает два противоположных **стиля руководства**: авторитарный и либеральный. **Авторитарный стиль** в своем крайнем выражении характеризуется особо жесткой постановкой цели и нежеланием отступить от составленного мнения. Черты этого стиля — неподатливость, нетерпимость, доходящая до грубости, строгость, прямолинейность — чаще всего наблюдаются у людей, обнаруживающих неуверенность в своих профессиональных или личных возможностях и прикрывающих ее авторитетными распоряжениями. **Либеральный стиль** характеризуется особой уступчивостью руководителя (вплоть до потери цели в процессе коммуникации), предоставляющего партнеру инициативу в формулировке цели и готового принять ее без возражений. Такое поведение указывает (хотя и не всегда) на особую психическую уступчивость людей, независимых в своих суждениях, полностью уверенных в собственной правоте и поэтому готовых “потакать” наклонностям и пожеланиям собеседников при убежденности в неизбежной победе своего единственно правильного взгляда.

Описанные стили поведения в их крайнем выражении приводят к отрицательным результатам руководства, ослабляя его эффективность: авторитарный стиль может обусловить агрессивное противодействие (открытое или скрытое) подчиненного, чувствующего себя обезличенным, отождествляющего цель с выражающим ее “диктатором” и поэтому настроенного на ее неприятие. В случае крайне либерального подхода руководителя может произойти “хаотическая реакция”, в особенности при наличии нескольких сотрудников и невозможности координировать многообразные наклонности и

пожелания. Поэтому в качестве оптимального варианта поведения руководителя предлагается аналитически взвешенное соотношение элементов руководства на основе такой формулы:

$$\frac{\text{Сумма либеральных элементов поведения}}{\text{Сумма авторитарных элементов поведения}} = \frac{E_{\text{л}}}{E_{\text{а}}} = \text{ЛАК (либерально-авторитарный коэффициент)}.$$

С целью определения и количественной оценки встречающихся форм либерального и авторитарного поведения К. Вернер предлагает схему, включающую три формы авторитарного и две формы либерального поведения, придавая каждой условные, выведенные из опыта оценки в баллах. Наиболее радикальная форма *авторитарного поведения* — тенденция к утверждению своего мнения с помощью приказа и угрозы наказания. Эта форма обозначается D_d и оценивается в три балла (относится в знаменатель формулы). Более умеренная форма того же стиля — без угрозы наказания, однако при нежелании выслушивать возражения. Она обозначается D_n и оценивается в два балла (относится в знаменатель). Наиболее мягкая форма авторитарного стиля (“Позволю себе предложить” и т. п.) сопровождается рядом аргументов, создающих впечатление предварительного учета всех мнений (обозначается D_1 , оценивается в один балл и относится в знаменатель). Варианты *либерального поведения*: $H_{\text{п}}$ — ограниченное согласие с пожеланиями и наклонностями сотрудников, оценивается в один балл и относится в числитель; H_1 — неограниченное и спонтанное согласие с высказанным мнением собеседника (“Совершенно верно”, “Вполне с вами согласен” и т. п.), оценивается в два балла и относится в числитель.

Результат деления суммы баллов в числителе на сумму баллов в знаменателе дает ЛАК. Оптимальное значение ЛАК можно получить только сравнением результатов сочетаний элементов поведения в конкретных управленческих ситуациях. Оптимальное значение ЛАК — наибольшая убедительность подхода и аргументации руководителя, приводящая к бесконфликтному и всесторонне оптимальному достижению поставленной цели. Исследования наиболее эффективного сочетания различных элементов стиля руководства в разных ситуациях показали, что чаще всего наилучшие результаты при ЛАК, равном 1,9 (это означает, что для получения эффективных результатов работы подчиненных руководитель должен применять почти вдвое больше элементов убеждения, чем элементов принуждения).

Последующие исследования позволили выявить дополнительные зависимости ЛАК от ряда условий:

- времени рабочего дня (оптимального значения ЛАК можно добиться в утренние часы при наименьшей усталости);
- уровня интеллигентности собеседника (по мере его повышения увеличивается ЛАК, однако особо высокая интеллигентность собеседника, побуж-

дающая руководителя к излишне уступчивому или, наоборот, авторитарному подходу, может дать отрицательный эффект);

- численности руководимой группы (оптимально — до 10 человек, максимум — 24 человека);
- возраста (особенно трудно управлять людьми в возрасте до 22 и 45–55 лет);
- пола (более низкий ЛАК у женщин, управляющих женщинами, чем у мужчин, руководящих мужчинами; наибольший ЛАК у руководителей смешанных групп, где не менее двух представителей противоположного пола) [144; 146].

Определение основных стилей управления

Итак, стиль руководства — это способ принятия решения и передачи заданий сотрудникам. Лучшим является тот стиль, который обеспечивает эффективность работы организации как социотехнической системы. Из всех возможных на первый план выходят авторитарный и демократический (кооперативный) стили руководства.

При **авторитарном стиле** (на Западе он считается неэффективным и в чистом виде практически уже не встречается) решения принимаются одним лицом, а распоряжения поступают в виде приказов (“делай, как я сказал”). Приказы не обсуждаются и сомнениям не подвергаются. Авторитарный стиль имеет разные формы.

Патриархальный: все “члены семьи” обязаны повиноваться руководителю, а он считает подчиненных “недорослями” до принятия решений. Это его “дети”, о которых он, однако, должен заботиться.

Харизматический (харизма — милость Бога): за лидером признаются выдающиеся, единственные в своем роде качества, а посему он может пожелать любой жертвы от подчиненных и не обязан о них заботиться.

Автократический: более присущ институтам (таким как государство, предприятие), чем отдельным лицам. Руководство осуществляется аппаратом через подчиненные инстанции, которые косвенно проводят решения автократа (“самодержца”), но остаются подчиненными ему.

Бюрократический: произвол высшей силы исключается, доминирует деперсонификация. Руководители всех уровней занимают свое место в структуре инстанций и имеют право на соблюдение данных им полномочий. Системе регулирования подчиняются и руководство, и подчиненные (предметная компетентность) [37].

При **кооперативном стиле** руководства в решении проблем принимают участие все члены организации. Разделение на вышестоящих и остальных сотрудников менее строгое, руководство осуществляется в сотрудничестве, а работники получают полномочия для принятия решений. При этом они стремятся использовать свои знания и умения, их добросовестность признается, они не являются “придатками исполнительного органа”. Такой стиль

повышает мотивацию персонала. В практике менеджмента ныне распространена комбинация авторитарного и кооперативного стилей руководства с преобладанием последнего.

Противоположность авторитарности — либеральность, но еще дальше в этом направлении идет **стиль невмешательства**, или **анархичности** (“делай, как считаешь нужным”). Здесь важно то, что ответственность за результат в любом случае ложится на руководителя, и при нормальной деятельности организации снять ее с себя невозможно.

Итак, нет плохих стилей — суть в том, какие полномочия руководитель берет на себя и в какой степени сотрудники могут влиять на его решения.

Стиль деятельности связан с самобытностью и целостностью личности руководителя, поэтому подлинный стиль укрепляет авторитет, а псевдостиль, основанный на манипуляциях, приводит к тому, что усилия тратятся в основном на борьбу с угрозой авторитету.

На практике большое значение приобретает умение гибко маневрировать между авторитарностью и анархичностью. В одних случаях необходимо решать самому, но учитывать при этом мнения сотрудников, консультироваться с ними, не притворяясь, однако, что окончательное решение — за ними. В других — участвовать в принятии решения на равных правах, даже если общее решение расходится с мнением руководителя. Главное — не смешивать стили, избегать разных в одном эпизоде. Иначе это может расцениться как манипуляция, “игра в демократию”, что подрывает доверие и ведет к одиночеству “деспота” [37].

Ниже приводится опросник, выявляющий ориентацию руководителей на задание и на людей. Интерпретация результатов опросника позволяет определить преобладающий стиль руководства в управленческой практике: директивный (авторитарный) или кооперативный (демократический).

ТЕСТ 41

Опросник, выявляющий ориентацию руководителей на задание и на людей*

Приведенные ниже утверждения отображают различные формы поведения руководителя. Ответьте по каждому пункту так, как Вы, вероятнее всего, действовали бы, если бы были руководителем рабочей группы. Отметьте тот вариант, который Вы предпочли бы в указанной ситуации: (В) — “Всегда”, (Ч) — “Часто”, (И) — “Иногда”, (Р) — “Редко”, (Н) — “Никогда”.

* Приводится по: *Управление по результатам*: Пер. с финск. / Под. ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993.

№ п/п	Утверждение	В	Ч	И	Р	Н
1	Вероятнее всего, был бы лидером группы					
2	Решился бы на сверхурочную работу					
3	Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе					
4	Поддерживал бы одинаковые способы деятельности					
5	Разрешил бы членам группы использовать при решении проблем их способность критически мыслить					
6	Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие					
7	Выступал бы как представитель своей группы					
8	Побуждал бы членов группы к большему старанию					
9	Испытывал бы свои идеи в группе					
10	Разрешил бы членам группы работать таким способом, который им представляется наилучшим					
11	Много работал бы в надежде на повышение					
12	Терпел бы оттяжки и неуверенность					
13	В присутствии посетителей говорил бы от имени группы					
14	Хотел бы поддерживать быстрый темп работы					
15	Давал бы возможность подчиненным работать с "развязанными руками"					
16	В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник					
17	"Утопал" бы в деталях					
18	Представлял бы группу в ее отношениях с "внешним миром"					
19	Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий					
20	Решал бы, что и как делать					
21	Побуждал бы к расширению производства					
22	Делегировал бы каким-то членам группы полномочия, которые мог бы оставить себе					
23	Обычно дела шли бы так, как я и предсказывал					
24	Разрешал бы группе выдвигать инициативы					
25	Давал бы членам группы определенные задания					
26	Высказывал бы собственную мысль в присутствии начальника своего начальника					
27	Просил бы членов группы работать интенсивнее					
28	Доверился бы тому, что члены группы хорошо используют способность критически мыслить					
29	Составил бы график работы					
30	Отказался бы объяснять свои действия					
31	Убеждал бы других в том, что мои идеи пошли бы им на благо					
32	Разрешал бы группе самостоятельно определять темпы работы					
33	Призвал бы группу превзойти достигнутые показатели					
34	Действовал бы, не советуясь с группой					
35	Предполагал бы, что все члены группы соблюдают определенные инструкции					

Ориентация на дело (задание) _____

Ориентация на человека (людей) _____

Обработка результатов

1. Обведите кружком такие номера утверждений: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 и 35.
2. Напишите цифру “1” перед номерами обведенных утверждений, на которые Вы ответили “Редко” (Р) или “Никогда” (Н).
3. Напишите также цифру “1” перед номерами обведенных утверждений, на которые Вы ответили “Всегда” (В) или “Часто” (Ч).
4. Обведите кружком цифры “1”, стоящие перед утверждениями 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Просуммируйте количество обведенных кружком цифр “1”. Сумма показывает степень Вашей *направленности на людей*. Отметьте полученное число на оси, отражающей ориентацию на человека (рис. 25).
6. Подсчитайте количество не обведенных кружком цифр “1”. Сумма отражает степень Вашей *направленности на дело*. Отметьте полученное число на оси, отражающей ориентацию на задание.

Чтобы определить свой стиль руководства, соедините прямой линией точки, полученные на левой и правой осях. Полученное число в точке пересечения оси ориентации на результат показывает присущую Вам степень сбалансированности ориентации на задание и на человека.

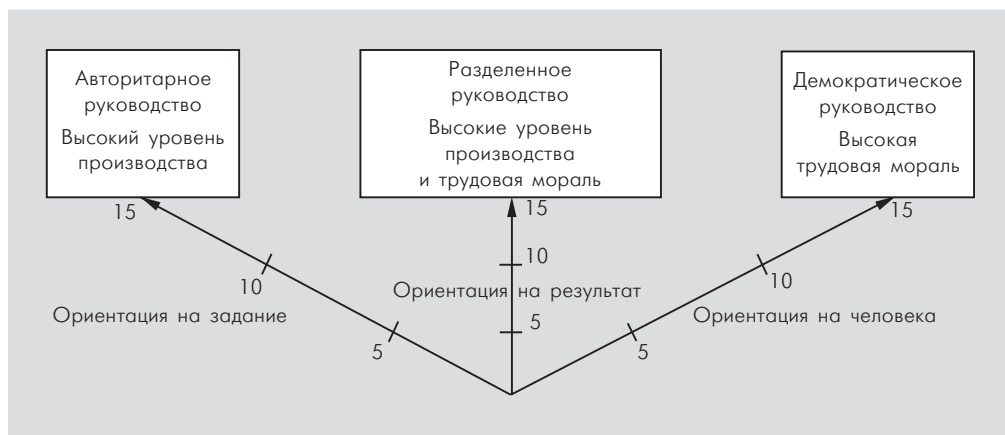


Рис. 25. Стили руководства

Наиболее характерные отличия моделей авторитарного и демократического руководства приведены в таблице.

Сравнительная таблица двух моделей руководства

Операция	Директивная модель (авторитарный стиль руководства)	Кооперативная модель (демократический стиль руководства)
Информация	Руководитель собирает информацию для личного пользования	Руководитель информирует подчиненных и получает информацию от них
Оценка	Руководитель оценивает сам или прибегает к помощи экспертов	Руководитель узнает мнение подчиненных и обменивается с ними точками зрения
Решение	Руководитель вырабатывает решение один или с помощью своего начальства	Руководитель вырабатывает решение совместно с подчиненными
Ясность	Приказы или распоряжения ясные, четкие, краткие	Приказы или распоряжения обсуждаются, при этом разрешается делать замечания. Ясность является результатом общего обсуждения
Принятие решений	Применение санкций, авторитет, компетентность, пример руководителя, убеждение	Информация, консультации и обсуждение решений, как и принятие решений, обеспечиваются участием всего коллектива
Взаимодействие	Разделение труда. Общий план имеется только у руководителя. Арбитраж пограничных конфликтов	Общая цель. Каждый знает свою работу и работу других
Контроль	Непрерывное наблюдение	Контроль решения и результата. Самоконтроль группы в ходе выполнения задания

Теория ситуативного управления

В настоящее время теория стилей руководства получила дальнейшее развитие. Так, **теория ситуативного управления**, разработанная специалистом в управлении американского бизнеса П. Хэрси, основывается на объеме непосредственного управления (*задачецентрическое поведение*) и социоземotionalной поддержки (*антропоцентрическое поведение*), который используется руководителем в каждой конкретной ситуации и основывается на *степени зрелости* подчиненных или группы в целом.

Задачецентрическое (или управляющее) **поведение** определяется тем, в какой мере руководитель использует одностороннюю коммуникацию и углубляется в нее, объясняя, что каждый подчиненный обязан сделать и как необходимо решить задачу. **Антропоцентрическое поведение** (или поведение, оказывающее поддержку) определяется тем, в какой мере начальник использует двустороннюю коммуникацию и углубляется в нее при оказании социоземotionalной поддержки, использовании психологических стимулов, а также при оказании поддержки и содействия в работе других.

Исследования последних десятилетий, отмечает П. Хэрси, несомненно подтверждают, что не существует “наилучшего” стиля управления. Следовательно, любой из основных стилей может быть, в зависимости от ситуации, эф-

фективным или неэффективным. Теория ситуативного управления основывается на взаимодействии следующих *факторов*:

- объема применяемого руководителем задачецентрического управленческого поведения;
- объема применяемого руководителем антропоцентрического управленческого поведения;
- степени зрелости, демонстрируемой подчиненными в отношении определенной задачи, функции или тех целей, которых руководитель намерен достичь при помощи подчиненных.

В теории ситуативного управления степень зрелости определяется способностью ставить высокие, но достижимые цели (мотивация достижения), желанием и способностью брать обязательства и обучением либо опытом группы или индивида. Эти переменные факторы рассматриваются в соотношении с выполняемой задачей. Это означает, что индивид или группа не могут быть зрелыми или незрелыми ни в каком общем смысле. Степень зрелости работника варьирует в зависимости от определенной задачи, которую руководитель намерен решить при помощи подчиненных (рис. 26).

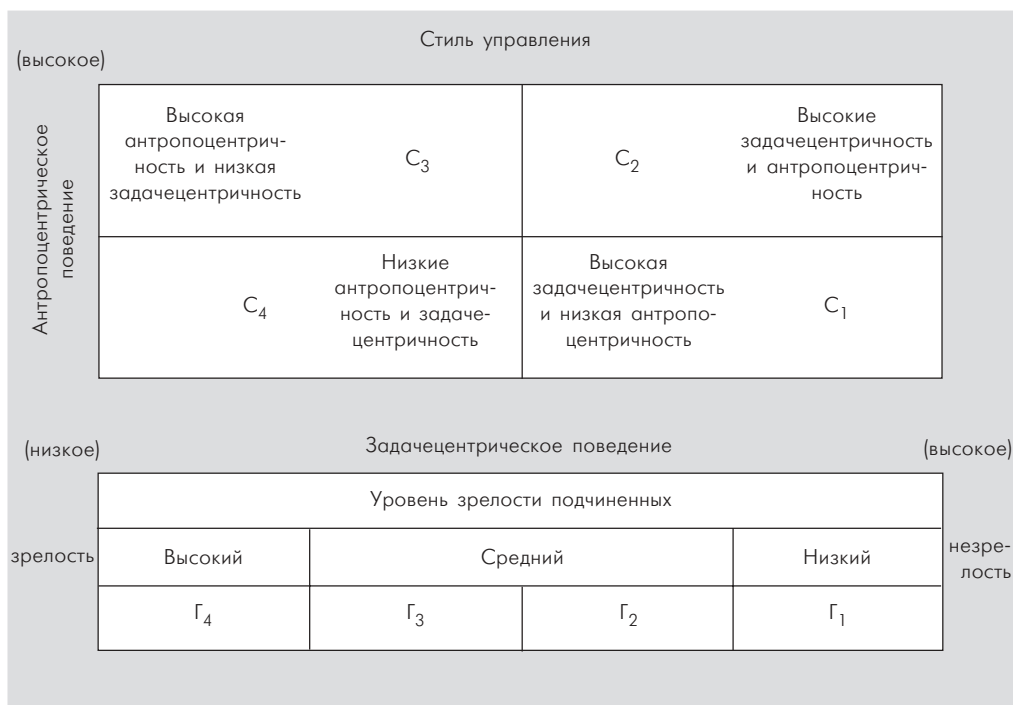


Рис. 26. Теория ситуативного управления

Исходной посылкой теории ситуативного управления является то, что при работе с людьми, у которых для выполнения определенной задачи уровень зрелости низкий (Γ_1), успеха можно достичь применением стиля управления с высокой задачецентричностью и низкой антропоцентричностью (C_1). Соответственно при работе с людьми с уровнем зрелости от низкого до среднего (Γ_2) наиболее оптимальным является стиль управления с умеренным обращением внимания на задачу и людей (C_2). Если люди имеют уровень зрелости от среднего до высокого (Γ_3), наибольшего успеха можно достичь, применяя стиль управления с высокой антропоцентричностью и низкой задачецентричностью (C_3). Применение стиля поведения с низкими антропоцентричностью и задачецентричностью (C_4) приведет к вероятному успеху в случае работы с людьми с высоким уровнем зрелости (Γ_4).

Стиль управления C_1 называется “приказывающим”, поскольку ему свойственна односторонняя коммуникация, причем руководитель определяет роли подчиненных и говорит им, что, как, когда и где должно выполняться при решении разных задач.

Стиль управления C_2 называется “продающим”, так как в этом случае руководитель вырабатывает большинство указаний. Он стремится путем двусторонней связи и социоэмоциональной поддержки заставить подчиненных психологически “закупать” те решения, которые должны быть выполнены.

Стиль управления C_3 называется “участвующим”, поскольку в этом случае руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двустороннюю коммуникацию и оказание помощи (поддержку, поощрение и т. д.). Подчиненные обладают способностью и знаниями для выполнения задачи.

Стиль управления C_4 называется “делегирующим”, так как в этом случае подчиненные могут работать по своему усмотрению. Руководитель делегирует свои полномочия, поскольку уровень зрелости подчиненных достаточно высокий и они готовы и способны принимать ответственность за свою деятельность.

Подведем итоги: эффективные руководители должны достаточно хорошо знать свои кадры, чтобы разбираться в их постоянно изменяющихся способностях и требованиях. Следует помнить, что по истечении определенного времени подчиненные как индивидуально, так и в группах развивают свой способ поведения и действия (например, нормы, обычаи, формы поведения). Хотя начальник может использовать определенный стиль при работе с группой, но при работе с отдельными подчиненными ему довольно часто приходится использовать другой стиль, поскольку подчиненные находятся на разных уровнях зрелости. В обоих случаях независимо от того, работает ли руководитель с индивидуумом или с группой, изменения стиля управления от C_1 к C_2 , C_3 и C_4 должны происходить постепенно. Этот процесс по характеру не может быть резким, революционным, а должен быть эволю-

ционным, что предполагает постепенные изменения в развитии, достижении результатов планируемого роста, обоюдного доверия и уважения.

Типология менеджеров

В последнее время все большее значение придается проблемам изучения влияния управленческого стиля на качество работы организации. Так, в США проведено исследование влияния стиля работы менеджеров, поиска новых перспектив, эффективности принятия стратегических решений на повышение качества работы предприятия. Подтвердилось, что многое зависит от типа поведения менеджера, который может быть *антрепренером* (видит преимущества изменений в организации и берется за их реализацию), *распределителем* ресурсов и работ (осуществляет оптимальную расстановку приоритетов, определяет сроки выполнения заданий, их последовательность), а также выступать в роли *монитора*, т. е. связующего звена между менеджерами своей организации и представителями других фирм и внешних организаций. Некоторые гипотезы относятся к личностным чертам менеджеров, где в качестве базовых используются типы личностей, предложенные известным психологом К. Г. Юнгом.

Согласно теории К. Юнга, различают следующие **четыре типа личности** в зависимости от способов восприятия информации и процесса принятия решения: *сознательно мыслящие* (СМ); *интуитивно мыслящие* (ИМ); *сознательно чувствующие* (СЧ); *интуитивно чувствующие* (ИЧ). В различных ситуациях люди могут проявлять какие-либо из этих черт, однако стиль поведения определяют преобладающие черты, присущие данному типу личности.

Сделана попытка охарактеризовать типы личности применительно к руководителям.

1. СМ любят порядок, четкость и контроль. Они предпочитают краткосрочные программы и принимают стандартные решения, как правило, ничем не рискуя. Процесс принятия ими решений представляет собой логическую цепочку причин и следствий.
2. ИМ предпочитают долгосрочное планирование и проявляют склонность к инновациям, открытиям, охотно идут на риск.
3. СЧ, так же как и СМ, концентрируются на краткосрочных программах, но их больше привлекает человеческий фактор.
4. ИЧ полагаются на интуицию, избегают правил, не любят действовать прямолинейно. Их привлекают долгосрочные цели и проблемы, требующие нестандартных решений.

Различия в типах руководителей обуславливают различные стили управления, которые проявляются в отборе и обобщении информации и выборе альтернатив. На основе теории К. Юнга были разработаны тесты, которые

применяются более чем в 40 % американских корпораций. Исследованиями, проведенными с помощью этих тестов, выявлено, что в 1022 корпорациях 46 % руководителей относятся к типу СМ и 37 % — к типу ИМ [145; 150].

Вместе с тем современные исследователи проблем менеджмента обращают внимание на появление *нового типа менеджеров*, способствующих росту *бюрократии*, которая свойственна большим и сверхбольшим организациям. Главная задача таких менеджеров — создавать менеджменту имидж. Деятельность этих менеджеров весьма далека от их реальных функций, но несмотря на свою некомпетентность они держатся с подчеркнутым превосходством, играя роль важных руководителей.

Были проведены опросы 55 работников, из которых 15 были отнесены к названному типу менеджера, 34 находились у них в подчинении, а 6 были их начальниками. Было установлено, что **менеджеры бюрократического типа** (МБТ) неуверенно чувствуют себя один на один с непосредственными подчиненными, но их связи с организацией за счет участия в различных комитетах обширны и глубоки. Они большую часть рабочего времени тратят на поддержание своих связей с помощью телефона, электронной почты и других средств связи. МБТ редко придерживаются правил субординации и формальных отношений, сводя все к неформальному общению и используя в своем поведении благоприятные обстоятельства. Они стараются избегать коллективного взаимодействия с подчиненными (собраний), где возможен интенсивный обмен информацией. Действуя от имени различных комитетов, они стремятся снять с себя ответственность за неудачи.

Все МБТ предпочитают заниматься глобальными проблемами, стратегическими задачами, уверяя, что для решения текущих вопросов и выполнения своих непосредственных функций у них просто нет времени. Такие менеджеры слабы в новых областях деятельности и чувствуют дискомфорт в тех ситуациях, когда им приходится расстаться со своим положением. Они всегда создают у своих руководителей впечатление чрезвычайной занятости, проявляют активность в выдвижении различных идей и предложений. Главный вред, наносимый МБТ, заключается в подрыве доверия к руководству и снижении уровня мотивации к добросовестной работе среди квалифицированных работников данной организации. Они способствуют возникновению напряженности у работников, поскольку создают неопределенность в процессе реализации решений, не доводя их своевременно до подчиненных.

Для того чтобы отнести менеджера к МБТ, нужно оценить его личные качества, определить, соответствует ли его квалификация и опыт работы тому, что он делает, какими глобальными проблемами он занимается, как долго занят телефонными переговорами, незапланированными разговорами со случайно зашедшими к нему подчиненными, часто ли избегает встреч с

руководимым им коллективом. Ограничить деятельность данного типа менеджеров можно использованием превентивных мер по привлечению внимания их непосредственных начальников к несостоятельности планов и идей этих менеджеров, оказанию группового давления со стороны подчиненных и созданию в организации таких условий, которые не позволяли бы МБТ проводить свою политику; кроме того, следует проверять результативность их деятельности.

Представляют интерес также исследования западных специалистов по изучению предпочтений типа поведения в конфликтной ситуации. Проведенные эмпирические исследования позволили выявить *пять типов поведения* в конфликтах: *конкурирующий, сотрудничающий, компромиссный, избегающий, приспособливающийся*. Они интерпретируются в терминах двух когнитивно-эффективных факторов: сотрудничества, направленного на интересы другого человека, и уверенности в себе, направленной на удовлетворение собственных интересов. Компромиссный тип поведения определяется как промежуточный по факторам сотрудничества и уверенности в себе. В исследованиях проводится сравнительное изучение восприятия компромисса двумя группами менеджеров: с выраженными конкурентными ориентациями и избегающими конкуренции в конфликтной ситуации. Различия особенно заметны в оценках компромисса при определении “сильного–слабого”: руководители, склонные к конкурентному стилю, чаще рассматривают компромисс как слабость и проявляют меньшую готовность идти на компромисс в ситуации конфликта. Следовательно, восприятие компромисса и склонность к соответствующему типу поведения в конфликте тесно связаны со стремлением к сотрудничеству в противовес конкурентным тенденциям [145; 150].

Диагностика стиля руководства

Для определения стиля руководства применяют опросник А. Л. Журавлева [38]. Этот опросник представляет собой 27 групп утверждений, позволяющих определить стиль руководства по трем компонентам: директивному, коллегиальному и либеральному (Д-К-Л). Эксперты, оценивающие руководителя, должны из каждой группы утверждений выбрать одно, характерное для руководителя. Выбрав утверждение, нужно поставить знак “+” в бланке для ответов в тех клетках, которые соответствуют по горизонтали номеру группы утверждений, а по вертикали — выбранному варианту ответа. Количественная обработка заключается в сопоставлении вариантов ответов с ключом. Ключ для расшифровки и интерпретации полученных данных включает в себя колонку чисел от 1 до 27, обозначающих номера групп утверждений, и расположенные напротив колонки буквы Д, К, Л с цифрами 1, 2, 3. Эти цифры — оценки в баллах выбранных экспертами утверждений, которые они фиксируют и заносят, проставляя зна-

ки “+” в бланке для ответов. Для каждого руководителя баллы подсчитываются по всем трем компонентам.

ТЕСТ 42**Методика определения стиля руководства**

Из 27 групп утверждений, описывающих различные стороны руководства, выберите утверждения, которые характерны, на Ваш взгляд, для оцениваемого Вами руководителя. Нужно выбрать не менее одного утверждения из каждой группы.

1.

- а) централизует руководство: требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему;
- б) пассивен в выполнении управленческих функций;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2.

- а) в критических ситуациях, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
- в) в критических ситуациях не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- г) сталкиваясь с трудностями, начинает более тесно взаимодействовать с другими руководителями;
- д) в критических ситуациях плохо справляется со своими обязанностями.

3.

- а) недостаточно общителен, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, информирует их о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с другими руководителями, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности;
- д) общается в основном с активом коллектива.

4.

- а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает производительности, если руководитель временно покидает его;

- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе они могли бы сделать больше;
- г) производительность труда повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5.

- а) сам обращается за советами к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы подчиненные давали ему советы и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6.

- а) контролирует работу от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7.

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8.

- а) приказы отдает в такой форме, что хочется выполнять их;
- б) приказывать не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) его приказы вызывают у подчиненных недовольство;
- д) приказы отдаются в виде просьбы.

9.

- а) на критику обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;

- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.

10.

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;
- в) не стремится восполнить недостаток в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11.

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) часто перекладывает ответственность на подчиненных.

12.

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто его заместитель (помощник);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом высококвалифицированных специалистов.

13.

- а) исполнители довольны, когда руководитель отсутствует: они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому его возвращения ожидают;
- в) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а затем начинают скучать за ним;
- г) отсутствие руководителя исполнители не замечают;
- д) сначала отсутствие руководителя исполнители замечают, но затем быстро забывают о нем.

14.

- а) руководителю нередко приходится уговаривать подчиненных выполнить ту или иную работу;

- б) всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

15.

- а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
- в) в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.

16.

- а) привлекает к управлению рядовых членов коллектива;
- б) нередко перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически выполняет не руководитель, а другие члены коллектива.
- д) часто избегает выполнения управленческих функций.

17.

- а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18.

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) начав разговор с подчиненными о деле, спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается с подчиненными по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит обычно от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко его трудно понять в процессе общения.

19.

- а) единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, чаще всего уходит от этого;
- в) старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые возникают спонтанно, не старается заранее предусмотреть их решение;
- д) берется за решение в основном второстепенных вопросов.

20.

- а) в руководимом им коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимодоверие;
- б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров; люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнители постоянно находятся в напряжении.

21.

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель не навязывает своего мнения, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указанию руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены сами себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22.

- а) регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается ко мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23.

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше и спросят);
- в) поддерживает инициативу подчиненных;
- г) не может действовать сам, а ждет “подталкивания” со стороны;
- д) инициативы не проявляет ни сам, ни подчиненные.

24.

- а) самый любимый лозунг руководителя: “Давай, давай!”;
- б) требователен, но справедлив;
- в) можно сказать, что он бывает слишком строг и даже придирчив;
- г) пожалуй, он не очень требователен;
- д) требователен и к себе, и к другим.

25.

- а) наверное, консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо него.

26.

- а) широко опирается на общественное мнение;
- б) многие вопросы решаются коллективно на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив;
- д) способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27.

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым;
- г) увлеченно занимается делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) излишне критичен к исполнителям.

Бланк для ответов

Ф. И. О. эксперта _____

Ф. И. О. руководителя _____

Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа				
	а	б	в	г	д		а	б	в	г	д		а	б	в	г	д
1						10						19					
2						11						20					
3						12						21					
4						13						22					
5						14						23					
6						15						24					
7						16						25					
8						17						26					
9						18						27					

Ключ к опроснику

Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа					Номер группы	Вариант ответа				
	а	б	в	г	д		а	б	в	г	д		а	б	в	г	д
1	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	К-2	10	Д-2	К-2	Л-1	Д-2 К-2	К-1 Л-2	19	Д-3	Л-2	К-3	Л-3	Л-3
2	Д-3	К-2	Л-1	К-3	Л-3	11	Л-2	К-2	Д-2	Д-1 Л-2	Д-2 Л-1	20	Д-1	К-1	Л-1	К-2	Д-2
3	Л-1	К-2	Д-2	К-1 Л-2	К-2	12	К-1	Д-1	Л-1	Д-2	Д-3	21	К-2	Д-2	Д-2	Л-2	Д-2
4	Д-1	К-2	Л-2	Л-1	К-2	13	Д-2	К-2	Л-2	К-1	Д-1 Л-2	22	К-2	Д-1 К-2	Д-2 К-1	К-2	Д-2
5	К-3	Д-2	Л-2	Л-2 К-1	К-2	14	Л-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3	23	Д-2	Л-2	К-2	Л-2	Л-3
6	Л-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2	15	К-2	Д-2	Л-2	Д-2	Д-2	24	Д-3	К-3	Д-2	Л-3	К-2
7	Д-1	К-1	Л-2	Л-1 К-1	К-1	16	К-2	Д-1 Л-1	Д-1 Л-2	Л-3	Л-2	25	Л-1	К-1	Д-1	К-2	Л-2
8	К-3	Л-3	Д-2	Л-2	Д-3	17	Д-2	Л-2	К-2	Д-2	Л-3	26	К-2	К-3	Л-3	Д-3	К-3
9	К-2	Л-2	Д-2	Д-2 Л-2	Л-2	18	Д-3	К-3	Л-2 К-1	Л-2 Д-1	Л-1	27	Л-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3

$$Д = \frac{\text{---}}{(\text{сумма})} \quad К = \frac{\text{---}}{(\text{сумма})} \quad Л = \frac{\text{---}}{(\text{сумма})}$$

Дата заполнения _____

Существуют и другие методики определения стиля руководства, одна из которых предлагается ниже.

ТЕСТ 43

Методика оценки стиля управления*

Предлагается объективно оценить утверждения, касающиеся Вашего характера, отношений, привычек, склонностей, и обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы никогда не попадали в некоторые из приведенных ситуаций, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

* Приводится по: Подоляк Я. В. Коллектив и личность // Психология военного управления. — М., 1989.

1. Предпочитаю, чтобы подчиненные беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми идеями, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю прежде всего о других.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то слишком инициативен.
7. Я очень напряженно работаю, поскольку не могу положиться на помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценивать подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться с помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошее, ни плохое.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать своего авторитета, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Для эффективной работы мне часто не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь ответить так, чтобы не вызывать конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. В состоянии возбуждения я часто теряю контроль над собой, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю безразличие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждаться подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений.
38. Самое трудное для меня — вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве — распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.
49. Подчиненные — безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться.
51. Для более эффективного руководства следует поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

- 53.** Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
- 54.** Нарушителей дисциплины я строго наказываю.
- 55.** В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
- 56.** Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
- 57.** Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
- 58.** Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.
- 59.** Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
- 60.** Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Точно оценить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав сумму утвердительных ответов с помощью ключа, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

Ключ к тесту

Стиль управления	Номера ответов	Сумма утвердительных ответов
Авторитарно-единоличный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пассивно-попустительский	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Единолично-демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученной суммы утвердительных ответов степень выраженности стиля управления будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13) и высокой (14–20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, предпочтительнее сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает деловой стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего его совершенствования можно использовать приведенные далее характеристики.

Характеристики индивидуальных стилей управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
Авторитарно-единоличный	
0–7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, в неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8–13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание учитывать предложения заместителей
14–20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественного мнения
Пассивно-попустительский	
0–7	<i>Минимальная:</i> проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, в неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности
8–13	<i>Средняя:</i> отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость постороннему влиянию и страх перед необходимостью принимать решения самостоятельно, чрезмерную мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14–20	<i>Высокая:</i> показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание, панибратство
Единолично-демократический	
0–7	<i>Минимальная:</i> свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, о попытках направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах
8–13	<i>Средняя:</i> раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и наказание, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение
14–20	<i>Высокая:</i> отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы в коллективе, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе

13.4

МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Стратегия заработной платы в современных условиях*

Существующие формы распределения прибыли зачастую не учитывают того, что производительность труда работников даже в пределах одного коллектива различна. В этой связи целесообразно ввести такую систему начисления заработной платы, в основе которой лежала бы оценка знаний и профессиональных навыков работника.

При таком подходе обеспечивается взаимосвязь ставок и опыта работы, в то время как при традиционном подходе пытаются увязать заработную плату с занимаемой должностью или конкретной работой.

Различают два основных *вида начисления заработной платы*, учитывающих квалификацию. Первый, *односторонний*, вид учитывает знания и опыт работника применительно к его узкой специализации и конкретной работе, которую он регулярно выполняет. Второй, *многосторонний*, вид прогрессивнее, однако не очень распространен. Он учитывает потенциально возможное количество видов работ (профессий), которые работник мог бы выполнять (совмещать) в пределах одной организации. Применение такого вида оплаты позволяет существенно повысить производительность труда.

Главные достоинства системы начисления заработной платы, в основе которых лежит оценка квалификации:

- удается достичь большей гибкости при выборе работниками видов работы, которой они хотели бы заниматься;
- появляется возможность сократить штат сотрудников за счет привлечения к работе людей, способных выполнять поручения, требующие широкой квалификации; такие работники более восприимчивы к требованиям перемен и более прагматичны;
- улучшается обратная связь работника с результатами своего труда и появляется чувство удовлетворенности работой.

Недостатки системы начисления заработной платы, учитывающей квалификацию, заключаются в том, что их внедрение сопряжено с увеличением затрат в трех производственных сферах — управлении, найме и переподготовке кадров.

* *Труд и социальные вопросы* // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 3 (171).

Стадии внедрения системы начисления заработной платы за квалификацию

Подготовительная работа: сбор достаточного количества методического материала, содержащего описание существующих систем начисления заработной платы с учетом квалификации работников.

Анализ осуществимости: тщательное изучение целесообразности перехода на новую систему начисления заработной платы до решения конкретных вопросов разработки методики расчетов. Для этого необходимо создать рабочую группу, в состав которой вошли бы старший менеджер, глава учетного аппарата компании, директор или заведующий по кадрам и три лица, ответственных за выработку принципов оплаты труда на своем предприятии (в фирме, организации).

Разработка и внедрение системы: подготовка рабочей группой документа, в котором в сжатой форме перечислены основные моменты функционирования данной системы. После одобрения органом, предусмотренным уставными требованиями, новая система начисления заработной платы с изложением положений, касающихся концепции и принципов ее функционирования, должна быть доведена до всех работников компании.

Оценка: важно, чтобы процесс контроля и оценки функционирования системы имел необратимый характер.

Многие компании считают, что действующие системы начисления заработной платы не отвечают современным производственным отношениям. При выработке стратегии в области оплаты труда необходимо четко представлять, в каком объеме и в какой форме — наличными, акциями, отсроченными платежами — осуществлять выплаты заработной платы. Стратегию начисления заработной платы следует рассматривать в строгом соответствии с целями, ресурсами, потребностями и уровнем корпоративной культуры фирмы (компании). Существует несколько **направлений выработки стратегии начисления заработной платы**.

“Самоокупаемый” метод используется рядом частных компаний и организаций и довольно редко встречается в государственном секторе. Характерной его особенностью является то, что он не предусматривает ни премий, ни распределения прибыли. Сотрудники всех уровней в одинаковой степени подпадают под действие инструкций.

Традиционный метод распространяется обычно на работников низшего административного звена. Программой начисления заработной платы предусмотрены в этом случае как оклады, так и почасовые ставки, а также дополнительные выплаты в размере 1–8 или 10 % общего заработка. Частично могут применяться система распределения прибыли и пенсионная программа, согласно которой работники вправе перечислять в пенсионный фонд долю своей заработной платы (снижая размеры облагаемого налогами заработка) и сбережений.

Метод риска применяется преимущественно при расчетах с работниками банковско-кредитных учреждений, где уровень заработка определяется в соответствии с итогами за год, причем основную часть выплат составляют дополнительные выплаты наличными деньгами.

“Mega”-метод перспективного премирования ставит целью исправить основные недостатки традиционных форм начисления заработной платы, главным из которых является игнорирование долгосрочных результатов. При данной системе оплаты труда работники высшего звена управления получают премии по перспективным показателям в виде акционерных опционов, акций с отсроченной выплатой дивидендов и т. д. Эти премии значительно превышают традиционные размеры заработной платы и прочно увязывают вопросы оплаты труда с реализацией перспективных планов. Акции с отсроченной выплатой дивидендов в отличие от акционерных опционов действительно гарантируют получателям дивидендов их выплату.

Метод свободного колебания уровня заработной платы заключается в замораживании заработной платы на одном уровне (например, на среднем по компании). В случае снижения производительности труда работников заработная плата им выплачивается только в размере среднего (замороженного) уровня; при этом создается специальный фонд поощрения, размеры которого зависят от финансово-экономических показателей компании. Если производительность труда намного превышает ожидаемый уровень (определяется на основе как внешних, так и внутренних факторов), размеры фонда могут значительно превышать предельные нормы. Другой разновидностью этого метода является программа участия в прибылях.

Метод участия в акционерном капитале предполагает распределение обычных акций в виде премиальных выплат посредством акционерных опционов компании. Цель данного метода состоит в приобщении работников всех уровней к управлению фирмой, в которой они работают, чтобы они чувствовали себя ее владельцами.

Как установить систему оценивания труда

Цель любой программы по установлению оптимальной системы оценивания труда работников, по мнению американского психолога Р. Д. Сэхла, такова: *во-первых*, обеспечить соблюдение принципа внутренней справедливости в размере основной зарплаты; *во-вторых*, обеспечить предельные размеры зарплаты, которые внешне достаточно конкурентоспособны, чтобы позволить организации привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов; *в-третьих*, обеспечить строгую взаимозависимость зарплаты и выполнения работы.

В соответствии с изложенным внедрение системы оценивания труда, по рекомендациям Р. Д. Сэхла, предусматривает следующие меры.

Мера 1: введение. Суть внедряемой системы должна быть изложена руководящим должностным лицом в коротких памятках с указанием цели программы, а также обоснованием того, что она не отразится неблагоприятно на зарплатах работников.

Мера 2: интервьюирование. Специалисты по зарплате должны интервьюировать представителей руководства различного уровня, что дает возможность изучить “философию” руководства в этой области, а также собрать необходимую информацию с тем, чтобы отвечать на вопросы работников внутри подразделений.

Мера 3: выработка должностных обязанностей. Прежде чем специалисты смогут рекомендовать соответствующую зарплату для определенного вида работ, они должны от начала и до конца “понять должность”. В этой связи разработка должностных инструкций становится ключевой деятельностью во всем процессе. При этом должностные инструкции должны быть краткими, ориентированными на результаты с учетом количественных показателей выполнения работ.

Мера 4: измерение работы. Систем измерения результатов труда множество, однако любая из них должна отвечать определенным требованиям, т. е. быть доступной для понимания, относительно простой для внедрения, эффективной для своего времени, способной обеспечить лояльность работников, необходимую для поддержания программы.

Мера 5: анализ данных. На этом этапе специалисты по зарплате должны установить обычный уровень зарплаты для всех лиц, занимающих ту или иную должность, соотнести уровень зарплаты с размером работы, измеренным посредством чертежа или анализа “разбросанной” диаграммы (т. е. специальная компьютерная программа укажет связи между различными точками на диаграмме). Соотношение измеренного размера работ и уровня зарплаты должно быть в пределах 0,85–0,95. При этом условии внутренняя справедливость в установлении зарплаты считается достигнутой.

Мера 6: осуществление внешних сравнений. Специалисты на основе вышеуказанных мер должны соотнести разработанную программу с практикой оплаты труда в различных отраслях промышленности, принимая во внимание региональные и географические факторы. Завершив такой анализ, организация достигнет не только определенной степени внутренней справедливости в текущей практике, но и понимания того места, которое она занимает по отношению к внешнему рынку, где осуществляются наем и подбор высококвалифицированных специалистов.

Мера 7: составление предварительных рекомендаций. Специалисты по зарплате на данном этапе должны разработать одну или несколько тактических линий начисления зарплаты, обеспечить соответствующую “среднюю точку” для каждой должности в проекте и разработать предельные размеры зарплаты.

Мера 8: сообщение результатов исследования. В конце исследования на основании анализа, сравнения и предварительных рекомендаций специалисты по зарплате должны представить отработанную программу всем работникам. Работники должны понять план в целом, способ установления предельных размеров зарплаты и место своей организации среди других. Нужно также информировать служащих о показателях, которые соответствуют их должностям по шкале зарплаты, а также о путях улучшения работы для получения большего вознаграждения.

Мера 9: оценка исполнения. Данный этап является логическим завершением процесса. Согласно должностным инструкциям организация определяет уровни исполнения обязанностей для каждой должности и ставит задачи в соответствии с основными принципами и результатами работы на каждом конкретном рабочем месте. Заработная плата соотносится с результатами выполнения работы, таким образом служащие могут “перемещаться” по шкале их зарплаты в соответствии с индивидуальным уровнем исполнения должностных обязанностей.

Оплата труда руководителей фирм

Различия в вознаграждении управленческого звена и других категорий работников состоят в том, что доля заработной платы (окладов) руководителей в общей сумме их доходов относительно невелика [81]. Большую часть составляет доход от прибылей и вознаграждения по конечным результатам деятельности предприятий. В целом личные доходы управляющих высшего уровня складываются из следующих *источников*:

- официального должностного оклада;
- премий, выплачиваемых из прибыли;
- вознаграждений в виде акций фирмы;
- выплат из различных фондов предприятия;
- разнообразных льгот и оплачиваемых фирмой личных услуг [81].

Тщательно разработанная **система оплаты труда руководителей** имеет большое значение для эффективной деятельности всей организации. Поэтому при установлении уровня и состава вознаграждения руководителей принимаются во внимание следующие *социально-экономические факторы*:

- общий “климат” бизнеса, планы развития организации, конкуренция в данной отрасли;
- соответствие представлениям акционеров и кредиторов о справедливости вознаграждения руководителей;
- соотношение с уровнем заработной платы (доходов) работников других категорий;
- зависимость установления окладов руководителей от размеров предприятия, суммы продаж и отраслевой принадлежности [81].

Помимо окладов важным компонентом вознаграждения управляющих высшего уровня служат опционы акций. Во избежание последствий падения

стоимости акций и с целью минимизации потерь применяется *специальная система*, суть которой сводится к следующему:

- акции продаются руководящему составу по цене ниже рыночной;
- в случае падения стоимости акций руководителям возмещается разница между первоначальной ее стоимостью и стоимостью после падения на фондовом рынке;
- руководители могут брать займы под акции, получать их под проценты для покупки дополнительных акций или недвижимости [32; 81].

В состав пакета вознаграждений руководителей могут входить также *отложенные выплаты*. К ним относятся пенсии от предприятий и другие виды выплат, производимые через определенный период, например вознаграждение, выплачиваемое через несколько лет по взаимной договоренности (так называемые сберегательные счета), или вознаграждение, которое выплачивается при условии достижения предприятием определенного уровня рентабельности.

В пакете привилегий высших управляющих высшего уровня должны находиться и *контракты на случай прекращения трудовых отношений*. Их цель — сохранить основной состав руководящих кадров в достигнутом социальном статусе на период реорганизации или ликвидации компании. Такие контракты могут предусматривать два варианта вознаграждения:

- при добровольном прекращении трудовых отношений с обеих сторон определенные суммы будут выплачены в любом случае;
- в случае вынужденного прекращения отношений для руководителей предусматривается материальная компенсация, которая может быть равной одно-трехкратному годовому вознаграждению, которое выплачивается сразу или частями [32; 81].

Контракты о прекращении трудовых отношений выгодны как для организаций, так и для менеджеров, поскольку сокращают риск потерь. Для компаний они дают возможность быть конкурентоспособными в плане привлечения и закрепления кадров высшей управленческой квалификации, а для менеджеров служат защитой в случае перерыва в карьере и материальных потерь.

Одним из элементов вознаграждения руководителей являются так называемые *натуральные выплаты* (т. е. оплата организацией полностью или частично различного рода услуг): улучшение жилищно-бытовых условий, предоставление транспорта, бесплатные парковки автомобиля, бесплатное обслуживание в кафетериях, путевки в санатории и пансионаты, бесплатное посещение спортзалов, бассейнов, саун и т. д.

В целом при установлении окладов управляющим высшего уровня необходимо учитывать следующие *факторы*:

- достаточность уровня окладов для привлечения и закрепления высококвалифицированных менеджеров;

- уровень вознаграждения руководителей в других компаниях данного региона;
- соотношение окладов руководителей и заработной платы других работников фирмы;
- соотношение окладов руководителей и размера дивидендов, выплачиваемых по акциям компании;
- валовые или чистые прибыли компании, стабильность усилий руководителей в обеспечении прибыли организации.

Таким образом, система материального вознаграждения руководителей обеспечивает определенные гарантии высококвалифицированным управленческим кадрам в их достаточно высоком социальном статусе и материальном благополучии, формирует устойчивый контингент профессиональных менеджеров [81; 97].

Оценка персонала как инструмент его мотивации

Оценка качеств и деятельности работников — это регулярная характеристика, даваемая руководителями своим подчиненным с точки зрения как достигнутых ими результатов, так и путей их достижения и улучшения [130]. Оценка рассматривается прежде всего как элемент управления людьми и как система аттестации кадров, принятая на предприятии в той или иной модификации. В то же время это необходимое средство познания качественного состояния кадрового потенциала организации, его сильных и слабых сторон, а также основа для совершенствования индивидуальных трудовых качеств работника и повышения его квалификации. А поскольку результаты оценки во многом определяют положение работника на производстве и перспективы его продвижения, они являются важнейшим *мотивационным фактором* улучшения трудовой деятельности и отношения к труду.

Основные цели оценки персонала:

- административная*, заключающаяся в принятии кадровых решений на объективной и регулярной основе (расстановка кадров, их продвижение и оплата труда);
- информативная*, состоящая в обеспечении руководителей необходимыми данными о работе подчиненных, а также работников предприятия об их достоинствах и недостатках;
- мотивационная*, позволяющая ориентировать работников на улучшение трудовой деятельности в нужном для руководства предприятия направлении [130].

Среди всей совокупности целей и направлений проведения оценки персонала можно выделить главную — *улучшить управление* деятельностью предприятия. Предприятие не может рассчитывать на долгосрочное развитие без эффективного управления людьми и организации их деятельности.

Основой обеспечения этого и есть оценка кадров, являющаяся отправной точкой для совершенствования персонала, его мотивации и соответствующей оплаты труда.

Оценка работника в наиболее полном виде охватывает две сферы его деятельности — текущую и перспективную. При анализе *текущей деятельности* внимание акцентируется на том, как работник справляется с работой. *Перспективная деятельность*, регламентируемая решениями о расстановке, ротации, продвижении и обучении персонала, требует оценки способностей, мотивации и личностных качеств, позволяющих прогнозировать потенциальные возможности работников. В любом случае оценка прямо или косвенно связана с выявлением резервов, которые могут быть успешно использованы. При организации работы с людьми приведенные данные являются базовыми для принятия *эффективных кадровых решений*. Как мера эффективности кадровых решений оценка работников позволяет наблюдать в динамике улучшение результатов их трудовой деятельности, что в конечном итоге свидетельствует о степени их соответствия занимаемым рабочим местам и о рациональности их использования. Использование результатов оценки, следовательно, должно быть направлено не только на совершенствование профессионального уровня работника, но и на корректировку профиля рабочего места, относительно которого оцениваются качества работника [120; 130].

Инструментарий системы оценки персонала сформировался в основном под воздействием потребностей решения практических задач производственно-управленческой деятельности и включает следующие *методы*:

- письменный отзыв руководителя в свободной или заданной форме;
- ранжирование работников в результате попарных сравнений в пределах группы;
- оценку отклонения от среднего значения совокупных трудовых качеств по группе работников;
- оценку поведения в критических ситуациях;
- графическое выражение оценок;
- алфавитно-числовую оценку (включая ряд модификаций: оценку личностных качеств, оценку в соответствии с заданным набором факторов и др.);
- оценку по результатам;
- самооценку.

Исходя из зарубежного опыта можно утверждать, что в последнее десятилетие наибольшее применение нашли различные модификации алфавитно-числовой оценки, оценка по результатам, а также самооценка. При этом многие организации нередко используют комбинированные методы оценки [130].

Алфавитно-числовая оценка

Основу алфавитно-числовой оценки персонала составляет *балльная шкала*, в соответствии с которой соизмеряются трудовые достижения и личностные качества работников. При проведении такой оценки необходимо установить, какие факторы трудовой деятельности и поведения нужно оценить. Далее следует определить стандарты, в соответствии с которыми будут измеряться эти факторы, установить методы их измерения. Результаты оценки при этом во многом определяются отношением руководителей к аттестуемым ими подчиненным. Очевидно, чем большими возможностями располагает руководитель с точки зрения выбора уровня и точности оценки, тем больше вероятность ее объективности.

В настоящее время применяют системы с довольно удобной шкалой оценок по разным уровням и подуровням. Например, некоторые американские предприятия используют систему из семи уровней оценок, причем каждый из них дифференцирован с учетом *трех факторов*:

- А — оценка работника путем сравнения его деятельности с обязанностями согласно должностной инструкции;
- В — оценка того, в какой мере данному работнику необходимы помощь и контроль со стороны непосредственного начальника для выполнения им своих служебных обязанностей;
- С — оценка профессионального опыта работника, используемого им при выполнении производственных заданий.

В табл. 22 приведены характеристики наиболее высоких уровней оценки 6 и 7, улавливающих даже незначительные различия наилучших работников предприятия.

Таблица 22

Характеристики наивысших уровней оценки работников

Уровень оценки	Фактор		
	А	В	С
7	Работник выходил за рамки обязанностей в течение нескольких периодов оценки	Работник планирует и выполняет специальные задания без помощи или с незначительной помощью со стороны руководства	Работник проявляет большой профессиональный опыт
6	Работник выходил за рамки обязанностей в течение двух или более периодов оценки	Работник часто выполняет специальные задания с ограниченной помощью со стороны руководства	Работник проявляет намного больший опыт, чем большинство других работников данной группы

Оценка по результатам

Данный метод оценки персонала рассматривается как некий *коммуникационный механизм*, с помощью которого руководитель и подчиненный

стремятся достичь производственных результатов и уровня вознаграждения, удовлетворяющих обе стороны. Управляющий в этом случае играет роль консультанта, а не оценщика (как при алфавитно-числовой системе), концентрируя внимание не только на достигнутых результатах, но и на развитии способностей, повышении квалификации, заинтересованности работника. Такой подход к оценке требует более активного участия в ней самих работников.

Отличие этого подхода от традиционного заключается в том, что в его рамках следует намного чаще обсуждать результаты трудовой деятельности и не нужно выставлять оценки. Упор делается на совместной с персоналом постановке производственных целей и на решении проблем, возникающих при их достижении, а вопросы заработной платы рассматриваются и обсуждаются отдельно. Оценка по результатам является одним из перспективных методов повышения мотивации персонала предприятия.

Большинство современных предприятий отдают предпочтение методам оценки по достижению целей. Широкому их внедрению препятствует недостаточная отработанность более точных показателей измерений, которые обеспечивали бы однозначность толкования достигнутых работниками результатов, а также наиболее точную количественную оценку качеств работников в интересах их роста и развития [130]. Данное обстоятельство указывает на направление совершенствования методов оценки — совмещение эффективной системы оценки по результатам с количественной оценкой личностных и деловых качеств работников.

Далее приводится **методика количественной оценки деятельности руководителя первичного производственного коллектива** (мастера, начальника участка, прораба и т. д.), которая может использоваться при аттестации и выдвижении в резерв менеджеров низового уровня управления, а также при установлении им размеров заработной платы [3].

ТЕСТ 44

Количественная оценка деятельности руководителя первичного производственного коллектива (разработана В. В. Новиковым, В. С. Дуниным, С. С. Фроловым)

Деятельность менеджера низового уровня, его деловые и личностные качества оцениваются *группой экспертов*, хорошо знающих его по совместной работе. Экспертами выступают вышестоящие руководители, руководители одного с оцениваемым уровня и подчиненные. Выбор метода экспертного опроса обусловлен возможностью получения оценки, отражающей все стороны деятельности руководителя, а также возможностью периодически проводить указанный опрос (по разработанной и апробированной методике) соответствующей службой предприятия.

Деловые и личностные качества, необходимые руководителю, отражаются в экспертном листе набором соответствующих утверждений. Эксперт, определяя степень проявления оцениваемого качества у аттестуемого руководителя, делает пометку в одной из граф: 1 — низкая, 2 — средняя, 3 — высокая. Таким образом, полученные от одного эксперта ответы можно представить числовым рядом x_1, \dots, x_n , где $1 \leq x \leq 3$. Этот ряд характеризует все предусмотренные стороны деятельности руководителя. Если обозначить X_i суммарный балл, присвоенный экспертами i -му утверждению ($i = 1, \dots, n$), то оценка одного из качеств, представляющих собой набор утверждений, будет вычисляться по формуле

$$C = \sum_{i=1}^m \frac{X_i}{q_i},$$

где m — количество утверждений, формирующих данное качество; q_i — количество экспертов, ответивших на i -е утверждение.

Наиболее полная оценка может быть дана при $m = n$. Верхний предел общих оценок экспертов — 150 баллов, нижний — 98 баллов. Расположив характеристики линейных руководителей в порядке уменьшения общей оценки, их делят на три группы:

- 1) соответствующие занимаемой должности и зачисляемые в резерв для выдвижения на вышестоящую должность (**134–150 баллов**);
- 2) соответствующие занимаемой должности (**122–133 балла**);
- 3) не соответствующие в настоящий момент занимаемой должности; для успешной работы им требуется повысить квалификацию (**98–121 балл**).

Включение в параметры оценки характеристик деятельности вместо качеств работника значительно снижает степень многозначности их понимания, а следовательно, увеличивает точность оценки аттестуемых. Вместе с тем можно указать на общую слабую сторону методов балльной оценки, обусловленную особенностями восприятия человека человеком. В данном случае точность оценки снижается вследствие “пристрастности” оценивающего к аттестуемому. Длительный опыт взаимодействия работников приводит к формированию определенных (позитивных или негативных) отношений между ними. Поэтому, оценивая выраженность ряда качеств при аттестации, оценивающие исходят из общего исходного отношения к оцениваемым, соответственно завышая или занижая баллы. Особенно резкое искажение оценки возникает в случае существования конфликтных отношений между оцениваемыми и оценивающими.

Для того чтобы повысить степень достоверности получаемых результатов, необходимо обратить самое серьезное внимание на используемый методический инструментарий. Действие ошибок при оценке может быть снижено, если:

- черта личности, которая оценивается, описана предельно точно;

- в качестве экспертов выбираются действительно компетентные люди, имеющие тесные деловые связи с данной личностью;
- оценки выносятся на основе прошлого и настоящего опыта;
- найдены надежные способы математического обеспечения данной методики посредством сопоставления данных многих экспертов об одном и том же лице на фоне групповых показателей;
- результаты экспертных оценок дополняются материалами наблюдений, показателями производственной продуктивности, тестовыми испытаниями и т. д.;
- оцениваются качества, которые явно проявляются в общении;
- оцениваемые качества связываются с конкретной и относительно специфичной деятельностью;
- эксперты предварительно тренируются в использовании подобных оценок.

Экспертный лист

Просим Вас дать оценку деловых и личных качеств _____, (Ф. И. О.)

которого Вы хорошо знаете по совместной работе. При оценке старайтесь быть объективным.

Способ заполнения: прочитав предложения в левой части листа, подчеркните в правой его части ответ, который соответствует Вашему мнению.

№ п/п	Оцениваемое качество и отношение	Степень проявления качества			Затрудняюсь ответить
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
1	Строг к подчиненным, нарушающим трудовую дисциплину	Редко	Когда как	Всегда	
2	Добросовестно относится к служебным обязанностям	Редко	Когда как	Всегда	
3	В трудных ситуациях избегает самостоятельных решений	Часто	Когда как	Редко	
4	При необходимости задерживается на работе	Редко	Когда как	Часто	
5	Заранее планирует свою работу	Редко	Когда как	Часто	
6	Проявляет в работе творческую активность и инициативу	Редко	Когда как	Часто	
7	Может оперативно направить или скорректировать работу	Редко	Когда как	Часто	
8	Ищет новые эффективные пути решения проблем и вопросов	Редко	Когда как	Часто	
9	Доводит начатое дело до конца	Редко	Когда как	Всегда	
10	При небольших затруднениях в работе обращается за помощью	Редко	Когда как	Всегда	
11	Если бывает не прав, признает это	Никогда	Когда как	Всегда	
12	Незаслуженно наказывает подчиненных	Редко	Когда как	Никогда	
13	Способен, не выражая недовольства, выполнять даже нежелательное, с его точки зрения, задание	Никогда	Иногда	Всегда	

1	2	3	4	5	6
14	Может быстро и четко организовать выполнение задания	Редко	Когда как	Всегда	
15	Способен самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения	Редко	Когда как	Всегда	
16	Умеет рационально организовать свое рабочее время	Редко	Когда как	Всегда	
17	Снисходителен к небрежности, допущенной подчиненными в работе	Часто	Когда как	Редко	
18	Проявляет внимание к заботам и личным делам подчиненных	Редко	Когда как	Часто	
19	Суетлив, но от этого нет пользы	Да	Иногда	Нет	
20	Открыто признает свою ошибку	Нет	Иногда	Да	
21	Замкнут, трудно входит в контакт с людьми	Да	Иногда	Нет	
22	Умеет найти индивидуальный подход к каждому подчиненному	Нет	Не всегда	Да	
23	Умеет терпеливо выслушать как подчиненных, так и руководителей	Нет	Не всегда	Да	
24	Мог бы выполнять обязанности вышестоящего руководителя	Нет	Скорее всего	Да	
25	В затруднительных ситуациях сам предлагает помощь или поддержку	Редко	Когда как	Часто	
26	Свое внимание и время уделяет подчиненным независимо от личных симпатий	Редко	Когда как	Всегда	
27	Груб с подчиненными	Часто	Иногда	Никогда	
28	Стремится повышать свой культурный уровень	Нет	Не всегда	Да	
29	Ответственно относится к выполнению общественных поручений	Нет	Не всегда	Да	
30	Умеет подбирать и эффективно использовать кадры	Нет	Не всегда	Да	
31	Пользуется авторитетом у подчиненных и руководителей	Нет	Не всегда	Да	
32	Оказывает квалифицированную практическую помощь	Редко	Когда как	Часто	
33	В работе опирается на актив коллектива	Никогда	Когда как	Постоянно	
34	Следит, чтобы подчиненные повышали свой профессиональный квалификационный уровень	Никогда	Иногда	Всегда	
35	Распределяет задания с учетом возможностей подчиненных	Редко	Когда как	Всегда	
36	Как умелый организатор и руководитель пользуется уважением и авторитетом у подчиненных	Нет	Не всегда	Да	
37	Охотно выполняет общественные поручения	Редко	Когда как	Всегда	
38	Правильно организовывает и контролирует ход работы	Никогда	Когда как	Всегда	
39	Коротко и ясно говорит о деле	Редко	Когда как	Всегда	
40	Делится с подчиненными производственным опытом и знаниями	Редко	Когда как	Часто	
41	По-деловому проводит собрания и выступает на них	Редко	Когда как	Всегда	
42	Знает технологические процессы на своем участке	Недостаточно	Удовлетворительно	Хорошо	
43	Организовывает коллективное обсуждение вопросов, касающихся дисциплины, плана и т. д.	Редко	Когда как	Всегда	
44	Знает "узкие" места и проблемы своего участка	Недостаточно	В общих чертах	Хорошо	

1	2	3	4	5	6
45	Знает основы экономики, методы планирования	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	
46	Знает основные положения, инструкции и приказы руководства по профилю работы	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	
47	Знает права и обязанности руководителя	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	
48	Способен понять причины неисправности агрегата и устранить их	Редко	Когда как	Часто	
49	Мог бы занимать более высокую должность	Нет	Скорее всего	Да	
50	Взаимоотношения в семье	Плохие	Удовлетворительно	Хорошие	
51	Поведение в быту	Плохое	Удовлетворительно	Хорошее	

А теперь попытайтесь, пожалуйста, оценить работу руководителя в целом.

1. Всегда успешно справляется с возложенными обязанностями.
2. Бывают срывы, но в общем с возложенными обязанностями справляется.
3. Иногда не справляется, но по не зависящим от него причинам.
4. Старается, но пока не все и не всегда у него получается.
5. С возложенными обязанностями не справляется.

Вместо резюме

Практические рекомендации руководителям*

1. Увеличение периода совместной трудовой деятельности руководителя с подчиненными приводит к тому, что дистанция в официальных (деловых) отношениях между ними исчезает, и руководитель не в состоянии исполнять свои должностные права. Отсюда вывод: на каждом уровне руководства существует оптимальный период работы руководителя в одном коллективе. Рекомендуемые периоды: для мастера — 4–6 лет; для начальника цеха — 6–8 лет; для директора — 8–10 лет. Руководителям нецелесообразно работать более длительный период времени, особенно в коллективах с низкой текучестью кадров.

2. Типичная альтернатива, постоянно стоящая перед администрацией предприятия (министерства): руководитель либо повышается в должности, либо продолжает работать длительное время в одном и том же коллективе. С позиции социальной психологии второй путь не приводит к положительным

* Гительмахер Р. Б. Социально-психологические особенности отношения исполнителей к руководителю // *Вопр. психологии.* — 1991. — № 4.

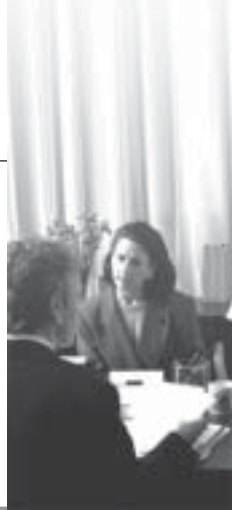
результатам (это вытекает из первого пункта рекомендаций). Следовательно, если у администрации нет возможности повысить руководителя, то эффективным может оказаться его перевод через вышеуказанный оптимальный период по горизонтали в той же должности в другой коллектив (участка, цеха, предприятия).

3. Руководителя, который долгое время трудился в одном коллективе и повышается в должности, целесообразно направлять работать в другой коллектив, чтобы старые пути неформальных отношений не ограничивали инициативу и предприимчивость в его деятельности. Эта рекомендация эффективна на всех уровнях руководства.

4. Руководитель практически общается с двумя категориями подчиненных: настроенных к нему доброжелательно и недоброжелательно. Поэтому ему целесообразно направить психолого-воспитательную работу на то, чтобы изменить ситуативное и нейтральное отношение подчиненных на положительное.

5. По-видимому, насаждавшаяся в течение многих лет средствами массовой информации, политической, социологической, а отчасти и психологической литературой и закрепившаяся в сознании руководителей всех уровней установка, состоявшая в том, что их обязательной и главной опорой в коллективе являются ветераны, кадровые рабочие, не может быть единственной, универсальной и эффективной во всех производственных и психологических ситуациях. Как показывают результаты исследований, для каждого уровня руководства имеется доминирующая категория подчиненных, на которую следует прежде всего ориентироваться руководителю при принятии решений: для мастера — рабочие в возрасте 41–45 лет со стажем совместной работы с данным руководителем 3–5 лет; для начальника цеха — мастера в возрасте 41–45 лет со стажем совместной работы с начальником 5–8 лет; для директора — начальники цехов в возрасте 46–55 лет со стажем совместной работы с директором 8–10 лет.

ОЦЕНКА И ПОДБОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА



Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у Вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

Л. Якокка

Целью этого раздела является анализ вопросов, связанных с подбором и оценкой кадров управления. Особое внимание уделяется психологическому анализу управленческой деятельности как таковой и научным (социологическим, психологическим) подходам в ее изучении. Через анализ объективных требований профессиональной деятельности руководителя рассматриваются проблемы оценки деловых и личностных качеств менеджера.

В современных условиях работа с персоналом управления становится наиболее важным условием успеха в бизнесе. Человеческий фактор превратился в главную движущую силу производства. Все более активно употребляется понятие “инвестиции в персонал”. Использование в процессе производства высококвалифицированных работников существенно сказывается на его рентабельности, однако высокие технологии требуют привлечения квалифицированного управленческого персонала.

Поэтому интенсификация производства предполагает увеличение его объема не за счет привлечения новых работников, а путем эффективного использования потенциала уже имеющихся. В то же время эффективность использования трудового потенциала управления все больше становится зависимой от сбалансированности его компонентов, а также личностного и материально-вещественного факторов производства. В настоящее время трудовому потенциалу свойствен высокий динамизм развития. Он проявляется не только в ускорении процесса обновления знаний, умений и навыков, но и в неуклонном повышении роли профессиональных и деловых качеств организаторов производства. Уровень образования, уровень квалификации и уровень развития профессионально значимых качеств — важнейшие качественные харак-

теристики трудового потенциала управления. На практике же человеческие ресурсы организации не всегда соответствуют объективно необходимым в данных условиях производства. Для сбалансированного формирования кадрового потенциала управления необходимо создать механизм регулирования профессионально-квалификационной структуры кадров в соответствии с содержанием управленческого труда. Этому способствуют правильная организация психологического изучения профессиональной деятельности менеджера, выявление профессионально важных требований к руководителю, а также оценка деловых и личностных качеств конкретного управляющего. Рассмотрим данные положения подробнее.

14.1

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

При решении вопроса о том, какими качествами должен обладать человек, претендующий на выполнение того или иного вида деятельности, всегда возникает необходимость психологического изучения самой деятельности. Такая работа весьма сложна, требует большого опыта и специальных знаний. Поэтому целесообразно, чтобы выполнял ее или, по крайней мере, выступал в роли консультанта профессиональный психолог. Кроме того, к ней обязательно следует подключить специалистов, знающих данную деятельность, имеющих высокий уровень профессионализма и большой практический опыт. Эти лица должны выступать в роли экспертов и в результате обсуждения установить главные, наиболее значимые особенности как деятельности, так и условий ее выполнения. Результатом такого психологического или, точнее, профессиографического* анализа трудовой деятельности должна быть *профессиограмма***.

Любая профессиограмма должна включать описание профессиональной деятельности (*психологическая профессиограмма*) и сводку требований к человеку, включенному в эту деятельность, к его психике как перечень профессионально необходимых качеств (*психограмма*) [94].

С целью проведения мероприятий по определению профессиональной пригодности или профессионального отбора осуществляется глубокое психологическое и аналитическое изучение профессиональной деятельности и раз-

* Профессиография — описание профессий и дифференцирующих их специальностей с точки зрения требований, предъявляемых ими к человеку.

** Профессиограмма — описанная и обоснованная система требований, предъявляемых определенным видом деятельности, конкретной специальностью или профессией к человеку.

рабатывается развернутая профессиограмма. Для составления ее первой части можно использовать следующую ориентировочную схему анализа.

1. Техничко-экономическое описание. Это технологии, оборудование, нормы, оплата труда.
2. Организация и условия труда на конкретном производственном объекте. Имеются в виду как социальные, так и физические условия труда. Это и взаимоотношения, в которые вступают люди в процессе данного вида деятельности, и параметры физической среды, т. е. освещение, вентиляция, температура, влажность и т. д. Сюда же можно отнести степень разделения труда, кооперации, а также режимы труда и отдыха.
3. Документация по текучести кадров, материалы относительно возможных несчастных случаев. Необходимо также включить вопросы, связанные с ошибками, которые возможны при выполнении работы.
4. Подробное описание трудовой деятельности, т. е. что и в какой последовательности человек делает в течение рабочего дня, из чего складывается его работа.
5. Требования к общей и специальной подготовке, необходимой для выполнения данной работы [94].

Вторая часть профессиограммы, касающаяся предъявляемых к человеку требований, наиболее сложна, поскольку разнообразие этих требований велико. Их можно классифицировать по следующим направлениям:

- демографические;
- образовательные;
- медико-биологические;
- психофизиологические;
- психологические.

Все указанные требования к характеристикам и качествам работника должны содержать оценку того, является ли данное качество профессионально необходимым, профессионально важным либо профессионально желательным.

Демографические требования получают на основании статистического анализа данных основного контингента работников по специальности, доминированию полового признака, продолжительности профессиональной деятельности, возрастному диапазону работников.

Требования к образованию определяются уровнем общих и специальных знаний, которые необходимы для овладения оборудованием и освоения технологического процесса для конкретной профессиональной деятельности.

Медико-биологические требования должны включать требования к здоровью работника, его физическому развитию, конституции (при необходимости). Кроме того, здесь должны быть указаны противопоказания для данной профессиональной деятельности.

Психофизиологические и психологические требования к работнику в том или ином виде профессиональной деятельности получают с помощью специально организованной исследовательской работы и отражают в психограмме. При этом основное внимание должно быть уделено специфическим требованиям, которые деятельность предъявляет к психике человека. Психограмма должна обязательно включать критерии и нормы профессиональной пригодности.

В трудовой деятельности так или иначе проявляются многообразие, особенности психики человека. Но вместе с тем эти проявления носят различный характер. Они обусловлены специфическими для каждой профессии предметами и орудиями труда, а также трудовыми задачами.

Составление психограммы — дело весьма сложное и трудоемкое. Но от того, насколько продуманно и тщательно оно выполнено, зависит правильность выявления профессионально необходимых для той или иной деятельности качеств, а это в свою очередь сказывается на определении критериев профессиональной пригодности и в конечном итоге на эффективности всей системы профотбора.

Для изучения и описания совокупности профессионально важных признаков можно использовать следующий план: психологические особенности сенсорной*, мыслительной, моторной (двигательной) деятельности, эмоционально-волевой сферы, темперамента и характера [92; 94].

Как же выделить присущие тому или иному виду деятельности особенности и предъявляемые ею требования к работнику? Опыт показывает, что анализ деятельности, согласно плану первой части профессиограммы, обычно не вызывает особых трудностей. Необходимые для описания сведения можно получить в результате изучения соответствующей документации, целенаправленных бесед с компетентными специалистами, в процессе внимательного наблюдения за работой представителей изучаемой профессии.

Метод наблюдения исключительно важен на всех этапах разработки психограммы. В основном это наблюдение за процессом трудовой деятельности профессионалов. Исследователь должен стараться выделить характерные особенности, общие и отличительные черты действий работников, соотнести их с производственными показателями.

Не менее важными для получения необходимых сведений являются опрос, беседы и консультации со специалистами, мастерами своего дела, имеющими большой профессиональный опыт и знания. Такое сотрудничество позволяет уточнять и вырабатывать более объективное мнение о значимос-

* Под сенсорной (от лат. *sensus* — чувство, ощущение) деятельностью понимают функциональное участие в процессе труда человека различных анализаторов (зрительного, мышечно-суставного, слухового и др.). При этом определяется ведущий (или ведущие) анализатор, без которого деятельность осуществляться (по крайней мере, качественно) не может.

ти тех или иных качеств человека в его работе. Полезны также беседы с людьми, не добившимися успеха в данной профессии, и лицами, только приступившими к овладению специальностью. Они помогают выявить особенности процесса формирования умений и навыков, а также трудности, которые при этом возникают [44; 94].

ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сущность методики оценки деятельности и особенности ее проведения

Для оптимизации процесса определения профессионально необходимых качеств работника и объективности оценки их важности в трудовой деятельности желательно использовать экспертные оценки по специально разработанным для этого методикам.

При составлении психофизиологической характеристики деятельности и определении профессионально важных качеств, а также требований к работнику целесообразно использовать методику оценки деятельности, основанную на применении опросного листа американского психолога Отто Липмана, адаптированного в 30-е годы в России И. Шпильрейном в психотехнической лаборатории Центрального института труда (см. тест 45).

Группе экспертов, состоящей из 3–5 специалистов в определенной области профессиональной деятельности и знающих все особенности и условия труда на конкретном производстве, предоставляется опросный лист О. Липмана, в котором содержится перечень качеств, необходимых для выполнения различных видов деятельности*. Эксперты в процессе чтения листа должны соотнести каждое из перечисленных качеств с особенностями анализируемой деятельности и оценить его по трем параметрам:

- 1) является приведенное качество для данной профессии необходимым, желательным или безразличным;
- 2) необходимо это качество для данной профессии или специальности всегда, иногда или вообще не нужно;
- 3) возможно развитие или усовершенствование этого качества с возрастом либо путем профессионального образования в высокой степени, в слабой или совершенно невозможно.

Каждый эксперт должен выполнять оценку самостоятельно, без взаимных консультаций и обмена мнениями. После завершения работы опросные лис-

* Всего в опросном листе описано 151 качество. С целью оптимизации и сокращения непроизводительных затрат времени в работе группы экспертов исследователь должен предварительно проанализировать весь перечень качеств и удалить из него те, которые не имеют никакого отношения к анализируемой деятельности. Для работы экспертам выдается именно такой, т. е. сокращенный, перечень.

ты собираются, и на основании экспертных оценок рассчитывается усредненный балл (с точностью до десятых) по каждому качеству.

Затем экспертам возвращают бланки, которые они заполняли, и выдают такие же, но незаполненные. Им сообщают средние баллы по каждому качеству и предлагают с учетом этой информации снова заполнить бланки опросных листов. При этом можно внести изменения в свои оценки или оставить оценки прежними.

Обычно такая процедура значительно сокращает или вообще устраняет различия в оценках. Если же после просмотра заполненных бланков окажется, что некоторые качества имеют различные оценки, то экспертам, чьи оценки отличаются от среднегрупповых, предлагают аргументировать свое мнение перед группой экспертов. Это мнение обсуждается экспертами, и затем вырабатывается общая точка зрения [23; 73; 84; 86; 94; 98].

ТЕСТ 45

Опросный лист Липмана (для психофизиологической характеристики профессий и специальностей)

Инструкция

1. Сначала внимательно прочитайте весь опросный лист (один или два раза) и уже затем приступайте к его заполнению.
 2. На каждый вопрос можно дать один из трех вариантов ответа:
 - I. Является ли это качество для данной профессии или специальности: совершенно необходимым — 2; желательным — 1; безразличным — 0.
 - II. Необходимо ли это качество для данной профессии или специальности: всегда — 2; иногда — 1; никогда — 0.
 - III. Возможно ли развитие и усовершенствование этого качества с возрастом либо путем профессионального образования:
в высокой степени — 2; в слабой степени — 1; совершенно невозможно — 0.
 - Например, для водителя автотранспорта на вопрос 86 “Уметь сильно направлять внимание” следует ответить: 2, 1, 1, так как это качество совершенно необходимо — **2**, но не всегда, а лишь иногда (в частности, во время движения в населенном пункте и при большом скоплении транспорта) — **1** и поддается развитию, но в слабой степени — **1**.
 3. Желательно к некоторым вопросам дать пояснения в графе “Примечания”.
 4. Не ставьте прочерка, а пишите 0, 0, 0, если данное качество не нужно совершенно.
 5. Если для характеристики специальности необходимо упомянуть о качествах, не приведенных в листе, сделайте это в конце списка вопросов.
-

№ п/п	Вопрос	Вариант ответа			Приме- чания
		I	II	III	
	НЕОБХОДИМО ЛИ ДЛЯ ВАШЕЙ ПРОФЕССИИ				
1	Воспринимать, различать, быстро узнавать не бросающиеся в глаза, слабо освещенные или разрозненные предметы				
2	Воспринимать, быстро распознавать незначительные фоновые или разнообразные шумы				
3	Воспринимать, быстро узнавать и различать ритмы				
4	Воспринимать, быстро узнавать и различать запахи				
5	Воспринимать, быстро узнавать и различать вкусовые ощущения				
6	Быстро замечать разницу в температуре				
7	Быстро замечать колебания атмосферного давления				
8	Быстро замечать разницу в весе				
9	Быстро распознавать разницу во влажности				
10	Замечать незначительную шероховатость с помощью осязания				
11	Различать степени гладкости и неровности				
12	Различать с помощью осязания толщину различных предметов (например, ниток или картона)				
13	Различать с помощью осязания степень твердости или гибкости (например, картона, металла)				
14	Быстро определять или сравнивать различные степени сопротивления или давления				
15	Узнавать или различать основные цвета				
16	Узнавать и различать даже незначительные оттенки и степени цвета				
17	Оценивать большие промежутки времени (дни, недели, месяцы)				
18	Оценивать короткие промежутки времени (секунды, минуты)				
19	Оценивать большие расстояния (километры)				
20	Оценивать и различать скорость и направление движения предметов				
21	Оценивать ускорение движения				
22	Оценивать замедленные движения				
23	Оценивать на глаз пространственные соотношения предметов				
24	Оценивать и определять на глаз небольшие расстояния (сантиметры, миллиметры)				
25	Оценивать и сравнивать длины и величины, особенно при различном положении сравниваемых предметов или при неодинаковом либо меняющемся положении наблюдателя				
26	Оценивать на глаз углы, особенно прямые				
27	Быстро определять небольшие отклонения от предписанной формы (круг, прямой угол, квадрат, параллельность двух линий)				
28	Быстро узнавать небольшую разницу в форме, величине, расположении и т. д. (сортировка)				

29	Оценивать и сравнивать на ощупь небольшие расстояния				
30	Сравнивать расстояния, воспринимаемые посредством зрения и осязания				
31	Находить зрительно воспринятую точку в пространстве (дыру) посредством невидимого глазом движения (нащупывания)				
32	Узнавать, откуда исходит звук				
33	Быстро узнавать небольшие отклонения в высоте тона, тембре, силе или ритме звука				
34	Быстро различать зрительные сигналы (стимулы)				
35	Быстро и правильно читать				
36	Быстро и правильно восполнять неполные впечатления				
37	Разбираться в нечетком почерке				
38	Понимать неясное произношение				
39	Точно и наглядно представлять себе предметы и их части (схематизация в уме, конструктивная фантазия)				
40	Понимать устройство и работу машины				
41	Пространственно представлять себе нарисованные предметы, их проекцию на плоскость и разрез предметов				
42	Быстро и правильно запечатлевать пространственные соотношения				
43	Быстро запоминать путем многократных повторений связь между явлениями и предметами				
44	Сразу запоминать большие цитаты и целиком их повторять				
45	Уверенно и немедленно повторять только что прочитанное				
46	Уверенно и немедленно повторять только что услышанное				
47	Быстро вспоминать заученное				
48	Точно вспоминать и продолжительное время помнить о впечатлениях и положениях, пережитых только один раз или переживаемых изредка				
49	Точно вспоминать и продолжительное время помнить о местах и путях, виденных только один раз или изредка				
50	Точно вспоминать и продолжительное время помнить о людях, которых видели всего один раз или изредка				
51	Точно вспоминать и продолжительное время помнить числа, слышанные или виденные только один раз или изредка				
52	Точно вспоминать и продолжительное время помнить слова (фамилии), слышанные или виденные один раз или изредка				
53	Точно и уверенно узнавать предметы по их форме и величине				
54	Правильно писать				
55	Выполнять грубые и сильные движения				
56	Точно выполнять ловкие движения				
57	Иметь красивый разборчивый почерк				
58	Точно соразмерять движения, особенно их силу				
59	Уверенно и правильно выполнять широкие движения (руки) в отношении направления и величины (прицел)				

60	Часто и быстро выполнять одно и то же движение в течение длительного времени (как при пилении)				
61	Часто и быстро менять различные движения одной и той же конечности (руки, ноги)				
62	Приравнивать темп собственных движений к заданному постоянному темпу (например, машины)				
63	Настраивать темп собственных движений соответственно заданному и изменяющемуся темпу				
64	Ускорять при особых обстоятельствах темп работы				
65	Соединять в группы часто повторяющуюся последовательность различных движений (общий импульс)				
66	Быстро отвечать на различные впечатления собственными различными движениями				
67	Очень быстро и уверенно делать выбор между действиями, возможными в определенном случае (присутствие духа)				
68	Быстро выполнять предписанные движения в определенной фазе работы				
69	Быстро отвечать на неожиданное зрительное восприятие определенными предписанными движениями				
70	Быстро отвечать на неожиданное слуховое восприятие определенными движениями				
71	Быстро отвечать на неожиданное осязательное восприятие или сопротивление определенным предписанным движением				
72	Быстро отвечать на неожиданное нарушение равновесия определенным предписанным движением				
73	Быстро узнавать и различать неожиданные перемены в ритме движения, быстро отвечать на эти перемены определенными движениями				
74	Одновременно выполнять различными конечностями (руками, ногами) разного рода работу				
75	Быстро менять действия разных конечностей				
76	Обладать высокой степенью упражняемости в разного рода движениях и их смене				
77	Сохранять долгое время непрерывное внимание к работе, заметно не уставая и не снижая внимания вследствие утомления				
78	Долго переносить голод, жажду, не истощаясь				
79	Противостоять влиянию погоды или не чувствовать этого влияния				
80	Подавлять сонливость				
81	Чередовать дневную и ночную работу				
82	Продолжительно и стабильно наблюдать за одним предметом				
83	Продолжительно и без снижения качества наблюдать за несколькими предметами посредством одного и того же органа чувств (например, за различными машинами или различными частями одной и той же системы)				

84	Одновременно следить различными органами чувств (глаз и ухо), быстро отвечать на раздражение одного органа, не понижая внимания и ощущения другого				
85	Концентрировать внимание на определенных повторяющихся периодах рабочего процесса				
86	Уметь сильно напрягать внимание в определенные периоды				
87	Быстро переключать внимание, быть готовым воспринимать новые ощущения				
88	Не ослаблять внимания под влиянием испуга или неожиданных впечатлений				
89	Не ослаблять внимания в присутствии лиц другого пола				
90	Вести наблюдения без сознательного и произвольного направления на них внимания				
91	Переносить неприятные ощущения (дурной запах, шум, грязь и т. д.)				
92	Переносить мелкие неприятные ощущения (холодная вода, ожог, царапина, удар электрического тока) без потрясений				
93	Переносить однообразную работу				
94	Работать не по схеме, самостоятельно				
95	Тщательно выполнять привычную работу				
96	Изобретать приемы для облегчения или ускорения предписанной работы				
97	Часто менять работу, не теряя лишнего времени на адаптацию к новой работе				
98	Быстро приспосабливаться к новым и непривычным требованиям				
99	Соревноваться (стремиться быть впереди, лучше, выше других)				
100	Совместно и дружно работать в общем помещении				
101	Долго пребывать в одиночестве и легко переносить отсутствие возможности общения с людьми				
102	Согласовывать свою работу с другими людьми (товарищество)				
103	Подчиняться военной дисциплине				
104	Работать больше головой, нежели мускулами, напрягать ум, внимание и т. д.				
105	Самостоятельно думать и распоряжаться, целесообразно распределять отдельные фазы работы соответственно месту и времени				
106	Быстро принимать решение при изменении положения				
107	Совершать опасную работу, рисковать				
108	Обладать постоянством, не капризничать, не зависеть от настроения				
109	Быть осторожным				
110	Соблюдать порядок и чистоту, быть старательным				
111	Обладать терпением, способностью медленно, но верно двигаться к цели				
112	Уметь приказывать				
113	Быть энергичным, способным оживлять работу и побуждать к ней, добиваться от других выполнения поставленных задач				
114	Уметь обращаться с подчиненными, быть к ним справедливым				
115	Обладать тактичностью, уметь обращаться с людьми различного общественного положения, характера и т. д.				

116	Уметь повиноваться, в точности выполнять предписания				
117	Быть добросовестным и исполнительным, иметь чувство долга				
118	Не позволять мешать себе даже лицам выше по положению				
119	Обладать чувством ответственности, уметь брать на себя ответственность				
120	Быть абсолютно честным, не соблазняться доверенными чужими вещами или деньгами				
121	Уметь молчать				
122	Иметь хорошие манеры, быть ровным и приятным в общении				
123	Самостоятельно организовывать и целесообразно распределять работу между исполнителями				
124	Самостоятельно комбинировать, разбираться в фазах производственных процессов и отдельных частях производства, в их взаимоотношении				
125	Критически относиться к своей работе				
126	Критически относиться к чужой работе				
127	Быстро замечать и поправлять ошибочные впечатления				
128	Иметь навыки ведения финансовой документации				
129	Быстро и уверенно выполнять вычисления в уме				
130	Уметь излагать мысли в письменной форме				
131	Иметь навыки устного общения, уметь четко выражать мысли				
132	Уметь чертить, изображать предметы схематически				
133	Уметь рисовать				
134	Иметь хороший стиль				
135	Обладать выразительной мимикой				
136	Коротко и ясно спрашивать				
137	Коротко и ясно отвечать				
138	Раскрывать содержание чего-нибудь красноречиво и образно				
139	Подробно описывать предмет или приспособление				
140	Влиять на людей				
141	Понимать абстракцию, иносказание				
142	Иметь малую внушаемость, не поддаваться влиянию				
143	Уметь подражать чужой деятельности				
144	Уметь копировать чертежи				
145	Уметь копировать рисунки				
146	Уметь рисовать с натуры				
147	Уметь выполнять работу по чертежу				
148	Уметь самостоятельно набрасывать чертежи (эскизы)				
149	Уметь выполнять чертежи по конкретным моделям				
150	Выявлять красивые или бросающиеся в глаза пространственные соотношения (чувство симметрии и т. п.)				
151	Распределять цвета со вкусом или так, чтобы они привлекали внимание				

Экспертные оценки личности

Выделенных с помощью методики Липмана психологических качеств явно недостаточно для составления психограммы, поскольку они не дают представления об индивидуально-психологических свойствах и отношениях личности к их профессиональной деятельности. Для определения требований деятельности к личностным качествам работника целесообразно использовать методику обобщения независимых характеристик, разработанную К. Платоновым (см. тест 46).

Эта методика позволяет определять индивидуально-психологические качества и отношения личности, которые являются профессионально важными и имеют первостепенное значение для деятельности и социального окружения [92]. Ее целесообразно использовать также для оценки уровня развития личностных качеств работника при составлении его психологической характеристики (для отбора кандидатур в резерв руководства, при аттестации и др.).

Сущность методики К. Платонова заключается в обобщении суждений экспертов о личностных свойствах и отношениях изучаемого человека на основании Модифицированной карты личности. Эта карта представляет собой перечень различных качеств человека и построена по принципу полярных профилей, т. е. характеризуемое качество выражено двумя противоположными значениями, например: “тактичный — бестактный”, “понятливый — бестолковый” и др.

Процедура и особенности работы с методикой заключаются в следующем.

Группе экспертов из 3–5 специалистов в области конкретной профессиональной деятельности, знающих все ее особенности, условия труда и социального окружения на конкретном производстве, предоставляется Модифицированная карта личности. Их задача — не только выбрать профессионально важные качества, но и оценить их в баллах. При этом эксперты должны ориентироваться на то, как часто работнику необходимо проявлять эти качества.

Свое мнение каждый должен выразить, отмечая ту цифру (обвести кружком) на десятибалльной шкале, расположенной между полярными характеристиками, которая в наибольшей степени соответствует его представлению о важности качества. Эксперты должны выполнять оценку самостоятельно, не консультируясь и не обмениваясь мнениями.

После завершения работы модифицированные карты собираются, и на основании экспертных оценок рассчитывается усредненный балл (с точностью до десятых) по каждому качеству.

Затем экспертам возвращают карты, которые они заполняли, и выдают такие же, но не заполненные, а затем сообщают средние баллы по каждому

качеству и предлагают с учетом этой информации снова заполнить карты. Эксперт может внести изменения в свои оценки или оставить их прежними, аргументировав свое решение. Следующим этапом работы должно быть определение зоны допуска развития качеств. Каждый эксперт должен отметить кружком на карте минимально допустимый балл уровня развития качества работника. Процедура определения средней оценки допуска аналогична описанной выше. Далее качества, представленные в карте, группируются согласно ключу, имеющемуся в протоколе оценок, и в каждой группе качеств вычисляются средние баллы.

Выявленные таким образом требования деятельности к личностным свойствам и отношениям работника могут быть взяты за основу при подборе психодиагностических методик для процедуры профотбора.

Данная методика может быть использована также для оценки уровня развития индивидуально-психологических качеств и отношений конкретного работника с целью составления его психологической характеристики. В качестве экспертов (5–7 человек) приглашаются лица, хорошо знающие аттестуемого.

Экспертам предоставляется карта личности, предлагается не “поставить оценку за то или иное свойство” работника, а оценить, насколько оно выражено у него и как часто проявляется. При этом эксперты должны ориентироваться на особенности деятельности, поведения, типичные случаи из жизни работника. В общем можно сказать, что оценка проводится по “жизненным показателям”. Свое мнение каждый должен выразить, отметив цифру (обвести кружком) на десятибалльной шкале, расположенной между противоположными характеристиками, которая в наибольшей степени соответствует выраженности качества у данного работника.

При обработке поставленные по каждому пункту оценки суммируются и делятся на количество экспертов. Такая усредненная оценка значительно снижает субъективность их суждений. Полученные баллы могут быть сопоставлены с требованиями деятельности, процедура определения которых уже была описана [92; 94].

ТЕСТ 46

Модифицированная карта личности (по К. Платонову)

Профессия (специальность) _____

Эксперт _____

(Ф. И. О.)

Подвижный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Медлительный	2а
Ловкий	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неуклюжий	2б
Пластичный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Резкий, угловатый	2в
Движения рассчитаны	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Суетливый	2г
Общительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Замкнутый	9а
Красноречивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Косноязычный	9б
Тактичный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бестактный	9в
Разговорчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Молчаливый	9г
Непринужденный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Скованный	9д
Решительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нерешительный	8а
Настойчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Уступчивый	8б
Стабильный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Импульсивный	8г
Целеустремленный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несобранный	8д
Дисциплинированный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неорганизованный	8е
Мужественный, смелый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Робкий, малодушный	8в
Упорный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нетерпеливый	8ж
Энергичный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Вялый	8з
Речь содержательная	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Речь малосодержательная	10а
Речь выразительная	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Речь слабовыразительная	10б
Умеет логично доказывать	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нелогичен	10в
Жизнерадостный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Унылый	7а
Невозмутимый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Вспыльчивый	7б
Спокойный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Беспокойный	7в
“Толстокожий”	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Обидчивый	7г
Впечатлительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Равнодушный	7д
Быстро запоминает	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Медленно запоминает	4а
Долго помнит	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Быстро забывает	4б
Точно вспоминает все детали	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Вспоминает только общий смысл	4в
Умеет быстро вспоминать	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не умеет быстро вспоминать	4г
Понятливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бестолковый	6а
Вдумчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Поверхностный	6б
Критический ум	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Некритический ум	6в

Сообразительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Тупой	6г
Рассудительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Легкомысленный	6д
Гибкое мышление	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Инертное мышление	6е
Принципиальный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Беспринципный	33а
Любознательный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безучастный	33б
Активный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пассивный	33в
Оригинальный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Заурядный	33г
Сосредоточенный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Рассеянный	3а
Внимательный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Невнимательный	3б
Хорошее распределение внимания	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохое распределение внимания	3в
Хорошее переключение внимания	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохое переключение внимания	3г
Яркое воображение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бледное воображение	5а
Богатое воображение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Бедное воображение	5б
Мечтательный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Практичный	5в
Хороший глазомер	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохой глазомер	1а
Острое зрение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохое зрение	1б
Острый слух	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Плохой слух	1в
Есть музыкальный слух	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Нет музыкального слуха	1г
Тонкое обоняние	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Притупленное обоняние	1д
Тонкая вкусовая чувствительность	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Притупленный вкус	1е
Тонкость осязания	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Низкая чувствительность осязания	1ж
Трудолюбивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Ленивый	11а
Ответственный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безответственный	11б
Добросовестный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Небрежный	11в
Миротлюбивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Агрессивный	12а
Злопамятный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Отходчивый	12б
Чуткий, отзывчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Черствый, равнодушный	12в
Откровенный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Скрытный	12г
Правдивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Лживый	12д
Справедливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несправедливый	12е
Уважительный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Высокомерный	12ж

Искренний	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Лицемерный	12з
Вежливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Грубый	12и
Застенчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Развязный	12к
Добрый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Злой	12л
Самоуверенный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не уверен в себе	13а
Скромный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Заносчивый	13б
Коллективист	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Индивидуалист, эгоист	14
Доверчивый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Подозрительный	15
Честный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	“Не чист на руку”	18а
Самокритичен	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не терпит критики	16
Общественно активен	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безучастен в общественной жизни	17
Бережливый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Расточительный	18б
Бескорыстный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Корыстолюбивый	19а
Щедрый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Скупой	19б
Аккуратный	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неряшливый	20
Изыскан в одежде	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Непритязателен в одежде	21а
Следует моде	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Безразличен к моде	22б
Трезвенник	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пьяница	22
Верен в дружбе	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Непостоянен в дружбе	23а
Бескорыстен в дружбе	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Эгоистичен в дружбе	23б
Оптимист	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пессимист	24
Инициативен, стремится к новому	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Косный, инертен к новому	25
Стремится быть первым	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	К первенству не стремится	27а
После неудач не падает духом	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	После неудач “опускает руки”	26
Доминирующий	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Подчиняющийся	27б
Рисковый	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Осторожный	28
Самостоятельный, не терпит опеки	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Предпочитает и ищет опеки	29
Педантично относится к установленным правилам и законам	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Пренебрегает правилами и законами	30
Пренебрежение к своему здоровью	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Мнителен в отношении своего здоровья	31
Свободен от предрассудков	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Суеверен	32

Протокол оценок

требований к индивидуально-психологическим свойствам и отношениям личности

Профессия (специальность) _____

Эксперт _____

(Ф. И. О.)

Пункты по карте	Свойства и отношения личности	Количество баллов
1а—1ж	Сенсорные	
2а—2г	Моторика	
3а—3г	Аттенционные свойства (внимания)	
4а—4г	Мнемические свойства (памяти)	
5а—5в	Имажинитивные свойства (воображения)	
6а—6е	Мыслительные свойства	
7а—7д	Эмоциональные свойства	
8а—8з	Волевые качества	
9а—9д	Коммуникативные свойства	
10а—10в	Речь	
11а—11в	Отношение к труду	
12а—12п	Отношение к окружающим	
13а—13б	Отношение к себе	
14	Отношение к коллективу	
15	Отношение к незнакомым	
16	Отношение к критике	
17	Отношение к общественной жизни	
18а—18б	Отношение к материальным ценностям	
19а—19б	Отношение к деньгам	
20	Отношение к порядку	
21а—21б	Отношение к одежде	
22	Отношение к спиртным напиткам	
23а—23б	Отношение к друзьям	
24	Отношение к будущему	
25	Отношение к новому	
26	Отношение к неудачам	
27а—27б	Отношение к лидерству	
28	Отношение к риску	
29	Отношение к опеке и наставлениям	
30	Отношение к правилам и законам	
31	Отношение к своему здоровью	
32	Отношение к предрассудкам	
33а—33г	Общие характеристики личности	

14.2

ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА

Известна притча о том, что вначале Бог наделил человека тремя основными качествами: талантом, волей и порядочностью. А затем по каким-то неизвестным причинам передумал и оставил каждому представителю рода человеческого только по два качества. С тех пор, якобы, и ходят по Земле: порядочные и волевые, но бесталанные; талантливые и порядочные, но безвольные; волевые и талантливые, но непорядочные. Каждый менеджер в силу своей профессиональной деятельности обязательно должен обладать и организаторским талантом, и развитой волей, и безупречной порядочностью. Как можно гармонично сочетать все “изначально данные” человеку качества? Только на основе правильной оценки каждой группы качеств и последующей систематической работы по коррекции и развитию “отстающих” групп. Итак, за работу.

Оценка деловых качеств руководителя

Необходимость оценки деловых качеств руководителя возникает не только при аттестации либо определении степени соответствия того или иного работника занимаемой должности. Она требуется также при формировании резерва руководителей или отборе кандидатур на возникшую вакансию.

Для оценки лиц, проработавших на предприятии достаточно продолжительное время, можно использовать Стандартизованную методику составления деловых характеристик (СМСДХ) руководителя, разработанную Е. С. Жариковым [37].

Эта методика представляет собой набор специальных субтестов с перечнем оценочных высказываний, характеризующих следующие стороны деятельности и свойства руководителя:

- мышление;
- умение принимать решения;
- компетентность;
- функциональные особенности;
- стимулы побуждения к работе;
- отношение к работе;
- психические черты;
- этические характеристики.

Методика предназначена для определения степени соответствия руководителей требованиям выполняемой работы; для самооценки руководителей;

для организации переподготовки кадров с учетом их личностных особенностей; для ориентирования работников, ответственных за подбор, расстановку и подготовку руководящих кадров.

Стандартизованная методика составления деловых характеристик может применяться в нескольких вариантах [37].

1. Произвольная стандартная характеристика

Строится из стандартизованных высказываний, выбранных из опросных листов и зафиксированных в любом удобном порядке. Выбор в данном случае определяется целью — отразить в характеристике наиболее развитые у конкретного лица качества либо свойства, которые необходимы для выполнения определенной работы. Иными словами, СМСДХ используется в качестве “склада заготовок” четко сформулированных оценочных высказываний.

В качестве примера можно привести часть подобной характеристики.

“К. при решении управленческих задач способен использовать в интересах дела предложения, противоположные его точке зрения, умеет предвидеть последствия принимаемых решений, мыслит оперативно и методично.

Он напорист (настойчив) в достижении целей, инициативен (способен без внешнего побуждения выдвигать и претворять на практике конструктивные предложения), умеет сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке и настраиваться на выполнение любой необходимой работы. Он обладает способностью быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям.

К. самокритичен, умеет вовремя отказаться от своего неправильного решения; бдительно относится к тем, кто хвалит его, ищет мотивы их действий; в деловых разговорах умеет выделять главное (не “тонет” в мелочах); для подготовки важных решений привлекает коллектив; умеет менять стиль управления в зависимости от изменения обстановки...”

Такая характеристика требует от составителя детальных знаний условий работы, личностных и профессиональных качеств характеризуемых руководителей.

Недостатки такого варианта использования СМСДХ — возможность произвольного выбора высказываний для оценок и трудность для сравнения характеристик двух и более работников из-за отсутствия общего списка критериев.

2. Экспертная оценка

Опросные листы СМСДХ используются также как бланки коллективной экспертизы работника управления, в результате которой создается усредненное представление о руководителе по всем критериям, заложенным в методику. Для составления характеристики таким способом требуется проведение специальной организационной работы, подбора и подготовки экспертов.

Для более объективной оценки деловых и личностных качеств экспертную оценку целесообразно проводить “сверху” (руководителями рангом

выше), “по горизонтали” (лицами одного ранга с характеризуемым) и “снизу” (подчиненными). Каждая группа экспертов должна состоять не менее чем из трех человек. Все лица, входящие в экспертные группы, должны хорошо знать характеризуемого по совместной работе.

Процедура проведения оценки руководителя заключается в следующем. Экспертам раздают бланки с оценочными высказываниями и знакомят с инструкцией по их заполнению. Оценка проводится в три этапа.

Вначале эксперты должны соотнести содержащиеся в бланках высказывания со свойствами, способностями, умениями, особенностями и качествами аттестуемого, а также интуитивно оценить частоту их проявления в работе. Результаты должны фиксироваться в соответствующей графе.

Затем эксперты должны соотнести высказывания не с частотой проявления свойств аттестуемого в реальной практической работе, а с его потенциальными возможностями.

После этого нужно соотнести высказывания с требованиями работы (ТР), которую выполняет (или будет выполнять) обследуемый.

Материалы экспертной оценки обрабатываются следующим образом. Сначала на каждом бланке подсчитывается сумма баллов по каждому этапу оценки отдельно: РК (реализация качеств), ПВ (потенциальные возможности) и ТР (требования работы). Затем суммируются баллы по каждому бланку всех экспертов, и эта сумма делится на количество экспертов (деление необходимо производить с точностью до десятых долей). Таким образом по каждому качеству (бланку) определяется средний балл по реализации качеств, по потенциальным возможностям руководителя и по требованиям работы.

3. Самооценка

Данная методика может быть использована и как средство самооценки. Применение самооценки в комплексе с экспертной оценкой позволяет получить дополнительную информацию об адекватности самооценки экспертной оценке, что важно при решении вопроса о рекомендации работника на ту или иную должность [37].

ТЕСТ 47

Стандартизованная методика составления деловых характеристик руководителя (по Е. С. Жарикову)

Инструкция

1. Внимательно читая стандартизованные высказывания методики, соотнесите их со свойствами, способностями, умениями, особенностями, качествами характеризуемого Вами человека и интуитивно определите частоту

их проявления в его работе. Результаты зафиксируйте в соответствующих графах. Например, Вы считаете, что умение отделять мнение от фактов у оцениваемого проявляется со средней частотой (С). Это означает, что в соответствующей графе бланка “Мышление руководителя” Вы должны отметить именно эту частоту (0,4; 0,5 или 0,6).

2. Выполните те же действия, что и в п. 1, с той лишь разницей, что теперь в качестве оценки возьмите не частоту проявления свойств обследуемого в реальной практической работе, а его потенциальные возможности.
3. Выполните те же действия, что и в п. 1, взяв в качестве объекта оценки требования работы, которую приходится (придется) выполнять обследуемому.

Примечание. Отметки трех этапов оценки должны быть сделаны разными цветами или разными знаками.

Условные обозначения: Н (никогда), Р (редко), С (средне), Ч (часто), В (всегда), СБ (средний балл).

[illegible]

Умение принимать решения											
Руководитель:	Частота проявления										
	Н	Р	С	Ч	В	СБ					
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Для подготовки важных решений привлекает коллектив											
Ответственность за реализацию ключевых решений в целом берет на себя											
Право принимать решения в подразделениях и ответственность за их реализацию делегирует руководителям подразделений											
Решения принимает для преодоления реальных проблем производства											
Решения по крупным проблемам принимает на основе превентивного (прогнозного) анализа производственных проблем											
Решения принимает быстро											
Для подготовки управленческих решений использует современную технику											
Решения принимает смело											
При подготовке решений применяет экономико-математические методы											
Принимает на себя ответственность за непринятые решения по не порученным руководством, но полезным для производства вопросам											
РК =											
ПВ =											
ТР =											

Компетентность руководителя											
В процессе управленческой работы использует:	Частота проявления										
	Н	Р	С	Ч	В	СБ					
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Знание директивных документов, связанных с развитием производства и управления											
Профессиональные знания											
Знания в области теории управления											
Знания в области социальной психологии											
Знания в области научной организации труда											
Знания, получаемые в результате социально-психологических обследований своего коллектива											
Юридические знания											
Информацию из периодической печати											
Зарубежный технический опыт											
Зарубежный опыт управления											
РК =											
ПВ =											
ТР =											

Функциональные особенности руководителя													
Руководитель:	Частота проявления												
	Н	Р	С	Ч	В	СБ							
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Работает по плану (умеет противостоять текучке)													
Использует право на изменение структуры управляющей системы в соответствии с изменениями функций													
Умеет организовывать людей на выполнение принятых решений													
Отменяя какие-либо решения подчиненных, предлагает более совершенные решения													
Обеспечивает высокие показатели в использовании фактического рабочего времени													
Решения способен проводить в жизнь как реализацию воли коллектива													
Умеет обеспечить синхронность в работе всех производственных подразделений предприятия													
Обеспечивает высокую эффективность процесса сменности оборудования													
Оценивает результаты работы коллектива не только по выполнению плановых заданий, но и по потенциалу													
Умеет менять стиль управления в зависимости от условий													
РК = ПВ = ТР =													

Стимулы													
Побуждения руководителя:	Частота проявления												
	Н	Р	С	Ч	В	СБ							
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
Стимулы материального обеспечения													
Стремление повысить уровень комфорта													
Заинтересованность в результатах труда													
Потребность в управленческой работе													
Стремление к славе													
Привычка выполнять определенную работу													
Чувство ответственности перед людьми													
Стремление к самоутверждению													
Осознание своих способностей успешно осуществлять управленческую работу													
Стремление занять определенное место в социальной структуре общества													
РК = ПВ = ТР =													

Отношение руководителя к работе												
Руководитель:	Частота проявления											
	Н	Р	С	Ч	В	СБ						
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Готов работать сверх нормированного времени, если в этом есть необходимость												
Срывы и неполадки в работе воспринимает как личные неудачи												
Поддерживает любые начинания, способствующие повышению уровня развития производства												
Не прекращает работу, пока она не завершена												
Заботится как о количественных, так и о качественных результатах труда												
При решении любых управленческих вопросов на первое место ставит интересы дела												
Умеет работать продуктивно на неинтересном участке работы												
Если выдается свободное время в течение рабочего дня, активно ищет работу												
Делает больше, чем требуют должностные инструкции												
Систематически воспитывает коллектив в духе добросовестного отношения к работе												
РК = ПВ = ТР =												

Психические свойства руководителя												
Руководитель:	Частота проявления											
	Н	Р	С	Ч	В	СБ						
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Настойчив (напорист) в достижении целей												
Способен к разумному риску												
Терпелив (готов долго и качественно выполнять однообразную трудную работу)												
Инициативен (способен без внешнего побуждения выдвигать и реализовывать конструктивные решения)												
Консервативен (не дает увлечь себя нереальными предложениями)												
Способен к эмпатии (умеет видеть свои действия и их результаты глазами других людей)												
Адаптивен (способен приспосабливаться к изменяющимся условиям)												
Управляет собой (умеет сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке и настраиваться на любую работу)												
Надежен (внутренне настроен на выполнение своих обязательств)												
Практически здоров												
Выдержан и вежлив с людьми												
РК = ПВ = ТР =												

Этические характеристики													
Руководитель:	Частота проявления												
	Н	Р		С		Ч		В	СБ				
	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
В конфликтной ситуации остается на принципиальных позициях													
Замечания о недостатках в работе делает по мере их обнаружения													
Требуя выполнения каких-либо норм и правил, стремится строго соблюдать их сам													
Самокритичен													
Не пользуется сомнительными источниками информации о сотрудниках													
Оценку предложений сотрудников дает независимо от личных симпатий и антипатий													
Вовремя отказывается от своих неверных решений													
Оценивая людей, отделяет случайное (наносное) от главного, существенного													
Ни публично, ни один на один не повторяет критических замечаний в адрес человека, исправившего ошибку													
Бдительно относится к тем, кто его хвалит. Ищет мотивы их действий													
РК = ПВ = ТР =													

ИЗУЧЕНИЕ ЛИЧНОСТНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

Весьма полезную информацию о человеке дает Ориентировочная анкета (ОА) В. Смейкла и М. Кучера, позволяющая определить направленность личности [85].

Направленность является сложным личностным образованием, определяющим все поведение личности, отношение к себе и окружающим. Она проявляется в потребностях, интересах, идеалах, убеждениях, доминирующих мотивах деятельности и поведения, мировоззрении.

Направленность как система отношений личности к действительности представляет собой следующую *триаду*: отношение к другим людям как членам коллектива; отношение к труду и результатам, продуктам труда; отношение к самому себе, своей личности. В соответствии с этим различают направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность, или направленность на задачу (НЗ), и личную направленность, или направленность на себя (НС).

Определение направленности личности того или иного работника имеет очень большое значение для практики кадровой работы, поскольку от

этого зависит эффективность подбора, расстановки и дальнейшего использования кадров на производстве. Данное положение станет понятным после ознакомления с характеристиками различных видов направленности.

Направленность на взаимодействие имеет место, когда поступки работника определяются его потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с коллегами. Как правило, лица с направленностью на взаимодействие уступают давлению группы, не принимают на себя руководства. Такой работник проявляет интерес к совместной деятельности, даже не способствуя успешному выполнению задания, и его фактическая помощь может быть минимальной. Его интересует не столько конечный результат деятельности, сколько сама совместная деятельность.

Деловая направленность отражает преобладание мотивов, связанных с достижением группой поставленной цели. Работник с такой направленностью берет руководство в свои руки, когда речь идет о выборе задачи, старается обоснованно доказать свою точку зрения, которую считает полезной для выполнения задания. Обычно он стремится сотрудничать с коллективом и добивается наибольшей продуктивности работы подчиненных. Для него характерны увлеченность в овладении новыми навыками и умениями, самим процессом деятельности, стремление к познанию.

Личная направленность создает преобладание мотивов собственного благополучия, стремления к личному первенству и престижу. Человек с такой направленностью чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами, переживаниями и мало реагирует на потребности окружающих его людей, игнорирует сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе он видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов других работников и коллег [85].

Ориентировочная анкета включает 27 утверждений, каждое из которых предусматривает три варианта ответа, обозначенных буквами А, В, С. Работнику предлагается выбрать из ответов на каждый пункт тот, который наиболее точно выражает его точку зрения, наиболее ценен для него или больше всего соответствует действительности. Ответы (А, В или С) записываются в бланк для ответов в скобках против номера вопроса в графе “Больше всего”. Затем из ответов на этот же вопрос выбирается наименее ценный или в наименьшей степени соответствующий правде, после чего необходимая буква вписывается против номера вопроса, но в графе “Меньше всего”. Для каждого вопроса используют две буквы. Оставшийся ответ не записывают. Для обработки материалов анкеты пользуются ключом.

ТЕСТ 48
Ориентировочная анкета
(по В. Смейклу и М. Кучеру)

Инструкция

Данная анкета рассчитана на получение ориентировочной информации о некоторых особенностях Вашего характера.

Не думайте над вопросами слишком долго: первый выбор обычно бывает наиболее правильным. Время от времени контролируйте себя: правильно ли Вы записываете ответы, в те ли графы, во всех ли скобках проставлены буквы. Если обнаружена ошибка, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четким.

Если Вы хорошо поняли инструкцию, приступайте к работе.

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:
А — одобрения моей работы;
В — сознания того, что работа выполнена хорошо;
С — сознания того, что меня окружают друзья.
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:
А — тренером, который разрабатывает тактику игры;
В — известным игроком;
С — выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
А — проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
В — вызывает интерес к предмету так, что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания об этом предмете;
С — создает в коллективе обстановку, при которой никто не боится высказывать своего мнения.
4. Мне нравится, когда люди:
А — радуются выполненной работе;
В — с удовольствием работают в коллективе;
С — стремятся выполнить свою работу.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
А — были отзывчивыми и помогали людям, когда для этого представляется возможность;
В — были верны и преданы мне;
С — были умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
А — с кем складываются хорошие отношения;
В — кто может многого достичь в жизни;
С — на кого всегда можно положиться.

7. Больше всего я не люблю:
А — когда у меня что-то не получается;
В — когда портятся отношения с друзьями;
С — когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
А — не скрывает, что некоторые обучающиеся ему не симпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
В — вызывает дух соперничества в коллективе;
С — недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
А — проводить время с друзьями;
В — ощущение выполненных дел;
С — когда меня за что-либо хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
А — добивается успеха в жизни;
В — по-настоящему увлечен своим делом;
С — отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь система образования должна:
А — научить решать задачи, которые ставит жизнь;
В — развивать прежде всего индивидуальные способности обучающихся;
С — воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
А — для общения с друзьями;
В — для отдыха и развлечений;
С — для любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь тогда, когда:
А — работаю с людьми, которые мне симпатичны;
В — у меня интересная работа;
С — мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда:
А — другие меня ценят;
В — испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;
С — приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, то мне бы хотелось, чтобы:
А — рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т. д., в котором я участвовал;
В — речь шла о моей деятельности;
С — обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Я делаю наибольшие успехи в обучении, если преподаватель:
А — имеет ко мне индивидуальный подход;
В — сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
С — устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем.

- 17.** Для меня нет ничего хуже, чем:
А — оскорбление личного достоинства;
В — неудача при выполнении важного дела;
С — потеря друзей.
- 18.** Больше всего я ценю:
А — успех;
В — возможность хорошей совместной работы;
С — здравый, практичный ум и смекалку.
- 19.** Я не люблю людей, которые:
А — считают себя хуже других;
В — часто ссорятся и конфликтуют;
С — возражают против всего нового.
- 20.** Приятно, когда:
А — работаешь над важным для всех делом;
В — имеешь много друзей;
С — вызываешь восхищение и всем нравишься.
- 21.** По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:
А — доступным для всех;
В — авторитетным;
С — требовательным.
- 22.** В свободное время я охотно прочитал бы книги:
А — о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми;
В — о жизни знаменитых людей;
С — о последних достижениях науки и техники.
- 23.** Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:
А — дирижером;
В — композитором;
С — солистом.
- 24.** Мне бы хотелось:
А — придумать интересный конкурс;
В — победить в конкурсе;
С — организовать конкурс и руководить им.
- 25.** Для меня важно знать:
А — что я хочу сделать;
В — как достичь цели;
С — как организовать людей для достижения цели.
- 26.** Человек должен стремиться к тому, чтобы:
А — другие были им довольны;
В — прежде всего выполнить свою задачу;
С — его нельзя было упрекнуть за выполненную работу.

27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:

А — в общении с друзьями;

В — просматривая развлекательные фильмы;

С — занимаясь любимым делом.

Бланк для ответов

№ п/п	Больше всего	Меньше всего	№ п/п	Больше всего	Меньше всего
1	/	/	15	/	/
2	/	/	16	/	/
3	/	/	17	/	/
4	/	/	18	/	/
5	/	/	19	/	/
6	/	/	20	/	/
7	/	/	21	/	/
8	/	/	22	/	/
9	/	/	23	/	/
10	/	/	24	/	/
11	/	/	25	/	/
12	/	/	26	/	/
13	/	/	27	/	/
14	/	/	НС= ВД= НЗ=		

Обработка материала проводится следующим образом. Если указанная в ключе буква (А, В или С) занесена в графу “Больше всего”, то ей присписывается 2 балла по данному виду направленности. Если она расположена под индексом “Меньше всего”, то ей дается 0 баллов. Затем суммируют количество “2” и записывают результат внизу бланка для ответов рядом с буквами НС, ВД или НЗ в зависимости от того, какой ключ использовать. Так же суммируют количество “0”. Если сумма “0” меньше суммы “2”, к их разности прибавляют число 27; в противном случае эту разность вычитают из числа 27. Полученный результат характеризует уровень по данному виду направленности. Общая сумма баллов по трем видам направленности должна

Ключ к анкете

НС		ВД		НЗ	
1А	15А	1С	15С	1В	15В
2В	16В	2С	16С	2А	16А
3А	17А	3С	17С	3В	17В
4А	18А	4В	18С	4С	18В
5В	19А	5А	19В	5С	19С
6С	20С	6А	20В	6В	20А
7А	21С	7С	21А	7В	21В
8С	22С	8В	22А	8А	22В
9С	23В	9А	23С	9В	23А
10С	24С	10В	24А	10А	24В
11В	25В	11С	25А	11А	25С
12В	26В	12А	26А	12С	26С
13С	27А	13А	27А	13В	27С
14С		14А		14В	

равняться 81. В противном случае нужно искать ошибку, допущенную при расчете.

Пример

У работника после суммирования “0” и “2” по трем видам направленности получены такие данные: НС — три “2” и одиннадцать “0”, ВД — восемь “2” и пять “0”, НЗ — одиннадцать “2” и шесть “0”. Приступаем к определению степени выраженности различных видов направленности: $НС = 2 - (11 - 3) = 19$; $ВД = 27 + (8 - 5) = 30$; $НЗ = 27 + (11 - 6) = 32$. Общая сумма равна 81 ($19 + 30 + 32$). Результаты расчета свидетельствуют о доминировании у данного работника деловой направленности при слабом развитии направленности на себя и достаточном — на взаимодействие с другими участниками производства, что указывает на положительный прогноз использования его на управленческих должностях [85].

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛОКУСА КОНТРОЛЯ

Работники, как известно, заметно различаются тем, кому они склонны приписывать ответственность за собственные действия. Склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним обстоятельствам или же, наоборот, собственным усилиям и способностям психологи называют **локализацией контроля** (или **локусом контроля**).

Впервые понятие “локус контроля” было введено американским психологом Дж. Роттером для различения людей в зависимости от того, где они локализуют контроль над значимыми для себя событиями.

Существует **два крайних типа** локуса контроля: *интернальный* и *экстернальный*. В *первом случае* человек считает, что происходящие с ним события зависят прежде всего от его личных качеств (например, компетентность, целеустремленность, уровень способностей) и являются закономерным результатом его деятельности. В *втором случае* человек убежден, что его успехи и неудачи являются результатом внешних сил (везение, случайность, давление окружения, другие люди и т. п.).

Относящиеся ко второму типу работники всегда найдут объяснение неудовлетворительной оценки своей деятельности (материалы не вовремя привезли, станок сломался, мастер неправильно объяснил задание) или своего поведения (опоздал на работу, потому что транспорта долго не было, будильник не зазвонил, лифт сломался и т. д.).

Психологами установлено, что принадлежность человека к тому или иному типу локализации контроля влияет на многообразные характеристики его психики и поведения.

Характерными чертами *интерналов* являются эмоциональная стабильность, моральная нормативность, доверчивость, богатое воображение,

сердечность, утонченность, общительность и большая сила воли. Работники, которым присуща такая локализация контроля, более ответственны, последовательны при достижении цели, склонны к самоанализу, общительны, независимы. Они более продуктивны в ситуациях принятия решения и ситуациях, связанных с риском, проявляют большую готовность отсрочить сиюминутное удовольствие ради достижения отдаленного, но более ценного блага. Интерналы в большей степени, чем экстерналы, убеждены, что усердная работа вероятнее всего способствует достижению высокой продуктивности, а она в свою очередь — получению высокого “вознаграждения”. Их общая удовлетворенность трудом значительно выше, чем у экстерналов.

Склонность к внешней локализации контроля у *экстерналов* связана с такими личностными чертами, как безответственность, неуверенность в своих способностях, стремление откладывать осуществление своих намерений. В целом им больше свойственны подозрительность, тревожность, депрессивность, агрессивность, конформизм, догматизм, авторитарность, беспринципность, цинизм, склонность к обману. Стиль руководства экстерналов более директивен и чаще основывается на негативных санкциях.

Для измерения уровня развития локуса контроля целесообразно использовать Опросник уровня субъективного контроля (УСК), адаптированный и валидизированный Е. Ф. Бажиным, Е. А. Голынкиной и А. М. Эткиндо в Ленинградском психоневрологическом институте им. В. М. Бехтерева (1984 г.).

Опросник УСК (см. тест 49) содержит 44 вопроса. С его помощью могут быть выведены обобщенный показатель индивидуального УСК, инвариантный к частным показателям деятельности (шкала общей интернальности I_o); два показателя среднего уровня общности (шкала интернальности в области достижений I_d и шкала интернальности в области неудач I_n), а также четыре ситуационно-специфических показателя, характеризующих УСК в таких сферах жизнедеятельности, как семейная (шкала I_c), производственная (I_p), межличностных отношений (I_m) и отношения к здоровью и болезням (I_3).

1. **Шкала общей интернальности (I_o).** Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Лица с такими показателями считают, что большинство важных событий в их жизни — результат их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, чувствуют свою ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале I_o соответствует низкому уровню субъективного контроля. Имеющие такой показатель лица не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать развитие этих событий

и полагают, что большинство из них является результатом случая или действия других людей.

2. **Шкала интернальности в области достижений (I_d).** Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально-положительными событиями и ситуациями. Люди с такими показателями считают, что всего хорошего, что было и есть в их жизни, они добились сами и что они способны успешно реализовать свои цели и в будущем. Низкий показатель по шкале I_d свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам — везению, счастливой судьбе или помощи других людей.
3. **Шкала интернальности в области неудач (I_n).** Высокий показатель по этой шкале свидетельствует о развитом чувстве субъективного контроля к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять себя в различных неудачах, неприятностях и страданиях. Низкий показатель I_n свидетельствует о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать такие события результатом невезения.
4. **Шкала интернальности в семейных отношениях (I_c).** Высокий показатель по этой шкале означает, что человек считает себя ответственным за события в его семейной жизни. Низкий показатель I_c указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.
5. **Шкала интернальности в области производственных отношений (I_p).** Высокий показатель I_p свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. п. Низкий показатель I_p указывает на то, что испытуемый склонен придавать большее значение внешним обстоятельствам — руководству, товарищам по работе, везению-невезению.
6. **Шкала интернальности в области межличностных отношений (I_m).** Высокий показатель I_m свидетельствует о том, что человек считает себя способным контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию и т. д. Низкий показатель I_m , напротив, указывает на то, что испытуемый не считает себя способным активно формировать круг общения и склонен рассматривать свои отношения как результат действия своих партнеров.
7. **Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (I_z).** Высокий показатель I_z свидетельствует о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Человек с низким показателем I_z считает здоровье и болезнь результа-

том случая и надеется на то, что выздоровление наступит в результате действий других людей, прежде всего врачей.

Для проведения опроса испытуемому выдаются опросник с инструкцией и бланк для ответов, в котором он должен проставить свою фамилию и дату заполнения. Подсчет баллов по каждой из шкал значительно упростится, если экспериментатор будет применять специальный трафарет из цветной прозрачной пленки с вырезанными согласно ключу “окошками” напротив соответствующих номеров утверждений.

Обрабатывают заполненные бланки для ответов по приведенному далее ключу, суммируя ответы на пункты в строках “+” со своим знаком и ответы на пункты в строках “–” с обратным знаком.

Необходимо иметь в виду, что, хотя приведенные личностные корреляты локуса контроля и позволяют создать достаточно полное представление о типичных экстерналах или интерналах, они все же являются весьма приближительными. Поэтому применять методику и делать выводы следует с большой осторожностью.

ТЕСТ 49

Опросник УСК

(по Е. Ф. Бажину, Е. А. Голынкиной, А. М. Эткинду)

Инструкция

Данный опросник состоит из ряда пронумерованных суждений об определенных жизненных ситуациях. Внимательно прочтите каждое суждение и решите, соответствует оно Вашему мнению или нет.

Если суждение соответствует Вашему мнению (т. е. Вы согласны с таким мнением), то в бланке для ответов рядом с номером, соответствующем номеру суждения, поставьте знак “+”, а если суждение не соответствует Вашему мнению (т. е. Вы с ним не согласны), — знак “–”.

Здесь не может быть “правильных” или “неправильных” ответов. У людей различные мнения, и каждый может высказывать свое. Старайтесь отвечать искренне и точно. Отвечая, помните: не нужно тратить время на обдумывание. Давайте ответ, который первым придет Вам в голову.

Конечно, суждения могут быть сформулированы не так подробно, как Вам хотелось бы. В таком случае старайтесь представить “среднюю”, наиболее частую ситуацию, которая соответствует смыслу суждения, и исходя из этого выбирайте ответ. Обязательно ответьте на все суждения, не пропуская ни одного.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов обусловлено тем, что супруги не захотели приспособливаться друг к другу.
3. Болезнь — дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда руководитель полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителей), а не от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то в общем верю, что смогу осуществить их.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.
14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они ни старались наладить семейную жизнь, им все равно это не удастся.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитали родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют никакой роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конечном итоге за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе практически любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по его воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, — это дело моих рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не приложил достаточных усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов семьи того, чего хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, а не я.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы решатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принимать решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека остаются непризнанными несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом огромном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.
43. Многие мои успехи стали возможными только благодаря помощи других людей.
44. Большинство неудач в моей жизни произошли от неумения, незнания или лени и мало зависели от везения или невезения.

Бланк для ответов

Номер суждения	Вариант ответа		Номер суждения	Вариант ответа		Номер суждения	Вариант ответа	
	"Согласен"	"Не согласен"		"Согласен"	"Не согласен"		"Согласен"	"Не согласен"
1			16			31		
2			17			32		
3			18			33		
4			19			34		
5			20			35		
6			21			36		
7			22			37		
8			23			38		
9			24			39		
10			25			40		
11			26			41		
12			27			42		
13			28			43		
14			29			44		
15			30					

Испытуемый _____ (Ф. И. О.)

Специальность _____

Подразделение производства _____

Дата заполнения _____

Ключ к опроснику

Сумма	Шкала И _о	Сумма	Шкала И _д	Сумма	Шкала И _с	Сумма	Шкала И _м
"+"	2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44	"+"	12, 15, 27, 32, 36, 37	"+"	2, 16, 20, 32, 37	"+"	4, 27
		"–"	1, 5, 6, 14, 26, 43	"–"	7, 14, 26, 28, 41	"–"	6, 38
		Сумма	Шкала И _н	Сумма	Шкала И _п	Сумма	Шкала И _з
"–"	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43	"+"	2, 4, 20, 31, 42, 44	"+"	19, 22, 25, 42	"+"	13, 34
		"–"	7, 24, 33, 38, 40, 41	"–"	1, 9, 10, 30	"–"	3, 23

Итоговые оценки

И_о _____

И_п _____

И_д _____

И_м _____

И_н _____

И_з _____

И_с _____

14.3

ВСЕСТОРОННЯЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Развитие рыночных отношений в экономике предъявляет серьезные требования к качеству управленческой деятельности руководителя, к его методам и стилю руководства*. Нет сомнения, что каждый менеджер стремится (или, по крайней мере, хотел бы) совершенствовать свои деловые качества. Однако на какие из них в первую очередь следует обратить внимание? Видимо, для того чтобы это знать, необходимо осуществить всестороннюю оценку своей управленческой деятельности. В Чехии и Словакии с этой целью успешно используется методика, разработанная доктором Л. Сватушкой. Думаем, отечественным менеджерам она будет не менее полезной**.

Что представляет собой данная методика? Фактический уровень работы руководителя определяется путем оценки в баллах различных ее элементов, содержащихся в вопросах. Набор вопросов разделен на 10 тематических групп.

Для каждого вопроса указано максимально возможное число баллов, которое соответствует значению определенного вида деятельности в работе руководителя. Оценивающий себя и свою деятельность менеджер должен внимательно прочесть каждый вопрос и как можно самокритичнее оценить по нему свои действия с учетом максимально возможного числа баллов.

ТЕСТ 50

Методика всесторонней оценки управленческой деятельности (по Л. Сватушке)

Вопрос	Максимальное число баллов
1. Разработка прогнозов, программ, целей, планов, заданий	
Формулируете ли Вы заблаговременно и достаточно конкретно программу и цели своей работы и осуществляете ли ее динамическое развитие?	12
Используете ли в своей работе знания прогностики и теории управления?	6
Есть ли у Вас тщательно разработанный список работ, которые Вы должны выполнять ежедневно, ежемесячно и ежегодно?	3

* Сватушка Л. Хорошо ли Вы управляете? // ЭКО. — 1972. — № 5.

** Эта методика может использоваться в качестве системы показателей экспертных оценок при аттестации персонала управления, подборе резерва на руководящие должности и др. С этой целью необходимо лишь откорректировать вопросы.

Составляете ли Вы квартальные, месячные или недельные планы выполнения заданий?	6
Ведете ли Вы или Ваш секретариат точный учет планов и заданий?	3
Осуществляете ли Вы или Ваш секретариат детальный и систематический контроль за качеством и своевременным выполнением заданий?	6
Учитываете ли Вы при составлении плана заданий правильную коллективную оценку путей и затрат на достижение поставленных целей, экономических результатов использования работников, мощностей, финансовых средств, применяемых методов работы?	6
Проводите ли Вы время от времени хронометраж рабочего дня и анализируете ли различные виды своей работы?	6
Проводите ли Вы анализ использования своего рабочего времени?	6
Есть ли у Вас постоянный режим (дня, недели или месяца) и удается ли Вам успешно выполнять его?	6
Не превышает ли Ваша сверхурочная работа допустимую норму (норма зависит от значимости соответствующей работы, объективных условий и должна составлять от одного до двух часов в день)?	6
Не посвящаете ли Вы слишком много нерабочего времени решению служебных вопросов (допустимое количество времени зависит от субъективных и объективных условий и составляет один-два часа в день)?	3
Достаточно ли у Вас свободного времени, которое Вы могли бы посвящать семье, удовлетворению культурных запросов, спорту, домашней работе, развлечениям?	3
2. Правила управления	
Достаточно ли четко и ясно определены должностные обязанности членов Вашего коллектива и не возникают ли конфликты по этому поводу?	6
Проведено ли внутри коллектива последовательное разделение обязанностей и функций между отдельными работниками?	6
В достаточной ли мере Вы делегируете полномочия подчиненным?	6
Выдерживаете ли Вы правило невмешательства в работу подчиненных, с тем чтобы не ущемлять их самостоятельности при реализации принятых решений?	6
Соблюдаете ли Вы принцип: не заниматься непринципиальными, незначительными текущими вопросами?	6
Поддерживаете ли Вы хорошие деловые взаимоотношения с другими руководителями и их коллективами (на горизонтальном уровне)?	6
Удается ли Вам выдерживать принцип: не обращаться через голову непосредственного начальства?	6
3. Формальная организация	
Точно ли определены Ваши полномочия, обязанности и ответственность? Зафиксировано ли это соответствующим образом в должностной инструкции?	9
Предусмотрены ли замена на время Вашего отсутствия и информирование Вас об особо важных вопросах?	3
Ведете ли Вы сами или через кого-либо (по мере необходимости) текущий учет правовых и административных норм, относящихся к сфере Вашей деятельности?	3

4. Принятие решений	
Достаточно ли оптимально определены Ваши полномочия по принятию решений, учитываются ли Ваши функции, а также время и финансовые средства, необходимые для реализации решения?	9
Имеете ли Вы разработанные и письменно зафиксированные инструкции по принятию повседневных решений и разрабатываете ли для сложных нестандартных ситуаций письменные методические инструкции с графическими пояснениями (сетевыми графиками и т. п.)?	6
Используете ли Вы при подготовке и выборе вариантов решений соответствующие математические, статистические, графические методы и приемы?	12
Используете ли Вы приемлемые формы коллективного обсуждения для принятия решений в сложных ситуациях?	6
Только ли в необходимых случаях Вы сообщаете о своем решении в форме приказа? Охотно ли используете форму разъяснения, поручения или совета, применяя при этом соответствующие стимулы?	6
Сопровождаются ли отданные Вами приказы всеми необходимыми атрибутами: указывается ли назначенный исполнитель задания, содержание задания и срок его выполнения, а иногда с разъяснением причин, целей и способов его выполнения?	6
Оцениваете ли Вы время от времени принятые Вами решения с точки зрения их обоснованности, правильности, учета степени риска, эффективности и т. п.?	9
5. Информация	
Имеется ли у Вас четко разработанная система информирования и оцениваете ли Вы периодически функционирование этой системы?	6
Какова степень Вашей информированности (достаточен ли объем необходимой, своевременной, точной, доступной и объективной информации, теоретической и практической, из внешних и внутренних источников)?	9
Разработана ли Вами собственная система необходимых для работы информационных показателей, и совершенствуете ли Вы эту систему систематически?	6
Как Вы используете для своих потребностей отдел технико-экономической информации и секретариат при анализе, отборе, поиске и обработке потока входящей информации?	12
Имеются ли в Вашем распоряжении все необходимые каналы информации (письменные, устные, звуковые и визуальные, для оперативного руководства и перспективного назначения) в достаточном объеме и исправном состоянии?	6
Поддерживаете ли Вы контакты с сотрудниками подразделений Вашего предприятия, других организаций и учреждений (с начальниками, подчиненными, поставщиками и заказчиками, научными работниками, проектными институтами, банками, общественными организациями) и используете ли эти контакты целенаправленно?	6
Достаточно ли Вы посвящаете времени (около 10 % рабочего времени, затрачиваемого как на рабочем месте, так и дома) изучению литературы, посещению лекций, курсов, семинаров, конференций, неформальным беседам со специалистами и предусмотрено ли в Вашем режиме дня время, специально отведенное для чтения книг, журналов и т. п.?	9
Регулярно ли Вы читаете основные специальные (технические, экономические, административные, общественно-политические) журналы и книги, важные и нужные для Вашей руководящей деятельности?	6
Освоили и используете ли Вы быстрый глобальный или ориентационный способ чтения (скорость — около 500 слов в минуту)?	6

Поручаете ли Вы референту, секретарю предварительно отбирать и обрабатывать (в виде подчеркиваний, вырезок, выписок или кратких тезисов) информационные материалы (письма, директивы, рапорты, ежедневную печать, специальные журналы и книги)?	9
Есть ли у Вас разработанный и систематически используемый способ ведения подручных записей (блокноты, дневники, картотеки, каталоги и т. п.)?	6
Удастся ли Вам быть всегда терпеливым, тактичным, понятливым, внимательным и в меру критичным слушателем в ходе бесед, на совещаниях, заседаниях, лекциях и т. п.?	6
Заботитесь ли Вы о том, чтобы Ваши устные выступления на совещаниях, заседаниях, лекциях были заранее тщательно подготовлены, логичны по содержанию, полны, точны, правдивы и объективны, интересны, убедительны, корректны и искренни, заслуживали бы доверия, содержали бы деловые предложения?	6
Строите ли Вы свои выступления понятно, кратко, без грубых грамматических и фонетических ошибок, непосредственно, живо, тактично, вежливо, с надлежащей скоростью и используете ли подходящие способы подачи материала (экспромтом, по плану или тезисам, по дословному тексту)?	6
6. Переписка	
Эффективно ли отбирает Ваш секретарь письменные материалы, т. е. корреспонденцию, рапорты, указания, директивы и т. п.: • подаваемые Вам на просмотр из поступающей почты? • подаваемые Вам на подпись?	3 3
Есть ли у Вас установленное время для: • просмотра поступающей почты? • написания ответов? • подписания исходящей корреспонденции?	3 3 3
Придерживаетесь ли Вы этого установленного времени?	3
Используете ли Вы преимущественно (и в основном с привлечением секретариата) рациональные способы обработки корреспонденции, самостоятельное оформление секретариатом типовых писем по Вашим указаниям, диктовку на диктофон или стенографирование?	6
Обращаете ли Вы внимание на форму, язык и стиль подписываемой Вами корреспонденции?	3
Подготавливается ли Вами корреспонденция, отсылаемая за Вашей подписью, своевременно, без волокиты?	6
Не скапливается ли у Вас излишнее количество письменных материалов, которые не требуются в текущей работе, и передаете ли Вы их своевременно в секретариат?	6
Удовлетворяет ли требованиям времени принятый Вами способ хранения информации (по используемой системе классификации, обозримости списков, порядку, удобству вспомогательных средств хранения и другим важным показателям)?	6
7. Личные контакты	
С о в е щ а н и я	
Созываете ли Вы совещания лишь в необходимых случаях?	3
Составляете ли их план?	3
Рассылаете ли заблаговременно краткие тезисы по теме совещания?	3
Начинаете ли их вовремя и проводите ли их быстро и продуктивно?	6

Решаете ли на них только те вопросы, которые действительно требуют обсуждения в широком кругу?	3
Делаете ли по ним организационные выводы и не даете ли в них слишком много указаний?	3
Составляются ли своевременно подробные протоколы совещаний?	3
Прием посетителей	
Договариваетесь ли Вы с большинством посетителей заблаговременно?	3
Достаточно ли эффективно проводится секретариатом отбор посетителей для приема?	3
Обсуждаются ли дела при встречах продуктивно, предельно кратко и по стилю общения безукоризненно?	6
Фиксируются ли письменно в особо важных случаях ход и результаты встреч?	3
Контакты с коллегами	
Являются ли они систематическими и соответствующими конкретным условиям, например предварительной заявке в секретариат, точному времени встречи, оперативными совещаниями или частными встречами с не подчиненными Вам непосредственно руководителями?	6
Не колеблетесь ли Вы иногда при высказывании мнения, не совпадающего с мнением начальства?	3
Предоставляете ли Вы работникам возможность свободно и открыто высказывать замечания, мнения, вносить предложения и подавать жалобы?	3
Обходы рабочих мест	
Достаточно ли времени Вы уделяете им?	3
Проводите ли их систематически, по плану, заранее подготовившись, придерживаетесь ли определенную систему обходов и используете ли эффективно их результаты?	3
Достаточно ли внимания уделяете при этом подчиненным, предоставляя им возможность свободно высказывать мнения, замечания, предложения, жалобы, пожелания и т. п.?	3
Командировки	
Не отправляетесь ли Вы в командировку, когда вместо Вас мог бы поехать кто-либо другой, в частности подчиненный?	3
Поступаете ли целесообразно и по-хозяйски при выборе направления, программы командировки и способа передвижения?	3
Оформляете ли сразу же по возвращении из командировки необходимые отчетные документы и делаете ли выводы из результатов поездки?	3
Телефонные разговоры	
Готовитесь ли Вы в должной мере к каждому разговору и делаете ли по его ходу заметки?	3
Достаточно ли эффективно Ваш секретариат делает выбор среди телефонных разговоров?	3
Ведете ли Вы разговоры кратко, четко и по-деловому?	3

8. Рабочее место или кабинет	
Достаточно ли удобно расположен Ваш кабинет относительно рабочих мест подчиненных и начальства, учитываются ли при этом условия как Вашего труда, так и работы Вашего коллектива?	6
Удовлетворяет ли Вас кабинет (рабочее место) своими размерами и изолированностью?	6
Удовлетворяет ли Вас обстановка кабинета, т. е. ее полнота, целесообразность, внешний вид и т. п.?	6
Как Вы оцениваете оснащение и оборудование канцелярии?	3
Удовлетворяют ли Вас гигиенические условия труда, т. е. освещенность, шум, вентиляция, цветовое оформление и т. д.?	6
Удовлетворяет ли Вас организация Вашего рабочего места (размещение мебели, расположение приспособлений и нужных бумаг в столах, ящиках, порядок и чистота и т. п.)?	6
9. Вычислительная техника или оргтехника	
Достаточно ли оснащено Ваше рабочее место записывающей аппаратурой (диктофоном, магнитофоном и т. п.)?	3
Насколько удовлетворяет Вас обеспеченность множительной техникой (копирующими аппаратами, устройством для микрофильмирования и т. п.)?	3
Имеется ли селектор и диспетчерское оборудование?	3
Имеется ли радиовещательное и телевизионное оборудование?	3
Достаточно ли Вы обеспечены и как используете плановые таблицы, картотеки и другие средства наглядности?	3
Существует ли звуковая и световая связь с секретариатом?	3
Хорошо ли Вы обеспечены вычислительной техникой?	3
Насколько Вы обеспечены необходимыми канцелярскими принадлежностями и оргтехникой?	3
Имеете ли Вы возможность пользоваться в своей деятельности персональным компьютером, вычислительными центрами и насколько эффективно их используете?	9
10. Организация секретариата	
Есть ли у Вас собственный секретариат, достаточно ли высок профессиональный уровень Вашего референта или секретаря для успешного выполнения своих функций (специальная подготовка, законченные курсы референтов или секретарей, необходимые навыки, знание языков и т. п.) и удовлетворяют ли Вас его личные качества?	9
Как Вы используете помощь секретариата при рациональной организации своей работы и рабочего времени, в достаточной ли степени передаете ему важные и менее срочные дела и каким способом оцениваете их выполнение?	12
Секретариат размещен отдельно или перед Вашим кабинетом?	3
В достаточной ли степени обеспечен Ваш секретариат мебелью, оргтехникой и прочим оборудованием, необходимым для нормальной работы?	3

Ключ к тесту

№ п/п	Группа вопросов	Сумма баллов
1	Разработка прогнозов, программ, целей, планов, заданий	78
2	Правила управления	42
3	Формальная организация	15
4	Принятие решений	54
5	Информация	96
6	Переписка	42
7	Личные контакты	81
8	Рабочее место или кабинет	33
9	Вычислительная техника и оргтехника	33
10	Организация секретариата	27
Итого		501

Обработка результатов

Максимально возможная сумма баллов — 501. Набравший ее руководитель может считать, что качество его работы близко к идеальному. Эта сумма распределяется следующим образом.

Сумму набранных баллов подсчитывают либо по 10 вышеуказанным группам, либо по всему опроснику. Полученная сумма сопоставляется с максимально возможной. Установленное таким образом процентное соотношение показывает, в известном приближении, качество работы руководителя. Можно также сопоставлять оценки нескольких руководителей либо одного руководителя по результатам повторного опроса.

Секреты кадрового менеджмента

В целом, чтобы получить представление о наличии у кандидата в менеджеры необходимых качеств, следует найти правильные ответы на следующие вопросы: “Какой человек требуется на это место?”, “Соответствует ли руководитель занимаемому им посту как личность, обладающая определенными способностями и направленностью?”, “Каковы его сильные и слабые стороны?”, “Соответствует ли его квалификация требованиям, которые предъявляет данная должность?”, “Достаточна ли его квалификация для того, чтобы быть объективным?”.

Ответы на эти вопросы можно найти, воспользовавшись методиками данного раздела, которые позволяют:

- а) составить профессионально-квалификационную модель менеджера;

- б) составить модель необходимой управленческой подготовки менеджера для занятия определенной должности;
- в) составить портрет личностно-деловых качеств менеджера и сравнить его на соответствие профессионально-квалификационной и образовательной модели руководителя;
- г) всесторонне оценить деятельность руководителя и сравнить полученные результаты с оценками его коллег, что обеспечит эффективность аттестации и дальнейшего его использования в структуре организации.

Во введении рассматривались механизмы формирования элитных групп управления, имеющих очень большое значение для существования любой социальной системы. Дело в том, что целенаправленное развитие производства — это прежде всего целенаправленное совершенствование его организации и структуры. Особое место в этом развитии занимает специальный класс механизмов, играющих важную роль в эволюции любых организационных структур, — механизмы формирования элитных групп управления. Различают, как отмечалось, две основные модели формирования таких групп: “претендент — рекомендатель”, при которой суждение о пригодности претендента выносится первым руководителем или группой лиц, принадлежащих к элите, и “делегирование”, когда отбор в элитную группу происходит из кандидатов, не входящих в эту группу. Обе модели не лишены недостатков.

Наиболее эффективным механизмом “самоочищения” элиты, позволяющим устранить недостатки существующих моделей формирования руководящих кадров, является процедура “прополки”, предусматривающая регулярное удаление из организации определенного количества худших работников и отбор на освободившиеся места более достойных кандидатов. Этим целям могут служить правильно организованная текущая оценка и периодическая аттестация руководителей, в результате которых из управленческой элиты предприятия регулярно будут выбывать наименее способные менеджеры.

Для проведения таких процедур целесообразно использовать предлагаемую ниже Методику определения оценок личностных и деловых качеств руководящих работников, которая позволяет построить график оцениваемых качеств всех аттестуемых руководителей. Указанный график разбит на четыре зоны: “суперзону”, перспективную, потенциальную и номинальную. Руководители, попавшие в низшую, номинальную, зону, как правило, и представляют группу неэффективных менеджеров, от которой организации необходимо избавиться, а оказавшиеся в “суперзоне” управляющие — явные кандидаты для формирования элитных групп управления более высокого уровня.

ТЕСТ 51**Методика определения оценок личностных и деловых качеств руководящих работников*****I. Общие положения**

Цель предлагаемой методики определения оценок личностных и деловых качеств управленческих работников — выявить общественное мнение о степени соответствия указанных качеств руководителя занимаемому должностному уровню. Это мнение выявляют посредством анкетного опроса заранее определенного контингента работников, способных дать объективные ответы на поставленные в анкете вопросы.

Анкета охватывает наиболее существенные личностные и деловые качества работников.

Оценка качеств производится по пятибалльной системе с точностью до 0,1 балла, после чего составляются графики личностных и деловых качеств оцениваемого руководителя.

Настоящая методика предназначена для определения объективных оценок личностных и деловых качеств кадров управления при проведении аттестации и отбора кандидатов для зачисления в резерв на выдвижение.

II. Организация работы

1. Определить контингент работников, подлежащих аттестации или отбору в резерв на выдвижение по настоящей методике (группа “А”).
2. Подобрать необходимое количество экспертов для участия в определении оценок работников группы “А” (группа “Б”).
3. Подготовить необходимое количество “Анкет личностных и деловых качеств руководителя” (форма 1), “Методических рекомендаций экспертам для оценки качеств руководителя” (форма 2), “Итоговых листков оценок деловых и личностных качеств аттестуемого” (форма 3).
4. Сгруппировать подготовленные анкеты для выдачи их каждому из членов группы “Б”, внеся в них фамилии аттестуемых.
5. Провести инструктивные совещания с группой экспертов (группой “Б”) и обеспечить им выдачу анкет для проставления оценок соответствующих работников группы “А”.
6. Осуществить кодирование анкет после их сбора.
7. Произвести подсчет средних баллов по каждому показателю анкеты и каждому работнику группы “А”, занося все результаты в “Итоговый лист оценок”.

* Приводится по: *Меньшиков Л. И.* Деловая оценка работников в сфере управления. — М., 1974; *Щёкин Г. В.* Аттестация и резерв кадров // *Персонал.* — 1992. — № 3–6.

8. Построить графические характеристики личностных и деловых качеств каждого работника группы “А” (форма 4).
9. “Итоговые листы оценок... качеств руководителя” и графики передать аттестационной комиссии.

Подбор состава группы “А” и группы “Б”

В группу “А” зачисляются руководящие работники, подлежащие аттестации.

В группу “Б” подбираются работники, хорошо знающие по совместной работе того или иного руководителя, который подлежит аттестации. Каждого аттестуемого оценивают не менее шести экспертов, при этом два из них должны быть выше его по должности, два — равны с ним, два — ниже. Допускается оценка нескольких аттестуемых одним и тем же экспертом. Однако желательно, чтобы один и тот же эксперт оценивал не более 5–6 человек.

Для удобства формирования подгрупп составляется сетка, в которой по вертикали располагаются фамилии работников группы “Б”, а по горизонтали — фамилии работников группы “А”. Заштрихованные клетки указывают, кого из руководителей оценивает тот или иной эксперт.

Подготовка и расчет необходимого количества анкет и других материалов для проведения исследования

1. Расчет необходимого количества анкет (форма 1) осуществляется согласно сетке подбора групп. Определив количество анкет и размножив их в необходимом количестве, следует произвести их выписку на аттестуемых состава группы “А” и проставить код экспертов (см. раздел о кодировании анкет).
2. Расчет необходимого количества “Методических рекомендаций...” (форма 2) производится исходя из количества экспертов, принимающих участие в исследовании (считается по вертикали сетки).
3. Расчет необходимого количества “Итоговых листов оценок... качеств руководителя” (форма 3) производится исходя из того, сколько руководителей подлежит аттестации (считается по горизонтали сетки).

Группировка и проведение инструктажа

Подготовленные анкеты и “Методические рекомендации...” группируются в пачки для выдачи их каждому работнику группы “Б”.

Инструктаж каждого работника группы “Б” проводится в отдельности при вручении ему всех необходимых материалов. Во время инструктажа необходимо объяснить цель исследования, обратиться с просьбой дать объективные оценки, раскрыть основные понятия показателей анкеты. Следует также объяснить порядок проведения работы, указать сроки и место представления заполненных анкет, а также гарантировать соблюдение тайны фактом анонимности анкет (анкеты могут не подписываться).

Для сбора анкет в обусловленном месте устанавливается опечатанная урна. Для заполнения анкет обычно отводится не более двух суток.

Кодирование анкет

Кодирование анкет заключается в том, что каждая подгруппа экспертов имеет свой код. Так, эксперты, стоящие выше по должности аттестуемого, имеют код В, равные с ним — код Р, нижестоящие — код Н. Кодирование необходимо для обеспечения гарантии соблюдения тайны оценки экспертами деловых и личностных качеств аттестуемых руководителей. Оно осуществляется только руководителем кадровой службы.

Подсчет средних баллов

Средние баллы по каждому показателю анкеты и каждому аттестуемому подсчитываются как средняя арифметическая величина всех оценок, полученных аттестуемым по данному конкретному показателю анкеты.

Для определения средней арифметической величины следует сложить все баллы и разделить их сумму на число оценок:

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{B_i}{n},$$

где K — средняя оценка по показателю; B_i — оценки, выраженные в баллах i -го испытуемого (руководителя, работника); n — число оценок.

Все оценки экспертов по конкретному аттестуемому и подсчитанные средние баллы каждого показателя заносятся в “Итоговый лист”.

Построение графика личностных и деловых качеств руководителя

Графические характеристики личностных и деловых качеств на каждого работника группы “А” строятся в системе координат XU (см. форму 4). По оси OX откладываются показатели анкеты, а по оси OY — полученные оценки, выраженные по пятибалльной системе с точностью до 0,1 балла.

Прежде чем приступить к построению графиков, необходимо определить предельные зоны, т. е. верхнюю и нижнюю границы карты. Для этого следует составить таблицу максимальных и минимальных оценок по показателям анкет, полученных всей группой “А” в процессе исследования. Данные, приведенные в этой таблице, откладываем по оси ординат OY . Соединяя верхний (максимальные точки) и нижний (минимальные точки) ряды точек, получаем верхнюю — ВГ и нижнюю — НГ границы карты. Установив эти границы карты, можно приступать к определению зон. Это можно сделать следующим образом: каждый отрезок ординат между верхней и нижней границами делится на 4 равные части. Соединив полученные точки, получим три новые линии. Среднюю линию назовем “миделем ноль” (Мид.0), две

другие — “миделем один” (Мид.1) и “миделем два” (Мид.2). В результате данных построений наша карта оказалась разбитой на 4 зоны:

- зона, расположенная между ВГ и Мид.1, — “суперзона” — высшая зона руководителя, зона наилучшего руководителя (СЗ);
- зона, расположенная между Мид.1 и Мид.0, — “перспективная зона” — зона перспективного, растущего руководителя (ПрЗ);
- зона, расположенная между Мид.0 и Мид.2, — “потенциальная зона” — зона среднего руководителя (ПтЗ);
- зона, расположенная между Мид.2 и НГ, — “номинальная зона” — зона слабого руководителя (НЗ).

Графические характеристики личностных и деловых качеств на каждого работника группы “А” строятся в системе координат на фоне полученной карты.

Заключительное оформление документов и проведение бесед с аттестуемыми

Заполненные “Итоговый лист оценок деловых и личностных качеств аттестуемого руководителя” и “График качеств руководителя” подаются в аттестационную комиссию.

Данные документы представляют общую оценку, выражающую общественное мнение о степени развития личностных и деловых качеств аттестуемого. Руководители, получившие оценки, относятся к ним, как правило, с должным доверием и делают соответствующие выводы. Метод экспертных оценок кадров управления способствует повышению профессионального мастерства руководителей, усилению их заинтересованности в своем профессионально-квалификационном росте.

На заседании аттестационной комиссии аттестуемому сообщается общественное мнение о нем, в ходе беседы подробно освещаются полученные экспертные оценки и намечаются меры по совершенствованию личностных и деловых качеств аттестуемого, а также делаются выводы о соответствии его занимаемой должности, выдвижении в резерв, необходимости квалификационной учебы и т. д.

Форма 1

АНКЕТА личностных и деловых качеств руководителя

Ф. И. О. руководителя _____

Ф. И. О. эксперта _____

№ п/п	Качества руководителя	Оценка эксперта				
		5	4	3	2	1
<i>Нравственно-психологические качества</i>						
1	Чувство личной ответственности за порученное дело					
2	Честность, добросовестность					
3	Чуткое и внимательное отношение к людям					
4	Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу					
5	Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным					
<i>Дисциплина и отношение к труду</i>						
1	Личная дисциплина					
2	Трудолюбие					
3	Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе					
4	Умение планомерно вести работу					
5	Умение воспитывать у окружающих трудолюбие					
<i>Уровень знаний</i>						
1	Знание техники					
2	Знание технологии					
3	Знание экономики					
4	Знание структуры и функций управления					
5	Психологические знания и умения					
<i>Организаторские способности</i>						
1	Умение подбирать и эффективно использовать работников					
2	Умение учить и воспитывать подчиненных в процессе совместного труда					
3	Умение создать сплоченный коллектив					
4	Целеустремленность в достижении результатов					
5	Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях					
<i>Умение обеспечить эффективную систему управления</i>						
1	Способность коротко и ясно говорить о деле					
2	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения и т. д.					
3	Коммуникативные способности (умение говорить и слушать)					
4	Способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения					
5	Умение обеспечить контроль за исполнением принятых решений					

Особые мнения эксперта _____

Форма 2

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ экспертам для оценки качеств руководителя

Уважаемые эксперты!

Целью предлагаемого метода является выявление общественного мнения о слабых и сильных сторонах работы аттестуемого руководителя при помощи анкетного опроса заранее устанавливаемой группы, способной дать объективные ответы на поставленные в анкетах вопросы. Анкета охватывает наиболее существенные по своему значению личностные и деловые качества работника.

Разумное использование данного метода позволит руководителям предприятия более объективно оценивать качественную сторону подчиненных им работников, найти индивидуальный подход к ним, принять меры по улучшению стиля руководства и управления.

Оценке эксперта подлежат все указанные в анкете качества по следующей методике: оценка качеств производится по 5-балльной системе (оценка может проставляться с точностью до 0,1 балла).

Оценка “5” ставится, если качество проявляется постоянно на высоком уровне, когда эксперт может подтвердить и обосновать безусловное выделение аттестуемого по данному качеству среди других сотрудников коллектива.

Оценка “4” ставится, если качество проявляется часто, почти всегда, когда эксперт может подтвердить фактами, выделяющими аттестуемого среди других сотрудников в коллективе по данному качеству.

Оценка “3” ставится во всех случаях, когда эксперт не располагает фактами для повышения оценки или ее снижения, когда количество проявлений и не проявлений качества примерно равно или когда эксперт по каким-либо причинам не знает, какую поставить оценку.

Оценка “2” ставится, если качество проявляется редко, когда эксперт имеет основания утверждать, что аттестуемый не пользуется достаточным авторитетом по данному качеству.

Оценка “1” ставится, если качество проявляется очень редко или не проявляется, когда эксперт может подтвердить фактами, что аттестуемый не обладает данным качеством.

Эксперт должен объективно оценивать каждое качество аттестуемого, руководствуясь только фактическими поступками, не допуская предвзятого отношения к нему. Если какое-либо качество эксперт оценивает очень высоко или очень низко, то краткую мотивировку таких оценок он записывает на обратной стороне анкеты.

Перечень качеств, подлежащих оценке

1. Чувство личной ответственности за порученное дело — высокая ответственность за свой труд, способность квалифицированно подойти к принятию решения и к его осуществлению, способность предвидеть последствия своих действий, руководствоваться в своих действиях интересами коллектива.
2. Честность, добросовестность — четкое выполнение своих обязанностей, обязательств, соблюдение общепринятых норм морали и преданность интересам коллектива.
3. Чуткое и внимательное отношение к людям — внимательный подход к нуждам, просьбам, жалобам подчиненных; забота о человеке, непримиримость к любому проявлению несправедливости, нечестности.
4. Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу — способность содействовать продвижению всего прогрессивного, передового, делать его широко известным, доступным многим.
5. Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным — способность критически подходить к своим действиям и поступкам; способность выявлять и исправлять как свои недостатки, так и недостатки других.
6. Личная дисциплина — осознанное и добровольное подчинение твердо установленному порядку.
7. Трудолюбие — стремление выполнить порученную работу как можно лучше.
8. Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе — способность организовать выполнение подчиненными твердо установленного порядка.
9. Умение планомерно вести работу — способность составлять план своей работы и выполнять его.
10. Умение воспитывать у окружающих трудолюбие — способность личным примером в работе и словом мобилизовать коллектив на решение трудовых задач.
11. Знание техники в своей области деятельности — станков, оборудования, оснастки, инструментов и т. п., умение дать полезный совет.
12. Знание технологии — совокупность сведений о различных способах и процессах обработки и переработки сырья, полуфабрикатов, изделий и о технологических процессах в своей области деятельности, о возможности специализации, комбинирования, унификации и т. п. Умение дать советы по указанным вопросам.
13. Знание экономики — закономерностей развития и функционирования производства, состояния региона, отрасли и своего предприятия. Умение дать полезные советы по вопросам, касающимся хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.

14. Знание структуры и функций управления — принципов и методов деятельности органов управления, занимающихся вопросами руководства производственным процессом на предприятии, способность дать полезные советы по этим вопросам.
15. Психологические знания и умения — знание психологии человека и умение применять эти знания на практике.
16. Умение подбирать и эффективно использовать работников — способность выделить, отобрать работников по определенным признакам и свойствам согласно занимаемой должности и распределить их для исполнения обязанностей в соответствии с требованиями производства.
17. Умение учить и воспитывать подчиненных в совместном труде — способность воспитывать ответственное отношение к труду, прививать, сохранять и приумножать лучшие традиции руководимого коллектива, воспитывать нетерпимое отношение к недостаткам.
18. Умение создать сплоченный коллектив — способность сформировать дружный, проникнутый единомыслием, общностью деятельности и интересов социальный организм, который в состоянии решать стоящие перед ним задачи.
19. Целеустремленность в достижении результатов — способность выделить главную цель работы и сосредоточиться на ее достижении наиболее эффективным способом.
20. Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях — способность провести в жизнь свое решение в условиях резкого отклонения системы от установленного порядка.
21. Умение коротко и ясно говорить о деле — способность в нескольких словах четко и понятно изложить суть того или иного вопроса.
22. Умение писать деловые письма, приказы, распоряжения — способность грамотно составлять, юридически и технически правильно оформлять документы.
23. Коммуникативные способности (умение говорить и слушать) — способности к ведению деловых переговоров, бесед, проведению публичных выступлений и мероприятий.
24. Способность самостоятельно и быстро принимать решения — умение кратко и ясно сформулировать цель работы исходя из минимума информации.
25. Умение обеспечить контроль за исполнением принятых решений — способность определить объем работ, сроки исполнения, ответственных за исполнение и обеспечить эффективную систему контроля.

Форма 3

ИТОГОВЫЙ ЛИСТ**оценок деловых и личностных качеств аттестуемого руководителя**

Ф. И. О. аттестуемого _____

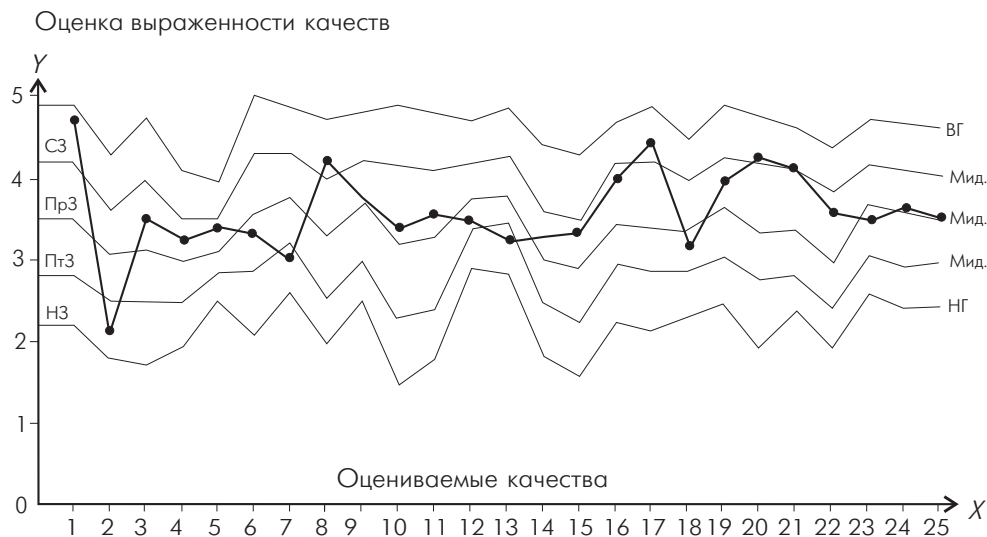
№ п/п	Наименование качеств, их значение	Оценка эксперта				Средняя оценка
		Вышестоя- щие руко- водители	Работники одного ранга	Нижестоя- щие руко- водители		
<i>Нравственно-психологические качества</i>						
1	Чувство личной ответственности за порученное дело					
2	Честность, добросовестность					
3	Чуткое и внимательное отношение к людям					
4	Способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу					
5	Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным					
<i>Дисциплина и отношение к труду</i>						
1	Личная дисциплина					
2	Трудолюбие					
3	Умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе					
4	Умение планомерно вести работу					
5	Умение воспитывать у окружающих трудолюбие					
<i>Уровень знаний</i>						
1	Знание техники					
2	Знание технологии					
3	Знание экономики					
4	Знание структуры и функций управления					
5	Психологические знания и умения					
<i>Организаторские способности</i>						
1	Умение подбирать и эффективно использовать работников					
2	Умение учить и воспитывать подчиненных в процессе совместного труда					
3	Умение создать сплоченный коллектив					
4	Целеустремленность в достижении результатов					
5	Умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях					
<i>Умение обеспечить эффективную систему управления</i>						
1	Способность коротко и ясно говорить о деле					
2	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения и т. д.					
3	Коммуникативные способности (умение говорить и слушать)					
4	Способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения					
5	Умение обеспечить контроль за исполнением принятых решений					
	Общая средняя оценка качеств личности					

Особые мнения эксперта _____

Форма 4

ГРАФИК ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

Ф. И. О. аттестуемого _____

**Условные обозначения и позиции к графику деловых и личностных качеств аттестуемого**

- СЗ — “суперзона”;
 ПрЗ — “перспективная зона”;
 ПтЗ — “потенциальная зона”;
 НЗ — “номинальная зона”;
 ВГ — “верхняя граница”;
 НГ — “нижняя граница”;
- 1 — чувство личной ответственности за порученное дело
 - 2 — честность, добросовестность
 - 3 — чуткое и внимательное отношение к людям
 - 4 — способность поддерживать передовое, новое, видеть перспективу
 - 5 — умение прислушиваться к критике, быть самокритичным
 - 6 — личная дисциплина
 - 7 — трудолюбие
 - 8 — умение наладить и поддерживать дисциплину в коллективе
 - 9 — умение планомерно вести работу
 - 10 — умение воспитывать у окружающих трудолюбие
 - 11 — знание техники
 - 12 — знание технологии
 - 13 — знание экономики

- 14 — знание структуры и функций управления
- 15 — психологические знания и умения
- 16 — умение подбирать и эффективно использовать работников
- 17 — умение учить и воспитывать подчиненных в совместном труде
- 18 — умение создать сплоченный коллектив
- 19 — целеустремленность в достижении результатов
- 20 — умение не терять способности к управлению в непредвиденных ситуациях
- 21 — способность коротко и ясно говорить о деле
- 22 — умение писать деловые письма, распоряжения
- 23 — коммуникативные способности (умение говорить и слушать)
- 24 — способность самостоятельно и быстро принимать обоснованные решения
- 25 — умение обеспечить контроль за выполнением принятых решений

14.4

КАК ПОДБИРАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ КОМАНДУ

Производство — это прежде всего люди. Как научиться понимать тех, с кем постоянно находишься бок о бок? Как подобрать верный ключ к психологическим загадкам, с которыми постоянно сталкиваешься в работе с людьми?

Психологический анализ — дело не простое, и первое правило здесь — сначала познай самого себя. Этой цели и служит предлагаемый тест*. Он выполнен в трех вариантах.

Первый вариант — для директоров и их заместителей.

Второй вариант — для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей среднего уровня.

Третий вариант — для руководителей ранга ведущих специалистов, например старшего инженера, ведущего конструктора и т. д. (низового уровня управления).

ТЕСТ 52

Инструкция

Процедура тестирования заключается в следующем. Прочтите вопрос и предлагаемые для него ответы. На листе бумаги запишите номер вопроса и соответствующий Вашему мнению вариант ответа. Ответив на все 14 вопросов Вашего варианта, оцените результаты согласно ключу.

* Приводится по: Ясингер А. Знаете ли Вы себя и свое рабочее место // ЭКО. — 1981. — № 12.

Вариант первый

1. Что происходит на предприятии, когда Вы отправляетесь в длительную служебную командировку:
 - а) каждый делает, что хочет;
 - б) через месяц начинает снижаться производительность;
 - в) дела идут нормально, но угроза “сбоя” висит в воздухе.
2. Считаете ли Вы своих заместителей:
 - а) ближайшими сотрудниками, которые вместе с Вами правят этим “кораблем”;
 - б) в профессиональном плане и по-человечески полезными сотрудниками и коллегами;
 - в) тайными соперниками, с которыми надо постоянно бороться.
3. Что Вы ощущаете, принимая срочные задания министерств:
 - а) ожидаете объективных трудностей;
 - б) готовы справиться с любыми трудностями;
 - в) уверены, что нет такой ситуации, из которой не было бы выхода.
4. Что Вы считаете основой Вашей руководящей деятельности:
 - а) оперативное решение возникающих проблем;
 - б) концептуальный подход к управлению;
 - в) координацию плановых заданий и оперативное решение возникающих при их выполнении проблем.
5. С какой целью Вы устраиваете различные совещания:
 - а) чтобы найти альтернативные пути решения проблем предприятия;
 - б) чтобы довести до сведения подчиненных свои взгляды;
 - в) чтобы не нарушать давнюю традицию периодической “накачки” подчиненных.
6. Кому, по Вашему мнению, должно принадлежать право вознаграждения подчиненных:
 - а) каждому руководителю подразделения;
 - б) лишь некоторым нижестоящим руководителям;
 - в) должно быть только Вашей прерогативой.
7. Где расположен Ваш личный секретариат:
 - а) там, где нашлось место;
 - б) рядом с Вашим кабинетом;
 - в) на том же этаже, где и секретариат Ваших заместителей.
8. Какую площадь занимает Ваш секретариат:
 - а) более 25 кв. м;
 - б) менее 15 кв. м;
 - в) около 25 кв. м.
9. Чему Вы отдавали предпочтение, обставляя свой кабинет:
 - а) книгам;
 - б) цветам;
 - в) телевизору.

10. Как долго продолжаются обычно Ваши совещания:
 - а) не более двух часов;
 - б) не более полутора часов;
 - в) не более часа.
11. Хорошо ли Вы знаете руководителей предприятий-поставщиков и предприятий-заказчиков:
 - а) весьма поверхностно;
 - б) хорошо;
 - в) лишь по переписке.
12. От чего, по-Вашему, зависят отношения между Вашим предприятием и заказчиками:
 - а) от инициативной политики сбыта и повышения качества Вашей продукции;
 - б) от требований инструкций, принятых много лет назад;
 - в) от методов планирования.
13. Чего Вы ожидаете от зарубежной командировки:
 - а) получения нужной информации и установления полезных служебных контактов;
 - б) возможности пропагандировать продукцию предприятия;
 - в) информации о другой стране и ее рынке.
14. Считаете ли Вы рекламу продукции Вашего предприятия:
 - а) неизбежным, хотя и дорогостоящим делом;
 - б) тем, на чем нельзя экономить;
 - в) неотъемлемой частью деятельности предприятия.

Вариант второй

1. Вы опасаетесь, что Ваше подразделение без Вас:
 - а) не обойдется и дня;
 - б) может спокойно обойтись — все дела будут идти своим чередом;
 - в) может обойтись некоторое время.
2. Ваше сотрудничество и контакты с другими подразделениями предприятия:
 - а) удовлетворительны;
 - б) единичны;
 - в) недостаточны.
3. Считаете ли Вы, что некоторые подразделения и цехи на Вашем предприятии нужно:
 - а) ликвидировать;
 - б) оставить без изменений;
 - в) реорганизовать, приведя количество занятых там работников в соответствие с важностью решаемых задач.

4. Что Вы думаете о руководителях своего предприятия:
 - а) они полностью удовлетворены своей работой;
 - б) работают производительно;
 - в) делают все, что могут.
5. Как Вы относитесь к обеспечению подчиненных полной информацией:
 - а) считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения или цеха;
 - б) способом перекладывания на них своей работы;
 - в) излишним делом.
6. Что Вы делаете, когда нужно материально поощрить подчиненных:
 - а) решаете вопрос самостоятельно;
 - б) консультируетесь с вышестоящим начальством;
 - в) практически не имеете такой возможности.
7. Если Вам удалось получить еще одну комнату, как Вы ее используете:
 - а) для размещения своих сотрудников;
 - б) устройства нового кабинета для себя и своего секретаря;
 - в) благоустройства комфортабельного кабинета лично для себя.
8. Как Вы поставите свой письменный стол:
 - а) чтобы свет падал на него спереди;
 - б) чтобы Вы выглядели как можно внушительнее;
 - в) чтобы свет падал слева.
9. Как Вы относитесь к сигаретному дыму во время совещаний в Вашей комнате:
 - а) запрещаете курить;
 - б) делаете перерыв для курильщиков;
 - в) не видите из-за дыма друг друга.
10. Каково Ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники:
 - а) считаете это второстепенным;
 - б) допускаете, что они вполне могут одалживать их друг у друга;
 - в) придаете большое значение этой “мелочи”.
11. Каково Ваше мнение о поставщиках:
 - а) безразлично, кто поставщик, были бы поставки в срок;
 - б) Вы готовы помогать поставщикам в совершенствовании продукции;
 - в) Вы изучаете результаты применения этой продукции в Ваших изделиях.
12. Считаете ли Вы, что продукция Вашего предприятия:
 - а) прекрасно расходуется сама;
 - б) может быть успешно реализована при минимальных усилиях сбытовиков;
 - в) нуждается в рекламе.

- 13.** Каково Ваше отношение к профессиональным семинарам и конференциям:
- а) Вы видите в них прекрасную возможность завязать новые контакты;
 - б) они помогают узнать новости из Вашей области деятельности;
 - в) считаете их потерей времени.
- 14.** Что, по Вашему мнению, имеет наибольшее значение для укрепления доброго имени Вашего предприятия:
- а) хорошие служебные и человеческие отношения в коллективе;
 - б) четкая работа отдела пропаганды и рекламы;
 - в) высокое качество продукции.

Вариант третий

- 1.** Считаете ли Вы, что Ваша должность и, соответственно, работа для предприятия:
- а) необходима;
 - б) бесполезна;
 - в) полезна, но не необходима.
- 2.** Как Вы оцениваете служебную квалификацию своих сотрудников:
- а) как очень высокую;
 - б) как поверхностную;
 - в) как крайне низкую.
- 3.** Считаете ли Вы, что Ваши сотрудники:
- а) только делают вид, что работают;
 - б) работают так же хорошо, как и Вы;
 - в) работают больше Вас.
- 4.** Чего Вы ожидаете от своего непосредственного руководителя:
- а) что он поможет Вам лучше выполнить работу;
 - б) больше внимания к координации работ в Вашем подразделении;
 - в) что сможете кое-чему научиться у него.
- 5.** Как Вы представляете задачи подразделения, в котором работаете:
- а) как изучение текущих и перспективных задач Вашей организации;
 - б) как выполнение работ аналогичного характера;
 - в) Ваши функции сводятся лишь к выполнению прямых обязанностей, и Вас не волнуют общие задачи подразделения.
- 6.** Когда Вы обычно получаете вознаграждение за сверхурочную работу:
- а) в ближайшую зарплату;
 - б) в течение двух месяцев;
 - в) еще позднее.
- 7.** Комната, в которой Вы работаете, предназначена для:
- а) четырех и более человек;
 - б) двух–четырех человек;
 - в) одного–двух человек.

8. Как освещается Ваше рабочее место:
 - а) лампами дневного света и светом из окон;
 - б) только светом из окон;
 - в) только лампами дневного света.
9. Чем в основном порождается шум в Вашем кабинете:
 - а) постоянными разговорами сотрудников;
 - б) громкими руководящими указаниями начальника;
 - в) шумом посетителей и звонками телефонов.
10. На сколько человек приходится у Вас один телефонный аппарат:
 - а) на четырех и более;
 - б) на двух–четырёх;
 - в) на каждого работника.
11. Что Вы знаете о главных поставщиках Вашего предприятия:
 - а) только название организации;
 - б) характер производства;
 - в) даже фамилию директора и имя самой красивой секретарши.
12. Что Вы знаете о судьбе продукции Вашего предприятия:
 - а) она используется другими предприятиями как полуфабрикат;
 - б) Вам известны ее основные параметры и значение для заказчиков;
 - в) судьба продукции Вас вообще не интересует.
13. Как организовано на Вашем предприятии информационное обслуживание:
 - а) каждый сотрудник должен и может получить для своей работы всю необходимую информацию;
 - б) Вашему начальнику все равно, где и как Вы ее добываете;
 - в) руководители Вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.
14. Каково Ваше мнение о рекламе продукции Вашего предприятия:
 - а) Вам безразличны эти вопросы;
 - б) Вы считаете это ненужным делом;
 - в) Вы всегда гордо рассказываете, на каком предприятии Вы работаете.

Ключ к тесту

Очки за ответ	Номер вопроса													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	в	а	б	б	а	а	в	в	а	в	б	б	а	в
2	а	б	в	в	б	б	б	а	б	б	в	а	б	б
2	б	в	а	а	в	в	а	б	в	а	а	в	в	а

Оценка результатов

Против номера вопроса в соответствующем варианте находится ответ, который Вы подчеркнули. Перенесите свои ответы в ключ, обведя кружочком

выбранные варианты по каждому вопросу. Определите его оценку в очках. Просуммировав очки, Вы узнаете, к какой из четырех категорий относится Ваше предприятие и правильно ли Вы его оценили.

Менее 20 очков. Вам нечем похвалиться. Ситуация на Вашем предприятии весьма неблагоприятная. Необходимы существенные перемены, начиная с концепции управления производством.

21–28 очков. Ваше предприятие постоянно лихорадит. Время работает против Вас. Необходимо ускорить анализ сложившейся ситуации и разработать новую концепцию системы управления и развития предприятия.

29–37 очков. Вы работаете на хорошем предприятии. Но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха Вам нужно постоянно совершенствовать методы руководства и деятельность Ваших подчиненных. Почивать на лаврах опасно — это может привести к ухудшению ситуации как в Вашем подразделении, так и в целом на предприятии.

38 и более очков. Можете с гордостью говорить, где Вы работаете. Ваше предприятие весьма стабильно, работает слаженно и хорошо управляется. Но это отнюдь не означает, что нельзя ничего улучшить. Мы советуем Вам время от времени консультироваться у экспертов по вопросам организации производства, чтобы сохранить достигнутый уровень.

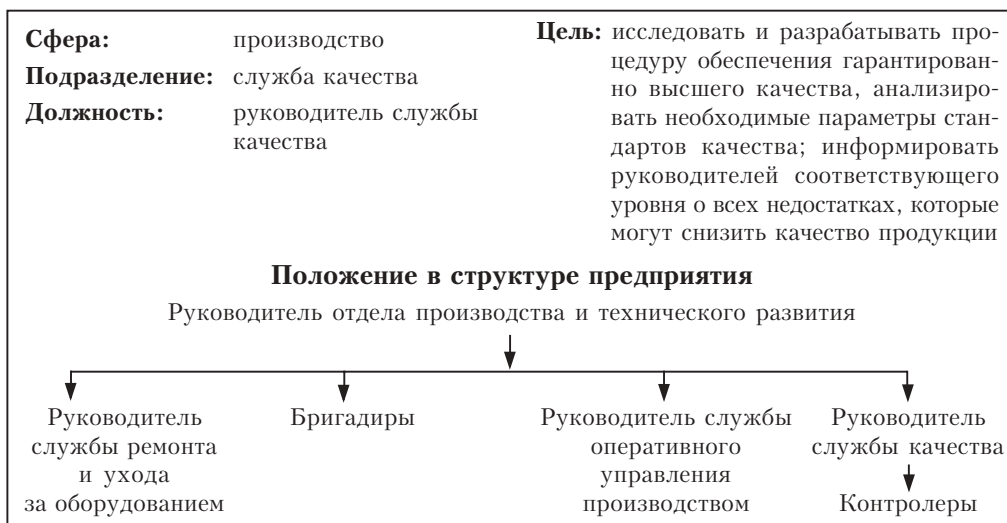
Прием на работу: договор об участии в управлении производством

Одним из основных инструментов управления на предприятии, способствующих согласованности его различных функций, является определение должностных обязанностей руководителей. При назначении на должность кандидата информируют о том, какие функции он должен выполнять, чего от него ожидают; он становится “соуправляющим” с вышестоящим руководителем, и ему предоставляется определенная самостоятельность в выполнении указанных задач. Определение круга функциональных обязанностей — это закрепление взаимосвязи между работниками и организационной структурой управления. Оно отражает также и экономические реалии: оплачивается работа, а не работник.

Должностную инструкцию нельзя идентифицировать с картой рабочего места, это скорее “договор об интеллектуальном вкладе” работника в деятельность предприятия, а не о способе и приемах выполнения работы.

Представленная ниже схема должностной инструкции, названная ее автором “Договором об участии в управлении”, впервые была применена в компании “Текстроникс”. В настоящее время она используется на многих предприятиях и в компаниях различного профиля*.

* *Труд* и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 6 (174).



В “Договоре об участии в управлении” функциональные обязанности рассматриваются как вклад работника в решение определенных задач деятельности предприятия, в которых отражается политика дирекции: производство, развитие и исследование, коммерческая деятельность, финансовое состояние, материально-техническое снабжение, материальная часть (имущество), коммуникации, организация труда, администрирование.

Так, *задачами мастера* являются: в производстве — обеспечение выпуска определенного объема продукции требуемого качества в планируемые сроки; в коммерции — мотивация персонала к повышению качества изделий; в финансовой области — управление фондом заработной платы в цехе; в сфере организации труда — распределение рабочих заданий; в сфере материально-технического снабжения — управление незавершенным производством; в области коммуникаций — координация действий совместно с отделами нормирования труда, оперативного управления производством, контроля; в области управления персоналом — инструктаж и руководство; в сфере администрирования — сбор и анализ управленческой информации; в области исследований и разработок — изучение информации о технических и технологических новшествах.

Ранжирование функциональных обязанностей в договоре проводится на основе логической взаимосвязи областей управления и значимости выполняемой функции с учетом политики предприятия в целом. Так, первая и основная обязанность должна соответствовать конечной цели функции, последняя — смыкаться с первой, расширяя ее содержание; так можно избежать ранжирования функциональных обязанностей по их убывающей значимости, вследствие которого их содержание как бы выхолащивается.

Характеристика должностных обязанностей

Функции	Ключевые задачи	Помощь вышестоящего руководства	Объект контроля	Средства и периодичность контроля	Пределы самостоятельности
1. Производство					
В целях обеспечения гарантированно высшего качества проводить исследования и предлагать решения, анализировать различные параметры для соблюдения стандартов качества, информировать обо всех недостатках, которые могут снизить качество продукции	Разработка или совершенствование мероприятий в целях повышения качества и производительности	Оказывается по просьбе руководителя службы качества в случае расхождений в оценках между производственным и коммерческим отделами	При приеме клиентов. При изменении стоимости в случае неудовлетворительного качества	В случае необходимости. Анализ данных	Информировать вышестоящее руководство о любом нарушении производственного процесса со стороны руководителя бригады и руководителя производства
2. Информация					
Исходя из программы производства сообщать всю информацию, необходимую для контроля качества; обеспечивать хранение, обработку и выдачу (распределение) документов, методик и всех средств контроля; хранение образцов, а также содержание лаборатории контроля	Ведение классификатора. Обеспечение сохранности документации	По мере необходимости	Сохранность и доступ к документам и соответствующей материальной части	Выборочный контроль	Сообщать о любом нарушении в сфере хранения документации
3. Администрирование					
Учитывая характер, ритм и объем производства, разрабатывать и использовать техническую документацию и технические требования по каждому виду изделия (карты изделий)	Подготовка справочника по качеству, разработка требований, справочного материала	Информация об опыте других предприятий. Совместная разработка плана справочника по качеству	Подготовка технических требований	Регулярно, совместно с другими специалистами	Вносить на утверждение коммерческим директором и руководителем производства подготовленные технические требования перед их использованием

4. Кадровая служба					
Установить график работы, проводить обучение персонала методам труда, соблюдению инструкций, анализу качества, сотрудничеству	Обеспечение стабильности работы подразделения в случае непродолжительного отсутствия руководителя	Помощь в случае возникновения напряженности или какой-либо проблемы у персонала	Производительность труда и морально-психологический климат в отделе	Путем выборочного опроса	Информировать вышестоящего руководителя о повторяющихся ошибках исполнителя и соблюдении инструкций
5. Организация					
Организовать свою работу в целях соблюдения сроков выполнения ежедневных заданий и выделения времени на анализ результатов проверок и подготовку испытаний по выпуску новых видов продукции или их модификации	Соблюдение сроков, установленных клиентами	Совместный поиск решений в случае перегрузок в работе. Проведение еженедельных совещаний	Соблюдение сроков выполнения работ и личное присутствие сотрудников	При необходимости	Информировать об угрозе невыполнения установленных заданий в срок
6. Финансы					
Исходя из наблюдений и анализа в ходе производства разработать и использовать графическую информацию о качестве продукции (количестве брака, ошибок и т. д.), с тем чтобы создать "справочник внутреннего качества предприятия" и способствовать повышению производительности труда	Определение параметров качества. Оказание помощи в принятии решений	Совместная разработка и совершенствование графической сводной информации (показателей)	Контроль динамики качества	Ежемесячное представление графической информации	Обсуждать каждый новый элемент сводной графической информации перед ее представлением на стенде или распространением
7. Материально-техническое снабжение					
При запуске изделия в производство обеспечить его технологической документацией (картой изделия), а также показателями, необходимыми для контроля производства и качества при соблюдении сроков	Обеспечение соответствия технических средств технической документации. Определение необходимых изменений при переходе на выпуск новых изделий	Совместный поиск решений в случае обнаружения недостатков	Наличие необходимых элементов	В случае рекламации	Подписывать заказы у соответствующего должностного лица

8. Коммуникации					
В соответствии с указаниями вышестоящего руководителя и по согласованию с руководителями бригад обеспечивать информацию о качестве, комментировать содержание технических инструкций, оказывать по просьбе руководителей помощь операторам, контролировать правильность проведения самоконтроля, способствуя тем самым повышению показателей качества производства	Информирование вышестоящих руководителей о любых изменениях, требующих обновления картотеки изделий	Оказание необходимой помощи в случае возникновения каких-либо затруднений в процедуре коммуникаций	Компетентность персонала в вопросах качества	Выборочная проверка путем опроса	Информировать вышестоящего руководителя о повторяющихся случаях нарушения процедур коммуникации
9. Коммерческая деятельность					
В сотрудничестве с руководителями производства и учитывая замечания и возврат изделий клиентами исследовать случаи неудовлетворительного качества изделий, с тем чтобы определить причины, предложить пути их устранения и совершенствования качества	Сравнение с уровнем качества изделий, выпускаемых конкурирующим предприятием	Информация о передаче данных об опыте конкурирующих предприятий и других документов	Контроль за устранением брака в возвращенных изделиях	Изучение предложений	Информировать о всех случаях отсутствия соответствующих решений
10. Совершенствование системы качества					
Учитывая опыт службы качества и направления его развития, определенные руководителями, разрабатывать предложения по сокращению сроков контроля и повышению его надежности при запуске в производство новых серий изделий, а также по совершенствованию условий труда и повышению уровня его безопасности	Определение параметров качества. Оказание помощи в принятии решений	Информация о планируемом развитии фирмы	Поиск нововведений	Изучение предложений	Предложения передаются в первую очередь руководителю предприятия

Помимо обязанностей в договоре определяются: ключевые задачи (условия успеха, ориентация исследований, факторы повышения производительности, индивидуальный вклад в проект предприятия); помощь вышестоящего руководителя (предоставление необходимой информации, выделение дополнительных средств, подготовка совместных решений, поддержка в налаживании полезных связей); средства и периодичность проведения контроля (исполнитель должен узнать, какие выполняемые им операции и каким образом будут контролироваться, что позволяет и ему самому оценить свои результаты; в ходе проверки вышестоящий руководитель также берет на себя ответственность за совершенные исполнителем ошибки); пределы самостоятельности действий (указываются действия, которые он не должен предпринимать без согласования с вышестоящим руководителем).

Разработка договора об участии в управлении необходима при найме кандидата на работу, организации обучения, проведении ежегодных собеседований, оперативном управлении. Кроме того, его использование способствует оптимизации структуры управления как по вертикали (через оценку функций, делегирование полномочий), так и по горизонтали (путем анализа показателей в каждой области управления, взаимодействия всех участков процесса управления).

Поскольку основная цель разработки и применения таких контрактов — вовлечение работника в процесс участия в управлении на всех уровнях, они должны согласовываться в ходе переговоров дирекции с кандидатом или кандидатами на ту или иную должность; только в таком случае каждый работник будет считать себя менеджером, а не механическим исполнителем.

Прием на работу: как строить беседу

Когда у крупнейших менеджеров ведущих корпораций США спросили, что самое сложное в их работе, 9 из 10 ответили: первая беседа с людьми при приеме на работу. Поэтому подготовке и планированию беседы с поступающими на работу сотрудник кадровой службы и руководитель любого уровня должны уделять серьезное внимание, поскольку от правильного ведения первой беседы во многом зависит успех кадрового подбора.

Правильная подготовка к беседе с поступающим на работу включает несколько взаимосвязанных этапов (стадий). *Первая стадия* в процессе подготовки к беседе — планирование времени для предстоящей встречи (ознакомление с анкетными данными, время для разговора, время для обдумывания и принятия решения после собеседования). По мнению специалистов, за 1–1,5 часа можно получить необходимую информацию о квалификации и некоторых других качествах претендента и сделать вывод о его соответствии вакантной должности.

Следующий этап — определение условий, в которых будет проходить собеседование (в помещении кадровой службы, у руководителя цеха или предприятия и т. д.). При этом следует:

- обеспечить конфиденциальность — это очень важное условие для того, чтобы человек мог говорить свободно и откровенно, особенно в тех случаях, когда обсуждается причина ухода с прежней работы;
- исключить все факторы, отвлекающие от беседы (телефонные звонки, появление посторонних сотрудников, посетителей и т. п.);
- обеспечить наиболее благоприятную для собеседника обстановку (удобное место, доброжелательность и вежливость в обращении).

При подготовке к собеседованию необходимо четко сформулировать основные вопросы, связанные с задачами, стоящими перед организацией. Перечень вопросов не должен быть длинным, потому что некоторые ответы кандидата могут повлечь еще ряд непредвиденных вопросов.

При собеседовании некоторые люди нервничают, чувствуют себя скованно. При таком поведении работнику кадровой службы или руководителю трудно объективно оценить возможности и достоинства претендента. Руководитель, готовясь к встрече, должен подумать о том, как установить взаимное доверие при собеседовании. Особый такт нужно проявлять в тех случаях, когда на одну вакантную должность имеется несколько кандидатов, так как при этом обостряется чувство неуверенности в себе. Следует также учесть возможность ошибочного первого впечатления. На основании одного лишь внешнего вида нельзя в полной мере судить о достоинствах и недостатках людей.

Большое значение имеет и информация, полученная о кандидате, а также источник, от которого она исходит (хороший или плохой работник). В обоих случаях руководитель находится под влиянием чужого мнения, вместо того чтобы оценить достоинства и выявить недостатки человека на основании собственных взглядов и принципов. При оценке деловых и личностных качеств претендента на вакантную должность необходимо принимать во внимание культуру его речи и жестов, выражение лица, скорость реакции и др. При этом следует учитывать окружающую обстановку и эмоциональное состояние собеседника.

Ниже предлагается один из вариантов беседы с поступающим на работу, предложенный американским менеджером по человеческим ресурсам Джейм Унклифом.

1. При подготовке к беседе важно быть уверенным, что все люди, причастные к принятию решения, включены в состав собеседников. Следует составить список пунктов и вопросов, которые нужно проработать с кандидатом. После каждого вопроса должно быть оставлено достаточно места для замечаний.
2. Форма собеседования должна, естественно, носить откровенный и дружелюбный по отношению к кандидату характер. Его следует пригласить в офис и постараться создать как можно более комфортную атмосферу собеседования.

3. В предварительной информации сообщите кандидату в позитивной, но честной манере данные о бизнесе компании и ее статусе; опишите также культуру подразделения, где предстоит работать кандидату, придавая особое значение тому, в какой мере это способствует деловым достижениям служащих и морально-психологическому климату в коллективе.
4. Чем более ясно и точно Вы сможете представить работу, тем более вероятно, что Ваш новый служащий будет удовлетворен ею. Если кандидат обнаружит, что работа, на которую он согласился, не соответствует той работе, которую ему описали, ему будет трудно найти побудительные мотивы для ее исполнения. Помните, что Вы, по существу, начинаете управлять будущим служащим с момента начала первой беседы.
5. Не следует задавать “запрещенные” вопросы, все критерии отбора должны быть объективны и связаны с работой. Поэтому вопрос к молодой женщине, например, о ее личной жизни может заставить ее думать, что Вы очень непрофессиональны как интервьюер.
6. Непременно тщательно распросите кандидата о его личных достижениях на всех предыдущих работах. Поскольку использование кандидатом слова “мы” может указывать на то, что он является “командным игроком”, не позволяйте ему прятаться за групповыми усилиями. Пытайтесь узнать о его личных достижениях, даже если это потребует большого количества вопросов.
7. Прежде чем закончить беседу, представьте кандидату возможность сформулировать спорные вопросы по его делу. После этого вежливо завершите собеседование, сказав кандидату, чего ему ожидать в дальнейшем, но ни при каких обстоятельствах не делайте заявлений, которые не могут быть точно выполнены [102; 146].

Методы эффективного управления людьми

Система методов эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности включает:

- 1) методы подбора и выдвижения кадров;
- 2) способы и стиль принятия и реализации управленческих решений;
- 3) системы материального поощрения;
- 4) способы признания и поддержания соответствующего статуса [47].

Продвижение работника по службе зависит от того, насколько хорошо он выполняет круг своих обязанностей и насколько успешно работает как член команды.

Роль менеджера или лидера команды состоит прежде всего в том, чтобы обеспечить ее необходимыми ресурсами для решения поставленной задачи, координировать усилия членов команды. При этом сложность современной техники и технологии делает внутрипроизводственные конфликты практически неизбежными. Поэтому члены команды должны подбираться с таким

расчетом, чтобы они были способны устранять эти конфликты, согласовывать свои интересы, а не заострять их, не противопоставлять друг другу. Подобный подход делает весьма важным подбор и выдвижение кадров в рамках командных структур управления [33; 66; 67].

Эффективно управлять подчиненными можно через сотрудничество с ними. При этом важно учитывать индивидуальные особенности сотрудников. Весьма условно можно выделить две пары противоположных *типов работников**:

- “движитель”, интересующийся только делом, результатом, и “душка”, ориентированный прежде всего на сохранение дружественных отношений;
- “аналитик”, для которого главное — процесс мышления, а ведущая потребность — не ошибиться, всегда быть правым, и “экспрессор”, которому свойственны спонтанность и потребность в личностном одобрении.

Лидеры и “проталкиватели” идей вербуются в основном из числа “движителей”, но им не хватает умения ладить с людьми, слушать другого. “Душка” лишен напористости, склонен к уступчивости, соглашательству. “Аналитик” нуждается в дополнительных данных, может уходить от решений, а “экспрессору” трудно отстаивать свое мнение, он легко “набрасывается” на других, если не чувствует одобрения. Ясно, что каждый тип подчиненных требует своего подхода. К тому же в зависимости от типологических черт разные люди не одинаково переживают само чувство подчинения. Исследователи выделяют *три типа подчинения*.

Первый тип — человек воспринимает его как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для таких работников характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга. Требования к ним целесообразно облекать в форму просьбы или совета.

Второй тип — подчиненный вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений. Исповедуется принцип: “пусть думает начальник”.

Третий тип — индивидуум осознает необходимость сложившейся ситуации, чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативы. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета**.

Система материального стимулирования, вознаграждение работника за его труд в рамках нового управленческого мышления базируется прежде всего на уровне квалификации. Приобрести же определенный уровень квалификации, позволяющий работнику претендовать на более высокую оплату своего труда, можно, только проработав определенное время на одном предприятии, лучше узнав его проблемы и научившись решать их или

* Дружинин А. Е. Когда коллега становится шефом // ЭКО. — 1991. — № 3.

** Гительмахер Р. Б. История одного конфликта // ЭКО. — 1988. — № 2.

предлагать возможные пути решения. Поэтому рабочий со средним образованием, проработавший много лет на предприятии, может получать более высокую заработную плату, чем молодой специалист с высшим образованием, только что принятый на работу. Вместе с тем в условиях современного производства работник с высшим образованием изначально имеет намного больше возможностей успешного участия в решении производственных проблем, для повышения своей квалификации, овладения более широким кругом профессий, чем те, кто не получили высшего образования. Например, в Японии обсуждается вопрос о введении обязательного высшего образования [11].

Задача лидера в команде состоит в том, чтобы определить, кто какую задачу может решить, какой уровень квалификации работника для этого требуется. При этом в результате ориентации системы материального стимулирования труда на фактическую квалификацию работника отказываются не только от индивидуальной сдельной оплаты труда, но и от повременной. В настоящее время эти системы заменяются оплатой на принципах коллективного подряда с максимально жесткой увязкой оплаты труда каждого работника с результатами деятельности всего предприятия. Иными словами, все работники должны получать фиксированные оклады за свою квалификацию, а взаимосвязь оплаты труда с конечными результатами устанавливается через систему премий, которые выплачиваются по итогам года, полугодия, квартала (в зависимости от специфики отрасли или сферы бизнеса) и составляют до 50 % общего дохода работника. При этом размер премий также увязывается с квалификацией работника, поскольку премии должны начисляться в виде определенного процента к его среднемесячной зарплате.

Важной особенностью социальной подсистемы любой организации в новых условиях является устранение всех барьеров между работниками. Любой работник любого уровня должен иметь возможность в любое время получить доступ на самый высокий уровень со своими предложениями. Все атрибуты бюрократизма, заимствованные, по сути, от феодального строя, несовместимы с новым управленческим мышлением. Каждый должен иметь возможность управлять и принимать решения, особенно в отношении того, что происходит на его рабочем месте, на участке или в рамках компетенции его команды [47; 59].

В заключение предлагается несколько *практических советов* немецких специалистов для начинающего менеджера.

1. Прогнозируй и предупреждай возможный конфликт, вместо того чтобы закрыть на него глаза.
2. Имей в виду, что старая групповая структура достаточно подвижна и возможен иной, новый порядок.

3. Задайся вопросом, не было ли у коллеги надежд занять твой пост.
4. Открыто обсуждай конфликт, спрашивая каждого сотрудника о его желаниях, представлениях, целях.
5. Определи свои цели и возможности, уясни, что конфликт может стать ступенькой к дальнейшему развитию.
6. Поощряй опытных членов коллектива и при необходимости добивайся поддержки, направляй персонал на цели организации и выступай при этом в качестве посредника.
7. Постарайся подготовить себя к новой роли, участвуя в тренинговых группах и посещая семинары руководящих работников. Совместные занятия с будущими подчиненными (управленческое консультирование или тренинг по созданию “команды”) помогут подготовиться к новым ролям.
8. В случае состоявшегося назначения повторяй подобные встречи, так как вновь приобретенная роль — не статический акт, а динамический процесс.
9. Направляй коллег за советом к консультантам, опыту которых ты доверяешь.

Резюме

Процесс создания организации включает в себя несколько взаимосвязанных этапов, основными из которых являются следующие.

1. Изучение существующих теорий менеджмента и концепций организации, опыта деятельности лучших компаний, разработка основных положений “философии” развития собственного предприятия, выработка его стратегии и тактики на текущий период и перспективу.
2. Разработка фирменной кадровой политики, создание оптимальной структуры организации и штатов управления, определение необходимой численности работников, разработка профессионально-квалификационных моделей управляющих и должностных инструкций.
3. Оценка и отбор персонала управления на основе “наложения” идеальной профессионально-квалификационной модели руководителя и реального портрета личностно-деловых качеств претендента. Разработка коррекционной модели специальной подготовки менеджеров с целью сведения к минимуму обнаруженных несоответствий между идеальной и реальной моделями руководителя.
4. Расстановка руководящих кадров в структуре управления в соответствии с уровнями их специальных способностей и с учетом факторов совместимости — срабатываемости между начальниками и подчиненными, с одной стороны, и руководителями-коллегами — с другой. Формирование

эффективной управленческой команды на основе использования гибкой системы мотивации и удовлетворения разных групп потребностей.

5. Эффективным средством развития всей системы управления является постоянная смена одного из трех основных ее компонентов: задач организации, руководящего состава, персонала.

Застой в организации часто возникает вследствие того, что задачи и технологии остаются неизменными слишком длительный срок, периодически же изменяемые задачи и технологии стимулируют активность руководства и состава работников. Другой важной причиной застоя может быть длительная несменяемость руководства, порождающая инертность аппарата управления. Застой в развитии как отдельной личности, так и всей организации способствует также неизменность состава производственных подразделений. Поэтому оптимальная, сознательно регулируемая смена задач, руководства и персонала является необходимым условием постоянного развития организации. Одним из инструментов такого развития является систематическое использование механизмов “кадровой прополки”, в результате которой организация систематически “очищается” от худших работников и пополняется лучшими.

Обобщенная модель создания организации показана на рис. 27.

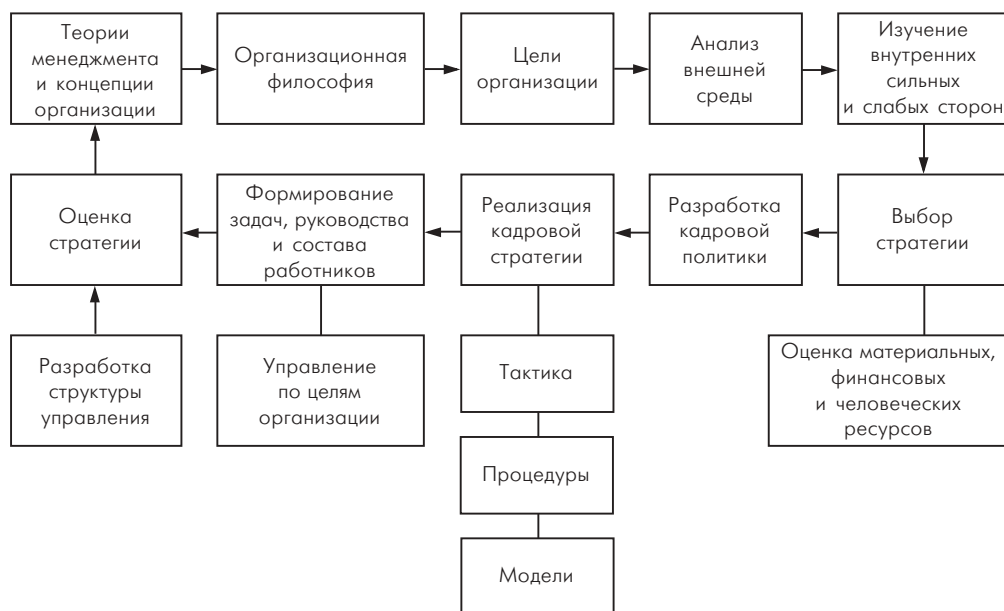


Рис. 27. Модель создания организации

При создании организации определением задач, формированием руководящего состава и персонала управленческая работа, естественно, не завершается. В дальнейшем она направлена на развитие организации, совершенствование стилей и методов управления, создание оптимального морально-психологического климата, укрепление дисциплины, формирование устойчивых производственных коллективов, способных эффективно решать задачи современного производства. Эти и другие проблемы мы и рассмотрим в следующей части настоящего пособия.



КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ



РАЗДЕЛ 15

ФОРМЫ И МЕТОДЫ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей.

Э. Атос

Любям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею.

А. Морита

Этот раздел пособия посвящен исследованию основных форм и методов использования персонала в формировании и развитии устойчивых трудовых коллективов. Рассматриваются вопросы ротации и текучести кадров, социально-психологического климата организаций, состояния производственной дисциплины.

Зарубежные и отечественные специалисты различают несколько **подходов** к рациональному использованию человеческих ресурсов, которые в современных условиях развития экономики становятся решающим фактором материального и духовного производства. Суть их сводится к поиску **оптимальной системы мотивации работников** через формирование: а) моделей гибкого управления балансом и численностью персонала; б) устойчивых производственных коллективов. Эти два основных и взаимодополняющих направления в организации рационального использования человеческих ресурсов включают в себя различные формы и методы. Так, **формирование моделей гибкого управления** предполагает различные варианты гибкости. **Внешняя гибкость** предусматривает обеспечение баланса численности персонала предприятия в зависимости от потребностей производства на основе использования краткосрочных трудовых договоров и коллективных увольнений. Масштабы этой формы гибкости зависят от норм трудового права, наличия ограничений при заключении трудовых договоров, процедур увольнения и ротации кадров.

Внутренняя гибкость достигается путем разработки и применения нестандартных графиков работы: неполного рабочего времени, установления

длительных перерывов, использования таких перерывов для ремонтных операций или обучения, сверхурочных работ.

Функциональная гибкость предусматривает с учетом производственной необходимости, вызванной, например, переходом предприятия на выпуск новых изделий или оказание новых видов услуг, выполнение работниками достаточно большого количества смежных операций и функций, что позволяет обеспечить их взаимозаменяемость в период “пиковых” нагрузок, отпусков, болезней и т. п., уменьшает негативный аспект монотонности, способствует повышению интереса к работе. Следствием функциональной гибкости является повышение производительности труда и, соответственно, заработной платы.

Гибкая оплата труда, при которой размеры заработка варьируются администрацией с учетом таких факторов, как объем производства, себестоимость продукции, уровень цен, уровень безработицы и др. [13].

В результате технологических, экономических и социальных изменений повсеместно изменилось и усложнилось *управление человеческими ресурсами*. Стало очевидным, что руководитель не может обладать всеми необходимыми качествами, ему нужно опираться на знания и опыт коллег и сотрудников, стимулируя их активное **участие в управлении** производством.

Квалифицированным и образованным сотрудникам необходимо предоставлять самостоятельность в тех областях, где они наиболее полно проявляют свои знания и опыт, и при этом практиковать совместные обсуждения проблем для поиска и выработки нужного варианта решения. Для эффективной работы сотрудников со стороны руководителя необходимы следующие *меры*:

- своевременное и регулярное информирование работников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или касается их лично;
- содействие повышению профессионального уровня и квалификации сотрудников, обеспечение их соответствующими рекомендациями и поддержка их готовности к непрерывному образованию;
- предоставление подчиненным необходимых полномочий и ответственности за свои действия, что способствует использованию их способностей наилучшим образом и освобождает время руководителя для решения общих задач управления;
- контроль результатов выполнения порученных заданий, что помогает своевременно выявлять ошибки и избегать их впоследствии. Для этого контроль необходимо осуществлять конструктивно, давая указания по мере необходимости, приучить сотрудников заблаговременно информировать о возникающих проблемах, избегать мелочной опеки подчиненных;
- объективная оценка сотрудников и результатов их работы, что является основой для правильного использования их возможностей, делегирования полномочий, оказания необходимой помощи и повышения в должности;

- создание и поддержка личного авторитета руководителя, который даже при коллегиальном руководстве несет наибольшую ответственность. Высокий личный авторитет необходим руководителю для того, чтобы оптимизировать и привести в максимально возможное соответствие задачи, руководство и персонал организации, т. е. интересы предприятия и интересы сотрудников [13].

Основными задачами формирования устойчивых производственных коллективов являются предупреждение излишней текучести персонала, оптимизация внутрифирменной мобильности (ротации) кадров, укрепление производственной и исполнительской дисциплины, создание здорового социально-психологического климата в коллективе. В настоящем разделе основное внимание уделяется рассмотрению этих задач.

Однако в первую очередь необходимо ознакомиться с общей **информацией о деятельности и развитии групп**, подготовленной зарубежными специалистами в области управления*.

Группа — это единое целое, организм, от структуры которого зависит поведение каждого его члена [34; 53; 112; 127]. Эффективная работа группы определяется качеством и объемом взаимодействия, взаимоотношений членов группы и службы информации. На работу группы особенно влияют следующие *факторы*:

- достаточно четкая, единая для всех цель, которая объединяет людей в решении поставленных задач;
- мотивация членов группы, их взаимоотношения;
- структура власти в группе: вопросы влияния и авторитета членов группы и подгрупп;
- достаточно выраженная групповая принадлежность;
- ясность коммуникации и строгая ответственность за результаты;
- свобода деятельности как условие успешной работы группы [127].

Организационная атмосфера и способ управления должны поддерживать приоритетность групп, а руководители должны воспринимать своих подчиненных как группу и поддерживать общение с ними как с группой.

Возникающие и формируемые в условиях профессиональной деятельности группы с различными наименованиями проходят примерно одни и те же стадии своего развития. При этом чем более развита группа, тем эффективнее ее деятельность. По этой причине руководителю необходимо хорошо знать стадии развития группы и делать все возможное, чтобы не остановить этот процесс в самом начале.

Стадии развития группы

1. *Формирование новой группы* — индивиды ищут свои роли и “применяют” различную тактику взаимоотношений среди незнакомых им людей.

* См.: *Управление по результатам*: Пер. с англ. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993.

2. *Приобретение навыков* — выяснение форм деятельности и появление первых конкретных проблем. Решения на этой стадии принимаются группой преимущественно на основе голосования, а конечный результат определяется усредненным мнением. Естественно, такой способ действия зачастую приводит к тому, что весьма противоречивые цели группы и предложения о способе действий не выявляются, а существуют подспудно, отрицательно влияя на каждого из членов группы.
3. *Упрочение групповой работы* — участники начинают действовать как группа. Роли отдельных личностей на этой стадии уже распределены, и каждый знает свое место. Активные и пассивные члены четко отделяются друг от друга, но тех и других принимают, “поскольку мы должны действовать вместе”. Нередко внутри себя группа довольно открыта, но открытость внешнему миру наблюдается не часто.
4. *Разделение на клики* — “критиканы” находят друг друга и поддержку от других членов группы. Обычно в таких случаях желание сотрудничать резко падает. Основная часть энергии расходуется на критику других клик или происходит устранение от деятельности. Между кликами легко рождается конкуренция и борьба за власть. Разделению на клики можно воспрепятствовать или ослабить влияние возникших клик, коллективно обсуждая проблемы и совместно стремясь найти их причины.
5. *Достижение внутренней гармонии* — “счастливая семья любой ценой”. Этой стадии присуще подчеркивание всеобщего согласия. Члены группы стремятся к выравниванию различий в активности и признают ценность каждого члена группы с точки зрения единого целого. Атмосфера в группе довольно теплая и безопасная, и ее члены гордятся, что входят в эту группу. На этой стадии проблемой может стать самоудовлетворенность, а стремление к стабильности осложняет приток новых членов.
6. *Дробление* — критическая стадия, на которой рушится притворное равновесие. Кризис обычно вызывается каким-либо внешним фактором. Члены группы начинают замечать, что одного дружелюбия уже недостаточно, а нужно выражать и другие чувства. Теперь приходится принимать в группу посторонних и открываться для контактов с внешним миром. Если распад группы неизбежен, нужно снова начинать все сначала. Восстановление же группы происходит так, что ее члены во взаимодействии стремятся различными способами “визуализировать” групповые ситуации: что препятствовало и что способствовало совместной деятельности. На этой стадии группе существенно может помочь посторонний консультант.
7. *Вершина совершенствования группы* — гибкая и эффективная группа, работа которой основывается не только на делах, но и на чувствах. Та-

кая группа открыта как внутрь, так и наружу. Сотрудничество и коммуникации осуществляются гибко и прежде всего целенаправленно. Деятельность во многом опирается на личные вклады каждого, которые в сумме дают конечный результат. Задания выполняются инициативно и с общей ответственностью [128; 132; 136].

15.1

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ И ЕЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Высокая текучесть кадров ослабляет предприятие, а найм нового персонала и его обучение стоят дорого [116]. Для устранения этих трудностей предприятия принимают различные меры для того, чтобы их работники сохраняли им “пожизненную” верность.

Уход работника по собственному желанию на крупных предприятиях не рассматривается как предательство, однако руководство стремится сокращать количество увольнений, поскольку высокая текучесть кадров — показатель неблагополучия в организации. Общеизвестно, что чаще увольняются молодые люди (25–35 лет). На многих крупных предприятиях созданы специальные подразделения для работы с молодыми кадрами и предупреждения текучести кадров среди молодежи.

Для предупреждения увольнений необходимо прежде всего знать их **причины**, даже если это не всегда приятно для руководства. Различают увольнения, которых можно избежать, увольнения неизбежные (в частности, по личным или семейным обстоятельствам), а также желательные увольнения, касающиеся сотрудников, которые не вполне подходят данному предприятию [116].

Изучение текучести кадров путем анкетирования

Факторы, причины и мотивы текучести кадров

С качественной стороны процесс текучести кадров характеризуется **факторами, причинами и мотивами**. Выявлять причины и факторы текучести кадров необходимо для разработки конкретных мероприятий по ее снижению, мотивы же являются исходным материалом для установления ее причин. **Причинами текучести кадров** называют наиболее распространенные в данной организации (на предприятии) причины увольнений работников. По происхождению их можно условно разделить на *три большие группы*, связанные:

- с семейно-бытовыми обстоятельствами;
- с неудовлетворенностью работников;
- с нарушением трудовой дисциплины.

Причины увольнения, вызываемые неудовлетворенностью работников, обычно связаны с **факторами текучести кадров**, под которыми понимают условия труда и быта (содержание и организация труда, система морального и материального стимулирования, организация производства и управления, стиль руководства и взаимоотношений в коллективе, система профессионального продвижения, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т. д.). Факторы текучести кадров можно сгруппировать по степени возможного целенаправленного воздействия на них: управляемые, частично управляемые, неуправляемые. К *первой группе* относятся материальные факторы производства и быта работников (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами), ко *второй* — субъективные факторы производства (удовлетворенность работников различными сторонами производственной деятельности), а к *третьей* — природно-климатические и демографические процессы. Эти факторы выявляются при анализе процессов текучести кадров в подразделениях.

Мотивы увольнения являются отражением причин увольнения в сознании работников. Мотив устанавливается со слов увольняемого; при этом необходимо стремиться выявить истинный мотив, так как работник может скрыть его или неправильно сформулировать, и отличать мотив от причины увольнения. Например, одному мотиву — неудовлетворенность размером заработной платы — может соответствовать множество причин: потери рабочего времени из-за отсутствия или плохого состояния инструментов, оборудования, из-за недостаточного обеспечения материалами, деталями; неправильная тарификация работ; отсутствие или небольшой размер премий и т. д. **Мотивы текучести кадров** можно распределить на несколько *групп*: профессионально-квалификационные, организация и условия труда, личные, уровень удовлетворения материальными благами, отношения в коллективе, прочие.

Основными причинами и мотивами текучести кадров являются:

- низкая заработная плата отдельных групп работников;
- отсутствие ритмичности производства;
- несоответствие выполняемых работ уровню квалификации и основной профессии;
- тяжелые и вредные условия труда;
- плохие взаимоотношения в производственном коллективе, с администрацией;
- неудовлетворенность профессией.

Подробнее об основных причинах и мотивах текучести кадров см. п. 9.1 этого пособия.

Выявление причин и мотивов текучести кадров

Выявление мотивов, факторов и установление причин текучести кадров осуществляется с помощью специальной процедуры, выполняемой службой изучения общественного мнения или кадровой службой организации (предприятия). Эта процедура предусматривает изучение анкетных данных, беседы с самим увольняющимся, а также с его коллегами, начальниками, результаты которых заносятся в специальный журнал по учету увольнений.

Для изучения основных мотивов текучести кадров на предприятии и прогнозирования ее дальнейшей тенденции необходимо постоянно иметь “обратную связь”, т. е. знать о потребностях, стремлениях и желаниях работников. С этой целью целесообразно внедрять в деятельность отдела кадров систему регулярного опроса (анкетирования) увольняющихся с предприятия или переходящих в структуре предприятия на другую работу, принимаемых на предприятие со стороны, а также постоянных работников предприятия.

Далее представлена анкета*, предназначенная для выяснения мотивов текучести кадров. Она обрабатывается как машинным, так и ручным способом. Заполняя анкету, в графе “Шифр ответа” обследуемый подчеркивает выбранный вариант ответа или дописывает нужную информацию.

ТЕСТ 53

АНКЕТА

по выяснению мотивов текучести кадров

(заполняется лицами, поступающими на данное предприятие)

Номер макета _____

Номер анкеты _____

Предприятие _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

* Приводится по: Вершинина Т. Н. Взаимосвязь текучести кадров и производственной адаптации рабочих. — Новосибирск, 1986.

№ п/п	Вопрос	Шифр ответа
А. Общие сведения об обследуемом		
1	Пол: мужской	1
	женский	2
2	Возраст (исполнивших лет) _____	
3	Сколько лет проживаете в городе? _____	
4	Каково Ваше семейное положение: одинок	1
	женат (замужем)	2
5	Каков средний денежный доход на одного человека в Вашей семье? _____	
6	Где Вы проживаете: в собственном доме	1
	в отдельной квартире	2
	в комнате коммунальной квартиры	3
	в кооперативной квартире	4
	в общежитии	5
	снимаю жилплощадь у граждан	6
7	Сколько кв. м жилой площади приходится на одного человека Вашей семьи? _____	
8	Каково Ваше школьное образование (классов)? _____	
9	Есть ли у Вас специальное образование: нет	1
	индивидуально-бригадное обучение (ученичество)	2
	профессионально-техническое училище	3
	средняя школа с производственным обучением	4
	спецкурсы и школы на предприятии	5
	техникум	6
	вуз, втуз (законченное, незаконченное)	7
10	Где Вы сейчас учитесь: спецкурсы	1
	дистанционная форма обучения	2
	вечернее ПТУ	3
	техникум	4
	курсы при вузе	5
	вуз	6
	другое место учебы	7
	не учиться	8
11	Укажите количество предприятий, на которых Вы работали в течение трудовой жизни (включая данное предприятие) _____	
12	Сколько мест работы Вы сменили по собственному желанию? _____	

13	Укажите, как Вы устроились на работу на данное предприятие: по оргнабору 1 по направлению после окончания учебы 2 в порядке перевода с другого предприятия 3 по направлению бюро трудоустройства 4 по индивидуальному найму 5	
14	Где Вы работали до поступления на данное предприятие (при перерыве не более одного года): наименование _____ отрасль _____ где расположено _____ (село, город, область) или Вы поступаете на работу: после окончания учебы 1 после демобилизации из армии 2 после сокращения 3 пенсионер 4 другие ситуации 5	
15	Если Вы пенсионер, демобилизованы или уволены по сокращению численности персонала, то в какой отрасли прежде работали? _____	
16	Ваш стаж работы: общий (исключите годы учебы и службы в армии, а также перерывы в работе) ____ лет в данной отрасли _____ лет по последней профессии _____ лет _____ месяцев по последнему разряду _____ лет _____ месяцев на предприятии, с которого пришли (если Вы поступали на данное предприятие не один раз, то укажите стаж работы только со времени последнего поступления) _____ лет _____ месяцев	
17	Если Вы проработали на предприятии, с которого пришли, не более года, то сообщите, предполагали ли Вы заранее, что будете работать там недолго, пока не найдете более подходящее для Вас место работы: предполагал 1 не предполагал не думал об этом 3 работал больше года 4	
18	Можно ли сказать, что Вы привыкли к предприятию, с которого ушли, к рабочему месту: привык 1 не совсем 2 не привык 3 не знаю 4	
19	Если не привыкли, то повлияло ли это на Ваше решение о смене рабочего места, предприятия: очень повлияло 1	

	повлияло незначительно	2
	совсем не повлияло	3
	не знаю	4
20	Трудно ли Вам было привыкнуть к предприятию, откуда уволились:	
	трудно	1
	не очень трудно	2
	легко	3
	не знаю	4
21	Если было трудно привыкнуть, то в чем заключались наибольшие трудности? _____	

22	При каких условиях Вы остались бы на предприятии, с которого ушли? _____	

23	Как задолго до увольнения у Вас возникло желание сменить место работы? _____	

Б. Предыдущая трудовая деятельность		
24	Если Вы ушли с предыдущего места работы по собственному желанию, подчеркните главный мотив ухода одной чертой, а сопутствующие — двумя.	
	Несоответствие работы специальности или квалификации	1
	Неудовлетворенность профессией	2
	Отсутствие перспектив для повышения квалификации (разряда)	3
	Нарушение ритмичности в работе (штурмовщина), частые простои оборудования и потери рабочего времени	4
	Трехсменный режим работы, продолжительные периоды работы в ночную и вечернюю смены, частые сверхурочные работы	5
	Физически тяжелая работа из-за низкого уровня ее механизации	6
	Физически тяжелая работа даже при высоком уровне ее механизации	7
	Грязная работа	8
	Вредные условия труда	9
	Отсутствие условий для приведения себя в порядок	10
	Состояние здоровья	11
	Не нравятся условия жизни в этом городе	
	Желание жить вместе с родными	13
	Женитьба, замужество, рождение ребенка	14
	Отсутствие условий для дальнейшего продолжения образования	15
	Поступление на учебу	16
	Неудовлетворенность размером заработной платы по причине:	
	а) низких тарифных ставок	17

	б) напряженных норм	18
	в) плохой организации производства и труда	19
	г) несоответствия разряда работ квалификации	20
	д) несоответствия зарплаты условиям труда	21
	е) другие работники той же профессии и квалификации получают больше	22
	ж) заработок слишком низок для содержания семьи	23
	з) другие причины, не позволяющие достичь желаемого заработка	24

	Недостаток или отсутствие жилой площади	25
	Отдаленность места работы от жилья	26
	Отсутствие яслей, детсадов или мест в них	27
	Неудовлетворительные отношения с работниками из администрации	28
	Не нравится коллектив	29
	Сокращение численности персонала	30
	Увоились не по собственному желанию	0
25	Сколько времени Вы не работали после увольнения с последнего места работы (для впервые поступающих — со времени окончания учебного заведения и до поступления на данное предприятие) _____ лет, _____ месяцев, _____ дней	
26	По какой причине Вы не работали:	
	не было возможности устроиться на работу	1
	не было работы по специальности	2
	из-за низкой заработной платы	3
	из-за болезни	4
	в связи с переездом на другое место жительства	5
	вследствие замужества, женитьбы, рождения ребенка и других семейных мотивов	6
	из-за отсутствия яслей, детсадов и мест в них	7
	из-за отсутствия жилой площади или прописки	8
	вследствие материальной обеспеченности	9
	из-за отсутствия гражданства	10
	другие причины _____	11

27	Знали ли Вы, где будете работать, когда увольнялись с прежнего места работы:	
	знал	1
	не знал	2
28	Из каких источников Вы получили предварительную информацию о данном предприятии и рабочем месте:	
	из газет	1
	из объявлений	2
	от друзей, знакомых, родственников; работали ли они на данном предприятии:	
	а) работали	3
	б) нет	4

	в бюро трудоустройства	5	
	в отделе кадров предприятия	6	
	на встречах с представителями предприятия	7	
29	Каковы Ваши ожидания при поступлении на новое место работы:		
	работать по специальности или по интересной профессии	1	
	иметь возможность повысить квалификацию	2	
	иметь возможность продолжать образование	3	
	иметь хорошую зарплату	4	
	работать в одну смену	5	
	улучшить условия труда	6	
	работать в дружном коллективе	7	
	получить или улучшить жилье	8	
	устроить ребенка в детское учреждение	9	
	работать ближе к дому	10	
	другие ожидания _____	11	
	_____	12	

	затрудняюсь ответить _____	13	
	_____	0	
30	В какой помощи Вы нуждаетесь в первые месяцы работы на данном предприятии?		

В. Профессионально-квалификационная характеристика и условия труда (сравнительные данные)		На предыдущем предприятии	На данном предприятии
31	Кем Вы работали и кем поступаете:		
	рабочий	1	1
	ученик	2	2
	ИТР	3	3
	служащий	4	4
	МОП	5	5
	непроизводственная группа	6	6
32	Специальность, профессия _____		
33	Квалификация (тарифный разряд) _____		
34	Разряд большинства выполняемых Вами работ _____		
35	Степень механизации труда:		
	ручной труд	1	1
	ручная работа при механизмах	2	2

	механизированный труд	3	3
	автоматизированный труд	4	4
	ручной труд по наладке и ремонту машин и механизмов	5	5
36	Условия труда:		
	нормальные	1	1
	тяжелые и особо тяжелые	2	2
	вредные и особо вредные	3	3
	горячие и особо горячие	4	4
	на открытой площадке	5	5
	подземный труд	6	6
37	Имеете ли Вы доплаты и льготы за тяжелые, вредные и горячие условия труда:		
	да	1	1
	нет	2	2
	не знаю	3	3
38	Среднемесячная заработная плата исходя из полностью отработанных последних двух-трех месяцев _____ грн.		
39	Сменность Вашей работы:		
	одна смена	1	1
	две смены	2	2
	три смены	3	3
	четыре смены	4	4
40	Сколько времени Вы тратите на дорогу, чтобы попасть на работу ____ ч ____ мин		
41	Если Вы сменили профессию или специальность, то напишите, почему _____		
42	Какую профессию Вы считаете наиболее привлекательной, идеальной для себя? _____		
43	Чем привлекательна для Вас эта профессия? _____		
44	Что необходимо сделать для того, чтобы Вы работали по этой профессии? _____		
45	По возможности укажите фамилию, имя, отчество _____		

Ротация кадров

Ротация кадров представляет собой, как правило, плановый процесс перемещения работников в структуре предприятия как в рамках одной профессии (должности), так и в группе смежных профессий (должностей). Различают ротацию горизонтальную и вертикальную.

Горизонтальное перемещение работника (собственно ротация) предполагает перевод рабочего или служащего с одного участка производства на другой без изменения квалификационного разряда или должности, но, как правило, с увеличением заработной платы. *Вертикальный* профессионально-квалификационный рост предусматривает поэтапное продвижение работника по служебной лестнице с соответствующими изменениями должностей (разрядов) и заработной платы. И вертикальная, и горизонтальная ротация, как правило, сопровождается различными формами специальной подготовки и переподготовки кадров.

Например, плановое продвижение рабочих на места более квалифицированного и творческого труда может быть представлено в следующей последовательности:

- замещение вакантных мест рабочих высококвалифицированного труда (V и VI разрядов), перешедших на должности бригадиров, специалистов и служащих, осуществляется из рабочих квалифицированного труда (III и IV разрядов);
- вакантные места, освобождающиеся в связи с продвижением рабочих квалифицированного труда или появляющиеся в связи с расширением производства, замещаются рабочими начальной квалификации (I и II разрядов);
- появившиеся вакантные рабочие места, требующие начальной квалификации, заполняются учениками и рабочими, принимаемыми на предприятие со стороны.

Профессиональному продвижению рабочих могут способствовать освоение новой профессии в области квалифицированного и высококвалифицированного труда, обучение на курсах переподготовки или повышения квалификации, повышение профессионального мастерства за счет овладения смежными специальностями, повышение образовательно-квалификационного уровня без отрыва от производства в вечерних профтехучилищах, университетах и колледжах [80; 144].

Формирование лидеров

Потребности и интересы сотрудников изменяются с переходом их с одной ступени карьеры на другую; одновременно изменяются и квалификационные требования к ним [13]. Многие компании имеют дифференцирован-

ные системы управления ротацией руководящих работников на начальных, промежуточных и финальных **стадиях управленческого роста.**

Стадия молодого специалиста. Молодые люди после окончания колледжей или университетов обладают базовыми знаниями, способностью к усвоению новой информации, большой потенциальной энергией и амбициями. Линейные руководители и специалисты по управлению персоналом должны способствовать превращению этих задатков в полезные для фирмы качества. Поэтому следует тщательно подходить к назначению молодого специалиста на первую должность, где он будет ощущать поддержку более опытных сотрудников и одновременно чувствовать необходимость принятия самостоятельных и ответственных решений.

Начальные ступени карьеры. После приобретения начальных навыков в выполнении профессиональных заданий молодому специалисту нужно накапливать опыт взаимодействия в группах и периодически принимать участие в оценке деятельности и обсуждении целей и задач подразделений и отдельных исполнителей. На этой стадии ему должны быть предоставлены широкие возможности для индивидуального выбора направлений повышения квалификации. Большое значение имеют также квалифицированные советы наставников о наиболее интересных вариантах развития карьеры.

Начало управленческой деятельности. С получением необходимых знаний и навыков для решения проблем и взаимодействия с сотрудниками специалисту необходимо предоставить возможность на практике оценить свои управленческие способности. По мере накопления управленческого опыта следует переходить к более тонким методам оценки навыков, которые необходимо развивать для занятия руководящих должностей в конкретных сферах деятельности. Программы подготовки внутри фирм могут быть дополнены внешними формами обучения менеджеров. Большое значение на этой стадии имеют горизонтальные перемещения, которые позволяют сформировать “объемное” восприятие общекорпоративной деятельности.

Ранняя идентификация потенциальных лидеров. Многие фирмы приглашают на высокие управленческие должности специалистов из других фирм. Но более эффективна практика выдвижения своих сотрудников, которая способствует повышению мотивации и формированию атмосферы продуктивной конкуренции внутри фирмы. Ранняя идентификация потенциальных лидеров позволяет дать будущим менеджерам всестороннюю подготовку к моменту выдвижения их на руководящие должности. Специалисты по управлению персоналом должны внимательно следить за всеми формами подготовки и служебными перемещениями потенциальных лидеров.

Высшие уровни управления. После достижения менеджерами значительных постов в штаб-квартирах самостоятельных отделений или корпораций существует опасность сосредоточения их усилий на узких, частных задачах. На этом уровне необходима специальная подготовка для формирования у менеджеров стратегического видения, чувства ответственности за положение дел во всей компании, а не только в отдельных ее подразделениях. Наиболее распространенный способ быстрой увязки интересов руководителей высшего уровня с интересами фирмы — предоставление им определенной доли акций, что ставит получаемые менеджерами доходы в прямую зависимость от эффективности работы компаний. Большое значение также имеет регулярное проведение опросов сотрудников и предоставление высшему руководству развернутой информации о положении дел. Без эффективной обратной связи у менеджеров высшего уровня нередко создается впечатление, что их взгляды и оценки разделяют на всех уровнях управления [13].

Проведение собеседований с персоналом

Собеседование как метод изучения работников необходимо не только при приеме на работу, но и в процессе повседневной совместной деятельности, что также способствует предупреждению текучести кадров. Например, для проведения собеседований с подчиненными руководитель составляет график, в соответствии с которым он готовится к встрече с каждым из них. Собеседование дает положительные результаты только в том случае, если подчиненные знают свои должностные обязанности. Поэтому его можно рассматривать и как средство повышения квалификации. Для этого руководитель должен знать перспективы дальнейшего продвижения каждого работника и четко представлять себе, какую помощь в повышении квалификации он может оказать своим сотрудникам. Многие руководители чувствуют дискомфорт при проведении собеседований. Этого можно избежать, если собеседование является логическим продолжением регулярных контактов между руководителем и подчиненным. Иными словами, речь идет о практике руководства и управления с высокой степенью участия самих работников. В большинстве случаев такая практика может быть внедрена в рамках традиционной культуры деловых взаимоотношений.

Ниже представлен общий макет практики менеджмента с высокой долей вовлечения сотрудников, разработанный американскими исследователями Эдвардом Лолером и Сусанной Морман.

1. Проведение ежегодных оценок выполнения работы для всех сотрудников. Возможность их широкого участия в процессе оценки выполнения работы.

2. Проведение заседаний по обсуждению карьеры и рекомендаций по выдвижению с подчиненными по крайней мере раз в два года. Возможность их широкого участия в процессе обсуждения карьеры и рекомендаций по выдвижению.
3. Проявление заинтересованности (восприимчивости) к предложениям подчиненных о методах работы и производственных операциях. Проверка новых идей и методов со всеми работниками, чтобы увидеть, согласны ли они с ними. Реализация методов и предложений, которые исходят от подчиненных.
4. Проведение частых встреч по поводу состояния дел (бизнеса). Ознакомление персонала с тем, как оценивается бизнес, и с экономикой бизнеса.
5. Перекрестное обучение (опрос) подчиненных и ознакомление их с работой, которая выполняется в других производственных подразделениях. Проведение регулярных встреч, во время которых работники производственных подразделений обмениваются информацией.
6. Определение вклада работников в успешное выполнение работы и распределение благодарностей всем членам производственного подразделения. Разъяснение системы вознаграждения всем работникам.
7. Обеспечение обратной связи исполнителей со своими заказчиками. Возможность обратной связи с поставщиками.
8. Предоставление сотрудникам возможности принимать текущие решения о том, как выполнять работу. Ознакомление работников с тем, какое место занимает в организации их производственное подразделение.
9. Предоставление сотрудникам возможности участвовать в принятии решений, связанных с приемом на работу (наймом).

Собеседования с персоналом, как известно, проводятся не только для более глубокого изучения их способностей и результатов работы, но и для наказания и даже возможного увольнения работника. Беседа при увольнении работника, особенно по мотивам недобросовестного исполнения им служебных обязанностей, является для многих руководителей и работников по кадрам очень неприятным и сложным делом.

Адъюнкт-профессор по управлению человеческими ресурсами Мириам Ротман (США) разработала рекомендации по проведению собеседований с увольняемыми работниками. Эти рекомендации составляют определенную систему, включающую четыре этапа.

Рекомендации

1. **Анализ.** Вы должны выбрать определенное время для увольнения; определить способ, которым будет объявлено решение об увольнении; объективно рассмотреть причины для увольнения. Вам нужно попытаться от-

ветить на вопросы по этому пункту, перед тем как работник будет уволен, иначе Вы рискуете отвечать на них позже в суде.

2. Подготовка. На этом этапе решаются следующие проблемы:

а) кто будет проводить беседу (наиболее удачный вариант — лицом к лицу, т. е. непосредственный начальник); б) когда будет проведена прощальная беседа (хотя большинство руководителей предпочитают пятницу, наилучшим же днем недели, с точки зрения служащего, является понедельник или вторник, а время — конец рабочего дня, что дает увольняемому возможность забрать свои вещи, когда нет других сотрудников); в) где должна проводиться прощальная беседа (лучшим местом является нейтральная комната); г) какие вопросы могут возникнуть у увольняемого и как Вы ответите на них (предвидя возможные вопросы, Вы не дадите усыпить свою бдительность). И главное: прежде чем планировать встречу, проверьте личное дело работника в отношении семейных праздников, чтобы день увольнения не совпал с одним из них.

3. Исполнение. Прощальная встреча может занять от 10 минут до часа. Создайте непринужденную обстановку, говорите со служащим о его хороших и плохих качествах в плане работы и организации. Точно определите проблемы, которые привели к увольнению, и укажите служащему без враждебности, что данное решение окончательное. Выслушайте работника: он может находиться в состоянии гнева или смущения. Будьте терпеливы и выделите время, чтобы ответить на его вопросы. Если к работнику отнестись с уважением, организация будет меньше страдать от взаимных обвинений и юридического воздействия.

4. Размышление. После того как Вы уволили работника, следует тщательно изучить все вопросы, приведшие к такому решению, чтобы не допускать подобных ошибок в будущем. Это не только поможет Вам сделать лучший выбор, но также уменьшит текучесть кадров и связанные с ней расходы.

Как сделать увольнение работника “сносным”

Стивен А. Джессеф, вице-президент компании по проведению подбора персонала (штат Филадельфия, США), на основании профессионального опыта и длительных наблюдений подготовил и опубликовал рекомендации для менеджеров относительно увольнения работников. По мнению С. Джессефа, при увольнении следует избегать следующих моментов.

1. Не уведомляйте служащих об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должностей в четверг или пятницу либо за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений над значением этого. Это не касается увольнений по причине, когда требуется немедленное действие. Будьте достаточно деликатны, чтобы избе-

жать увольнения служащего в его (или ее) день рождения, годовщину свадьбы или служебную годовщину (годовщину работы в компании). По возможности, избегайте таких действий, когда служащая беременна; когда служащий (служащая) разводится или находится в критической стадии болезни либо после недавней смерти члена семьи.

2. **Не разрешайте** передавать уведомление об увольнении наедине. Вы должны передать сообщение об увольнении другим сотрудникам — предпочтительно менеджеру из личного состава, присутствующему в качестве свидетеля.
3. **Не выражайте** причину увольнения своими словами и не давайте служащему возможности думать, что Вы просто не любите его (или ее). Сообщите причину для такого решения, касающуюся работы, или прямые и задокументированные факты плохого выполнения работы служащим. Никогда не унижайте человека, невзирая на причину увольнения.
4. **Не давайте** противоречивую информацию, сообщая аффектированному индивидууму одну причину для его (или ее) увольнения и в то же время оставшимся служащим — другую. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся служащим, что человек просто не выполнял работу. Такое поведение “открывает дверь” для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих усомниться в честности руководителя.
5. **Не говорите** никому, кроме тех, кто должен это знать, о том, что служащий будет уволен. Если такая информация распространится (возможно, именно так и случится), то это может вызвать панику во всей организации и усилить чувство возмущения уволенного служащего.
6. **Не уведомляйте** взволнованного служащего слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности (например, заводской менеджер, который уведомляет своего работника, что завод планируется закрыть через 18 месяцев, или менеджер по сбыту, который сообщает сотрудникам своего подразделения, что 25 % из них могут потерять свои должности). Необходимо учитывать возможность саботажа, воровства и общую потерю продуктивности.
7. **Не просите** аффектированного человека немедленно освободить свой стол или запирающийся шкафчик (ящик) и покинуть офис. Для этого наиболее подходит время после работы или уик-энд.
8. **Не пользуйтесь** услугами службы безопасности предприятия для того, чтобы проводить уволенного служащего из здания, за исключением случаев мошенничества или кражи. Обращайтесь с ним (или с ней) с уважением.

9. Не ждите, что уволенные служащие будут вести себя разумно после того, как им сказали, что у них больше нет должности.

10. Не забывайте “золотое правило”: если Вы сомневаетесь в правильности своих действий и не знаете, как себя вести, предположите, как бы Вы чувствовали себя в такой же ситуации на месте увольняемого.

В дополнение к приведенному перечню предостережений по увольнению служащего С. Джессеф дает дополнительный перечень правил, которые следует соблюдать.

1. Удостоверьтесь, что Вы располагаете всей необходимой документацией и получили подтверждение от высшего руководства. Будьте уверены в том, что порядок Ваших действий согласуется с политикой компании.

2. Убедитесь, что все необходимые в таких случаях материалы — обстоятельства (условия) разрыва контракта, формы возобновления страхового и выходного пособий, паевые и другие выплаты и т. п. — подготовлены заранее.

3. Проконсультируйтесь с правовыми органами (адвокатом) по возможным спорным вопросам.

4. Обеспечьте передачу сообщения кратко, выразительно и тактично. Не “ходите вокруг да около”. Потратьте время на подготовку, точно уясните, что Вы хотите сказать, и, если Вам будут задавать вопросы, твердо убеждайте, что принятое решение окончательное.

15.2

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из факторов, оказывающих значительное воздействие на процессы текучести кадров, является социально-психологический климат организации, который условно можно представить в виде трех “**климатических зон**”:

I “климатическая зона” — социальный климат, определяемый степенью осознанности каждым работником общих целей и задач организации и формирующийся под воздействием следующих факторов: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом, строгого соблюдения правовых и моральных норм, развитости демократических начал в управлении производством;

II “климатическая зона” — моральный климат, определяемый действующими в коллективе моральными ценностями и являющийся по масштабам

локальным, т. е. он характерен для первичного коллектива (бригады, участка, отдела);

III “климатическая зона” — психологический климат, особенностью которого является то, что он складывается между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом*.

Структура и проявления социально–психологического климата

Для коллектива с нездоровым морально-психологическим климатом характерны низкая производительность труда и высокая текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники и женщины. Производительность труда прямо зависит от настроения работников и может повышаться на 5–10 % среднего уровня при хорошем настроении и, наоборот, понижаться на столько же при плохом. Следовательно, в зависимости только от настроения работников производительность труда может колебаться в пределах 10–20 %. Созданию здорового морально-психологического климата способствует, например, использование функциональной музыки, что приводит к повышению производительности труда на 2–4 %, уменьшению выпуска брака на 6–8 %, повышению общей культуры работающих, снижению текучести кадров, сокращению заболеваемости и др.

Структура психологического климата многоуровневая и многоаспектна. Нет однозначных представлений о социально-психологическом климате (СПК) и с точки зрения подходов к его изучению. Следует отметить, что наиболее оправданной тактикой в решении этого вопроса является максимальная конкретизация условий и факторов, опосредующих динамику психологического климата; изучение реальных проблем в жизнедеятельности каждого отдельного коллектива и на этом основании формулирование конкретных задач по его изучению.

Руководствуясь такими положениями, объективной основой, которая опосредует динамику, частные или общие проявления социально-психологического климата, принимают состояние структурно-функциональной организации предприятия.

Однако такой путь не исключает необходимости описать и частично объяснить некоторые параметры СПК, которые являются наиболее традиционными и в определенной мере обобщают различные подходы.

Как правило, в анализе выделяют:

- а) собственно структуру СПК;
- б) формы проявлений СПК;

* См.: Щёкин Г. В., Потапенко Т. М. Формирование стабильных трудовых коллективов: организационно-психологическое обеспечение: Метод. рекомендации: В 3 ч. — К., 1990.

в) формы и особенности влияния СПК на различные стороны жизнедеятельности коллектива и его членов.

Основу **структуры СПК** составляет элемент, который можно представить как *взаимоотношения*. В конкретном виде мы наблюдаем и оцениваем их в *форме* взаимодействия, взаимосвязей, взаимовлияний, взаимопрятий, взаимопроявлений, взаимопознания. Через эти формы реализуются все формы социальных действий и взаимодействий: сотрудничества, соперничества и конкуренции, симпатий–антипатий, согласия–несогласия, уважения–неприязни, борьбы–подчинения, конфликта–сплоченности, конформизма–неконформизма и многие другие.

Все виды взаимоотношений можно сгруппировать на основании следующих факторов:

1) *общественные отношения* — через них раскрывается социальное содержание этических, правовых, экономических и политических отношений конкретных людей в конкретных коллективах;

2) *межличностные отношения* — через них раскрываются социально-психологические формы, в которых существуют и реализуются общественные отношения в процессе общения и совместной деятельности людей. Характер межличностных отношений в значительной мере определяется условиями и функциями коллективной деятельности на производстве, в семье, быту;

3) *особенности организационного взаимодействия*, которые в процессе решения функционально-технологических задач реализуются в статусно-ролевой системе отношений и взаимосвязей. *Статусно-ролевые* отношения официально закрепляются в административно-должностной структуре организации нормативным регулированием санкций и форм контроля за их действиями и поступками. Они связаны с иерархией административных прав и обязанностей сотрудников. Ролевые межличностные отношения в трудовых коллективах бывают официальные и неофициальные. Неофициальные (или неформальные) возникают достаточно спонтанно, практически не зависят от административно нормированных условий и складываются на основе индивидуальных предпочтений. Важным является вопрос о соотношении официальных и неофициальных отношений. В этой связи существует два правила:

- если официально нормированная структура отношений не охватывает всего многообразия производственных ситуаций, когда требуются оперативное согласование и координация деятельности, то положительные (неформальные) межличностные отношения позволяют компенсировать недостатки административно-организационной структуры производственных связей;

- положительные неофициальные межличностные отношения как элемент структуры СПК могут благоприятно воздействовать на производственные отношения, т. е. СПК коллектива в значительной мере обуславливается эмоциональной стороной жизнедеятельности и определяется господствующими нравственными и эстетическими эталонами человеческого общения и взаимодействия и вследствие этого выходит за рамки производственных отношений, нормативно включая их в свою структуру;

4) *коллективистские взаимоотношения*, которые отражают социально-психологическое единство членов коллектива, общность их взглядов, социальных ценностей, психологическую близость. Они строятся на основе сплоченности, взаимопомощи, сотрудничества. Такие отношения стимулируют общение людей и способствуют развитию коммуникативных качеств, отражающих активность психологических взаимосвязей членов коллектива, открытость и искренность в общении. Недостаточность в проявлении коммуникативной активности связана с робостью, скрытностью, замкнутостью, что, как правило, порождает феномены сплетен, слухов, недомолвок, отрицательных стереотипов при оценке себя и других людей.

Каждый из членов коллектива вырабатывает соответствующие социально-психологическому климату стиль поведения, оценку деятельности, отношение к труду.

Формы проявления СПК

Все многообразие проявлений СПК можно представить как эффект сочетания нескольких параметров (рис. 28).



Рис. 28. Проявление СПК в отношениях

В общих чертах реализация условий СПК проявляется:

- в отношении к делу;
- в “самочувствии” личности в группе, которое связано с соответствием ее творческих и деловых потенциалов;
- в отношении к людям.

Социально-психологический климат формируется в процессе совместной деятельности людей и проявляется в способах действия, поступках, общении и поведении, субъективных формах проявления.

К *групповым проявлениям СПК* относятся: конфликты и сплоченность, совместимость и срабатываемость, единство ценностей и убеждений и др. Каждая из форм проявления СПК отражает многообразие человеческих взаимоотношений.

Разрабатывая конкретную программу исследования этих форм, необходимо ориентироваться на систему взаимосвязей и соотношений элементов структуры СПК, которые являются ведущими в данном виде деятельности, в конкретных условиях организации и функционально-ролевой дифференциации коллектива. Задачей исследования психологического климата внутри каждого подразделения по основным направлениям структуры является оценка следующих параметров:

- соответствия формальных и неформальных структур;
- отношений между руководителем подразделения, ведущими специалистами и заместителями;
- объема взаимодействия и его интенсивности по социометрическим критериям;
- особенностей ролевой дифференциации и наличия зон конфликта, основных мотивов конфликтогенного взаимодействия;
- зон ближайшего группового развития и прогноза стабильности групповых структур;
- влияния стиля руководства, личностных и профессиональных характеристик руководителей на СПК;
- климата межгрупповых отношений, зон и мотивов межгрупповых конфликтов;
- отношений между руководителями и их влияния на психологические проблемы взаимодействия работников (коммуникация, интеллектуальное взаимодействие);
- организационно-технологического взаимодействия, объема, интенсивности общения, сотрудничества, организации совместной деятельности.

Измерение этих параметров по ведущим подразделениям предприятия, создание обобщенной схемы, описание основных характеристик функциональной напряженности дают представление об основных формах проявления СПК.

Комплексное изучение социально-психологического климата*

Организация коллективного труда является одной из наиболее актуальных проблем в условиях развития современного производства.

* Эти рекомендации разработаны доктором психологических наук В. П. Казмиренко.

Решение этой проблемы требует глубокого знания специфики труда и его психологических составляющих. Значительную роль в этом играют эмпирические исследования и прикладное изучение процессов организации коллективной деятельности, ее протекания и реализации в конкретных условиях производства, а также разработка в этой связи конкретных способов ее совершенствования.

Коллективы должны представлять собой такой вид саморегулирующихся систем, в которых формализованные структуры отношений не должны сковывать инициативу и свободу, а напротив, стимулировать поисковую активность, предприимчивость и отдачу каждого из участников трудового процесса. Кроме того, эти системы требуют гармонизации формальных и неформальных отношений, проявлений независимости, динамичности и стабильности во всех их звеньях. Нарушение такого рода требований может частично или полностью нивелировать фактор творчества и деятельности как отдельных подструктур, так и всего предприятия.

Таким образом, практика научного управления требует решения важной задачи согласования требований функциональной организации предприятия, обеспечения творческой свободы личности и актуализации механизмов социального, коллективного воздействия.

Если руководитель действительно стремится к поиску оптимальных путей организации коллективной деятельности, он должен владеть необходимой для этого информацией и быть достаточно осведомленным о тех социально-психологических процессах и условиях, в которых протекает трудовая деятельность.

В поле его зрения должны быть:

- характер зависимостей и отношений между подчиненными и руководителями;
- социально-психологический климат и межличностные отношения, возникающие в процессе работы;
- информационно-коммуникативный и интеллектуальный обмен между различными звеньями единого производственного цикла;
- владение навыками управления этим процессом, разрешения возникающих конфликтов;
- общественное мнение, мотивы, установки, отношения, которые активизируют деятельность коллективов, стимулируют творческие силы каждого конкретного человека в конкретной производственной среде.

Отсюда вытекает необходимость в проведении таких конкретных *мероприятий и действий*:

- подбор людей в коллективы;
- адаптация каждого нового сотрудника к условиям деятельности;
- раскрытие возможностей и активизация творческого потенциала каждого члена коллектива;

- правильное распределение функций и расстановка кадров;
- тактичное поведение руководителя при решении вопросов межличностных отношений, конфликтов;
- умение мобилизовать в каждом работнике инициативу, уверенность в себе, ответственность;
- поддержание нормальных взаимоотношений с руководителями различного уровня, партнерами и подчиненными;
- поощрение изобретательности в решении задач с помощью хорошо продуманных и адаптированных к конкретным условиям и людям стимулов как материального, так и морального характера.

Основные направления исследования

Программа социально-психологических исследований в производственной сфере предполагает подготовку и обобщение фактического материала о социально-психологической специфике деятельности предприятия, имеющих резервах ее совершенствования, а также разработку комплекса рекомендаций по использованию этих данных в практике организаторской и управленческой работы.

Можно выделить три направления таких исследований.

Первое направление связано с подготовкой материалов по созданию структурно-функциональной модели предприятия, с описанием организационной и функциональной специфики деятельности основных его подразделений, с использованием социологической, социально-психологической и экономической информации. Цель его проведения:

- а) получить структурную схему функциональных связей как основу анализа социально-психологических факторов;
- б) предложить возможные пути структурной и функциональной оптимизации этих связей по экономическим и социально-психологическим критериям.

Второе направление связано с анализом системы управленческой деятельности, разработкой типовых требований по данному виду деятельности. На основе проведенных исследований предлагается также выявить резерв руководящего состава подразделений предприятия.

Третье направление связано с анализом особенностей общественного мнения относительно факторов, которые наиболее значимо проявились в предварительном исследовании: удовлетворенность трудом и руководством, перспективы профессионального роста, стимулирование труда, бюджет рабочего времени, резервы социального развития коллектива. Особое внимание должно быть уделено анализу социально-психологического климата во всех подразделениях предприятия, определению их роли в структурно-функциональной организации деятельности предприятия. Иссле-

дование должно предполагать выявление точек конфликтов по вертикали и горизонтали, а также выяснение природы и причин межгрупповых конфликтов.

Заключительный этап исследований — это разработка социально-психологических рекомендаций по оптимизации деятельности предприятия, обобщенных заключений об улучшении психологического климата в трудовом коллективе.

Цель и задачи исследований

Цель социально-психологических исследований — обнаружить слабые, уязвимые, напряженные в психологическом смысле звенья в структуре производственной деятельности и разработать рекомендации по их устранению и профилактике. В соответствии с намеченной целью обычно в программу таких исследований включают следующие **задачи**.

1. Определение степени соответствия функциональных кадровых, профессионально-квалификационных, технических и других возможностей коллектива объему и сложности выполняемых и запланированных работ. Если потенциал коллектива ниже необходимого уровня, то вследствие функциональной перегрузки возможно нарастание психической напряженности, неудовлетворенности трудом и заработной платой.

Функциональная перегрузка чревата потерей интереса к труду, нарушениями трудовой дисциплины и др. Реально предположить, что в одних подразделениях нагрузка может соответствовать норме, в других — наблюдаться недогрузка или перегрузка. Негативным социально-психологическим следствием этого могут стать нарастающая напряженность и конфликтность между подразделениями, что отрицательно сказывается на общей организации труда и его конечных результатах.

Методически решить эту задачу предполагается с помощью хронометрии, “фотографии” рабочего дня, интервьюирования и др.

2. Каждая функциональная обязанность может выполняться человеком с большей или меньшей творческой отдачей, инициативой, увлеченностью. Чем выше интерес к делу, включенность в работу, возможность реализовать свои сущностные силы, тем выше количественные и качественные показатели труда, тем больше удовлетворенность трудом, устойчивее трудовая мотивация и меньше зависимость от влияния мешающих факторов. Преобладание рутинного труда, однообразие функциональных обязанностей, сведение всей активности к исполнению порождают апатию, плохое настроение, мысли о бесперспективности деятельности, о личностной деградации и т. п.

3. Каждый работник и каждое подразделение при выполнении своих заданий функционально связаны между собой. Степень и характер этой

взаимосвязи различны. Функциональные отношения могут строиться на основе параллельного или последовательного выполнения тех или иных работ и операций, на основе сопричастности; они могут выстраиваться в горизонтальном и вертикальном направлении. Межфункциональная конфликтность, напряженность могут возникать из-за несогласованности действий во времени и в пространстве, а также на основе личных антипатий сотрудников, руководителей различных звеньев системы управления. Таким образом, третья задача состоит в определении основных особенностей межфункциональных отношений, степени их напряженности, конфликтности, установлении слабых в этом отношении звеньев в структуре производственной деятельности. Эту работу можно выполнить с помощью метода цветowych схем. Суть его состоит в том, что обследуемым лицам предлагается простым карандашом начертить схему значимых межфункциональных связей, а затем посредством цвета выразить свое субъективное отношение к каждой из них. При этом голубым цветом предлагается отмечать отношения совершенно спокойные, бесконфликтные, но малоинтенсивные, нединамичные; зеленым — ровные, спокойные, деловые, оптимальные в психологическом смысле; красным — несколько напряженные, но еще не мешающие делу и не травмирующие психику, позволяющие находить выход из конфликтной ситуации; черным — отношения, при которых конфликтность достигла апогея, когда взаимопонимание, взаимное уважение, доверие и примирение сторон кажутся невозможными. Кроме того, здесь можно использовать метод интервьюирования.

4. Любая частная функциональная задача решается тем эффективнее, чем больше каждый исполнитель “завязан” на конечный результат. При этом качество работы во многом зависит от того, принимает ли каждый конкретный исполнитель какое-либо участие в выработке и принятии решений, касающихся непосредственно его деятельности, деятельности его подразделений и предприятия в целом, т. е. важным психологическим фактором является переживание каждым членом коллектива чувства сопричастности к любому заданию, над которым работает предприятие, понимание того, что от его включенности зависит успех деятельности всего предприятия.

Как показывает опыт, такого рода включенность порой очень низка, что свидетельствует о разобщенности коллектива, преобладании отношений администрирования, равнодушия, безразличия, незаинтересованности в улучшении качества труда, о неверии в перспективы. Все это может существенно препятствовать выполнению планов, ухудшать отношения, особенно по линии управления и руководства.

Важной задачей в этом плане является определение возможностей и резервов “упрощения” иерархии руководства, перемещения некоторых функций из вертикального канала в горизонтальный, передачи права решения

отдельных профессиональных вопросов (в том числе и согласования) от руководителей специалистам-исполнителям.

5. Существенным показателем эффективности деятельности подразделения является отношение сотрудников к “своим” и “чужим” функциональным обязанностям и прежде всего — чувство ответственности за свой участок работы. Этот вопрос можно изучить, проанализировав самооценочные суждения по поводу того, за что каждый из работников несет ответственность, а также мнения относительно того, насколько он удовлетворен ответственностью тех работников, с которыми находится в функциональной зависимости, а также руководителей.

6. Профессиональная пригодность — важное условие эффективного труда. Одной из составляющих профессиональной пригодности является соответствие психологического профиля развития личности требованиям профессиональной деятельности, в которую она включена. Поскольку построение психологических профилей каждого типа специалистов, работающих на предприятии, представляется довольно сложным и отдельным заданием, степень психологической пригодности к выполнению своих функций можно определить методом комплексной групповой оценки способности к решению профессиональных задач разной степени сложности.

7. Наряду с компетентностью и профессиональной пригодностью большое значение имеет также анализ мотивации трудовой деятельности и выполнения своих функций работниками предприятия. Нереально предполагать, что сегодня в системе мотивов доминирует лишь стремление к тому, чтобы сделать как можно больший объем работы и с наилучшим качеством, невзирая на зарплату. С точки зрения психологии активность человека может побуждаться либо преобразовательным, либо коммуникативным мотивом, стремлением удовлетворить утилитарно-прагматические потребности или жаждой победить в конкурентной борьбе. Человек может интенсивно трудиться, движимый стремлением к личному успеху или желанием принести пользу другим. Возможны случаи доминирования одного из видов мотивации. Иногда наблюдается частая смена ведущего мотива либо полимотивированность деятельности.

Важность изучения вопроса о том, на основе каких мотивов строится трудовая активность коллектива, объясняется следующим. Если у подавляющей части работников основными являются созидательный, конструктивный, преобразовательный мотивы, а также мотивы достижения, взаимопомощи, взаимной требовательности и взаимной ответственности, можно утверждать, что в психологическом отношении такой коллектив является здоровым и дееспособным. Если у большинства его членов преобладает не деловой мотив, а стремление выяснять отношения, общаться на непроизводительную тему, стремление подрабывать, вытесняющее желание выполнять

свои прямые служебные обязанности, жажда соперничества, склонность к наушничеству, сплетням, то ясно, что трудовых достижений в таком коллективе ожидать трудно.

8. Степень функциональной самостоятельности в процессе труда также является значимым показателем успешности трудовой деятельности. Без достаточной степени участия работников в планировании, определении объема и сложности работ, распределении заданий и доходов, использовании средств и установлении темпоритма труда трудно рассчитывать на творческую отдачу, инициативность, целеустремленность, самоотверженность и многие другие положительные проявления активности. Вместе с тем злоупотребление самостоятельностью может проявляться в местничестве, анархии, нарушении общего режима выполнения заказов. Под лозунгом борьбы за самостоятельность могут нередко проявлять активность лидеры-дезорганизаторы. Поэтому важно изучать общее состояние и тенденции, которые наблюдаются в коллективе. Методически эту проблему можно решать с помощью интервьюирования и тестирования.

9. Обеспечение функционирования предприятия как целостной системы и каждого его подразделения предполагает хорошо налаженное информирование и координацию работ. Проблема заключается в том, что при движении информации снизу вверх, как правило, обнаруживается много преград и негативных факторов, в результате чего руководство не имеет реальных и оперативных данных о состоянии дел в подразделениях. Следовательно, задача состоит в том, чтобы установить и устранить эти помехи. Многое зависит от уровня производственной осведомленности каждого работника. Чем она выше, тем больше личностная включенность в дело. Изучение этого вопроса также представляется целесообразным.

10. Предприятие как целостная система содержит горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные структуры, между которыми существует сложная функциональная связь. От того, насколько едины и психологически совместимы исполнители и администрация, зависит самочувствие всего коллектива и успешность его деятельности. Поэтому функциональные зависимости этих крупных и пересекающихся социальных образований могут также составлять отдельную важную задачу.

Таким образом, определяется 10 актуальных задач, которые необходимо включить в программу исследования. Психология отдельного человека и коллектива не может быть понята вне контекста их деятельности и системы производственных отношений. Поэтому анализ психологического климата, психологии руководства и подчинения следует строить на основе изучения функциональных отношений к предмету, процессу и результатам профессиональной деятельности всех работников предприятия.

Методы изучения социально-психологического климата

К наиболее распространенным методам изучения социально-психологического климата организаций относятся интервью, анкетирование, тестирование и др. Например, общую оценку социально-психологического климата коллектива позволяет дать анкета “Ваша работа в коллективе”*, содержащая около 150 вопросов. В процессе ответов на эти вопросы анketируемый выражает свое отношение к выполняемой деятельности (удовлетворенность производственной деятельностью), трудовому коллективу, руководству, своему положению (статусу) в коллективе и др.

Достаточно обширную информацию о социально-психологических характеристиках трудовых коллективов (структуре, межличностной совместимости, сплоченности и т. п.) позволяют также получить *социометрические методики*. Однако при их использовании затруднительно выделить и оценить отдельные компоненты, составляющие такой интегральный показатель трудового коллектива, как социально-психологический климат.

Основой и необходимой предпосылкой формирования оптимального СПК является **уровень социально-психологического развития коллектива**, для изучения которого существуют методики самооценки, одна из которых приведена далее.

Методика социально-психологической самооценки коллектива

Для определения уровня социально-психологического развития коллектива можно воспользоваться методикой социально-психологической самооценки коллектива (СПСК)**.

Эта методика включает в себя 74 суждения, характеризующие поведение личности и отношения в коллективе (70 суждений рабочих и 4 — контрольных). Рабочие суждения распределены на семь блоков по 10 суждений в каждом соответственно таким характеристикам коллектива, как ответственность, коллективизм, сплоченность, контактность (личные взаимоотношения), открытость (отношение к новичкам и представителям других коллективов), организованность и информированность. Контрольные суждения позволяют сделать вывод о степени внимательности, искренности и добросовестности лиц, заполняющих соответствующий опросник. Все 74 суждения размещены подряд в определенном порядке на двух страницах, и слева от каждого суждения проставлен соответствующий ему номер.

* См.: Парыгин В. Д. Климат коллектива как предмет диагностического исследования // Психол. журн. — 1982. — № 3. — С. 49–62.

** Приводится по: Немов Р. С., Хвостов К. А. Межличностная активность в условиях группового обучения // Психол. журн. — 1984. — № 6. — С. 39–47.

Испытуемые получают полный перечень суждений и специальный бланк для ответов. Всем членам группы предлагается ознакомиться с этим перечнем и оценить, для какого количества их коллег характерны заданные в тесте отношения и формы поведения (зафиксированные в содержании этих суждений). Варианты ответов: “Все”, “Почти все”, “Большинство”, “Половина”, “Меньшинство”, “Почти никто”, “Никто”. Выбранные оценки заносятся в специальную матрицу, содержащую порядковые номера соответствующих суждений (в бланк для ответов).

ТЕСТ 54

Методика социально-психологической самооценки коллектива

Перечень суждений для оценки

1. Свои слова подтверждают делом.
2. Осуждают проявление индивидуализма.
3. Имеют сходные убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Оказывают помощь новичкам и членам других коллективов.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с новичками и членами других коллективов.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают результаты работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Посвящают свой досуг одному и тому же.
19. Защищают друг друга.
20. Учитывают интересы новых членов коллектива и представителей других коллективов.
21. Взаимно заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны в работе своего коллектива.
23. Решая стоящие перед коллективом задачи, работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей.

26. Помогают друг другу.
27. К новичкам, старым членам коллектива и представителям других коллективов предъявляют одинаково справедливые требования.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудачах коллег.
35. Одинаково объективно оценивают работу старых и новых членов коллектива, а также представителей других коллективов.
36. Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении общеколлективных задач.
37. Хорошо знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя по отношению друг к другу.
42. Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и членами других коллективов.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Хорошо знают приемы и методы совместной работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные интересы ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других коллективов.
51. Если потребуется, берут на себя руководство коллективом.
52. Хорошо знают работу товарищей по коллективу.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции.
55. Дают одинаковые оценки качеств личности, необходимых для члена коллектива.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов.
58. При необходимости берут на себя обязанности других членов коллектива.

59. Знают черты характера друг друга.
60. Все умеют делать (хорошие мастера).
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Активно сопротивляются силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрений.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам новичков и членов других коллективов.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Хорошо знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Постоянно содействуют успехам коллектива.
70. Одинаково оценивают справедливость наказаний.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах новичков и членов других коллективов.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Хорошо знают, как обстоят дела у других.

Бланк для ответов

Вариант ответа	Номер суждения																								
	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
"Все"																									
"Почти все"																									
"Большинство"																									
"Половина"																									
"Меньшинство"																									
"Почти никто"																									
"Никто"																									

Вариант ответа	Номер суждения																								
	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
"Все"																									
"Почти все"																									
"Большинство"																									
"Половина"																									
"Меньшинство"																									
"Почти никто"																									
"Никто"																									

Вариант ответа	Номер суждения																											
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74				
“Все”																												
“Почти все”																												
“Большинство”																												
“Половина”																												
“Меньшинство”																												
“Почти никто”																												
“Никто”																												

Обработка результатов

Вначале экспериментатор должен перевести оценки опрашиваемых в баллы.

Под № 15, 30, 45 и 60 в перечне даны контрольные суждения. По характеру ответов на них экспериментатор судит о степени доверия к данным, полученным от испытуемого. При внимательном чтении и искреннем ответе испытуемые должны оценить свою группу по этим суждениям баллом 0 (“Никто”), поскольку в действительности людей, которые никогда и ни в чем не ошибаются, никогда и ни в чем не сомневаются, всегда и во всем правы и все знают, нет. Если оценка группы по контрольным суждениям отличается от нуля, то все предшествующие ей оценки вплоть до ближайшего контрольного суждения с правильным ответом из протоколов испытуемых вычеркиваются и в дальнейшем в расчет не принимаются.

Вариант ответа	Баллы
“Все”	6
“Почти все”	5
“Большинство”	4
“Половина”	3
“Меньшинство”	2
“Почти никто”	1
“Никто”	0

При обработке результатов подсчитываются средний балл по каждому из 70 рабочих суждений, средний балл по каждой из семи характеристик коллектива и средний балл по всем вместе взятым 70 суждениям для соответствующей группы. Полученные результаты фиксируют на специальной диаграмме (рис. 29) и изображают в виде “социально-психологического рельефа” соответствующей группы. Кроме того, на ней приводят средние оценки по каждому из 70 рабочих суждений.

Для этого используется та же оценочная шкала (на рис. 29 она расположена вдоль границ семи больших секторов, которые разделяют диаграмму на семь равных частей, соответствующих определенным характеристикам коллектива). Точки соединяются между собой ступенчатой кривой и в результате получается наглядный “рельеф” отношений в коллективе, по кото-

рому можно судить о степени развития всех 70 форм отношений, содержащихся в перечне. В центре диаграммы записывается цифра, отражающая в целом уровень социально-психологического развития отношений в коллективе, а ближе к периферии — средние баллы, характеризующие развитость каждого из семи оцениваемых параметров.

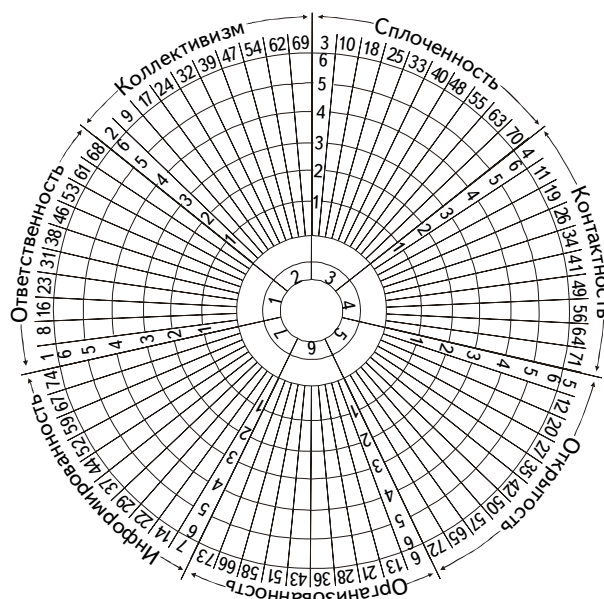


Рис. 29. Усредненный социально-психологический рельеф отношений в группе

Как бороться со слухами на предприятии*

По мнению французских социологов, слухи представляют собой один из аспектов жизни общества, являясь древнейшим средством массовой информации. Выделяют следующие *характеристики слухов*.

- Слухи касаются событий, происходящих в соответствующий период.
- Цель слухов — убедить людей в достоверности того или иного события.
- Слухи никогда не контролируются. Современные системы информации в развитых странах основаны на доверии, чем и пользуются распространители слухов, ссылаясь на достоверные источники.

* См.: Труд и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 8 (176).

- Слухи не обязательно являются ложными, они могут быть и вполне правдивыми, что и заставляет проявлять к ним особое внимание.

Предприятие представляет собой благоприятную среду для возникновения и распространения слухов, поскольку решения на высоком уровне чаще всего принимаются без участия трудящихся; здесь существуют социальная напряженность, столкновение интересов, сохраняется угроза безработицы. Порождение слухов — как бы выражение скрытого беспокойства работающих. В них улавливаются намеки, против кого следует бороться, предпринимать какие-либо действия; слухи создают иллюзию возможности самоуправления на предприятии. В руках профсоюзов слухи могут стать средством, побуждающим дирекцию высказаться по возникшим проблемам. В таком случае она теряет инициативу в сообщении информации и должна либо опровергнуть, либо подтвердить слухи.

Со слухами на предприятии можно бороться посредством гласности, информирования работников через газету, журнал. На некоторых предприятиях есть должность директора по внутренней коммуникации. Рекомендуется не только разъяснять наиболее важные из принимаемых решений, но и освещать другие, даже не столь значительные мероприятия.

Слухи входят в арсенал коммерческих стратегий и планов, с их помощью создается мнение о предмете продажи. Они используются с целью дестабилизации конкурента, ибо клиенты очень внимательно относятся к намекам, бросающим тень на надежность конкурентов. Особенно велика их роль в тех отраслях, которые находятся в наибольшей зависимости от ситуации, складывающейся на рынке.

Поскольку каждая категория или разновидность слухов имеет особенности, одинаковых рецептов для борьбы с ними нет. Только опыт и примеры из прошлого позволяют выявить некоторые общие закономерности в способах предупреждения и подавления слухов. На предприятии рекомендуется не доверять неофициальным источникам информации, укреплять авторитет руководителя, как можно полнее освещать внутреннюю и внешнюю его деятельность, поддерживать на должном уровне дисциплину, не допускать праздного времяпрепровождения работников.

При опровержении слухов следует проявлять большую осторожность во избежание эффекта “бумеранга”. В сообщении о том или ином факте либо событии не нужно приводить содержание слуха, лучше давать больше подробностей о проблеме, которая вызвала его возникновение, причем эта информация должна распространяться в течение длительного времени. Не рекомендуется замалчивать слухи — в таком случае их будут считать достоверными или подтвержденными.

15.3**ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

При изучении состояния производственной дисциплины необходимо опираться на четкий план и программу исследования, надежный инструментарий и понятные инструкции, правильную организацию и проведение опроса, научно обоснованную разработку и внедрение рекомендаций по результатам социологического исследования.

Программа социологического исследования состояния дисциплины*

Современный этап развития экономики, высокий уровень технической оснащенности производства, внедрение более сложных технологических процессов неизмеримо повысили требования к личности работника, его квалификации, общеобразовательному и культурному уровню, сознательности и организованности. В этих условиях дисциплина и порядок на производстве, инициативность, чувство личной ответственности работника за успехи всего коллектива, его добросовестный производительный труд становятся важнейшими факторами своевременной и качественной реализации производственных планов.

Цель, объект и предмет исследования

Цель исследования — на основе социологических данных разработать практические рекомендации для администрации предприятия, направленные на укрепление производственной дисциплины.

Объект исследования — работники предприятия, которые являются источником следующей информации: о видах и частоте нарушений производственной дисциплины, о мотивах нарушений, об уровне информированности о правилах и нормах соблюдения трудовой и технологической дисциплины, об отношении к формам поощрения за добросовестный труд и мерам воздействия на нарушителей дисциплины.

Предмет исследования — состояние производственной дисциплины на предприятии, а также условия и факторы, прямо или косвенно воздействующие на нее.

Гипотезы и задачи исследования

Основная гипотеза: предварительный анализ материалов о характере и мотивах нарушений производственной дисциплины позволяет предположить,

* См.: *Как провести социологическое исследование* / Под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. — М., 1985.

что основная причина ухудшения состояния дисциплины состоит в ослаблении работы по формированию сознательного, добросовестного отношения к труду, в снижении требовательности к недобросовестным работникам.

В соответствии с основной гипотезой социальные блоки вопросов соответствующей анкеты должны быть нацелены на выявление того, как администрация предприятия, первичные коллективы (цех, участок, бригада), действующая система стимулирования труда, степень участия членов коллектива в управлении производством влияют на соблюдение производственной (трудовой и технологической) дисциплины.

Основная гипотеза нейтральна по отношению к другим факторам, которые могут влиять на состояние производственной дисциплины. В этой связи необходимо сформулировать *гипотезу-следствие*: по-видимому, существующий на предприятии уровень организации труда, условия быта, профессионально-квалификационный и социально-демографический состав коллектива не являются факторами, ведущими к ухудшению состояния производственной дисциплины.

Поскольку к негативным явлениям в коллективе можно отнести факты неумелого обращения с новой техникой и случаи производственного травматизма вследствие нарушения отдельными работниками техники безопасности, проверке подлежит также *дополнительная гипотеза*: по-видимому, причина отмеченных явлений — несоответствие уровня профессиональной квалификации некоторых работников содержанию выполняемой ими работы.

Задачи исследования. Проверка сформулированных гипотез требует решения следующих задач.

Для *основной гипотезы* — выявить характер влияния на состояние производственной дисциплины:

- 1) воспитательной работы, проводимой администрацией предприятия, степени и характера участия работников в управлении производством;
- 2) действующей на предприятии системы морального и материального поощрения за труд;
- 3) социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- 4) уровня деятельности наставников.

Для проверки *гипотезы-следствия* — выявить влияние на состояние производственной дисциплины:

- 1) организации труда;
- 2) условий труда и быта;
- 3) профессионально-квалификационных характеристик работников;
- 4) социально-демографических характеристик.

Для проверки *дополнительной гипотезы* следует выявить степень соответствия уровня профессиональной квалификации работников содержанию выполняемой ими работы и влияние, которое профессиональная квалификация может оказывать на состояние производственной дисциплины.

Определение выборочной совокупности

Статистические данные, имеющиеся в распоряжении исследовательских служб предприятий, позволяют реализовывать *квотную модель выборки*. Это объясняется следующими соображениями.

Известно, что количество нарушений производственной дисциплины больше среди рабочих, чем среди работниц, а также среди молодых рабочих низкой квалификации, чем среди опытных профессионалов старшего поколения. На основании этого можно сделать вывод, что характер соблюдения трудовой и технологической дисциплины варьирует в зависимости от изменений таких признаков респондентов, как уровень квалификации, пол и возраст. Информация о распределении работников предприятия по названным трем признакам имеется в отделах кадров, и ее можно использовать в качестве параметров квот.

В случае применения квотной выборки объем выборочной совокупности нельзя вычислить с помощью формул. Однако если на предприятии работают, например, 9600 человек (генеральная совокупность), то исходя из опыта прошлых исследований можно предположить, что опрос 10 % всех работающих (960 человек) гарантирует статистически значимые результаты.

Количество подлежащих опросу респондентов распределяется по трем контрольным признакам в следующей пропорции (табл. 23).

Таблица 23

Параметр	Признак						
	Квалификация			Пол		Возраст	
	1–2-й разряд	3–4-й разряд	5–6-й разряд	мужчины	женщины	до 30 лет	31 год и старше
Доля представителей соответствующих категорий в генеральной совокупности, %	30	45	25	56	44	58	42
Количество представителей соответствующих категорий в выборке	288	432	240	538	422	557	403

Методы сбора информации

Основные методы сбора информации:

1) вторичный анализ статистических материалов, документов администрации, касающихся организации и условий труда, быта работников предприятия, проведения в коллективе воспитательной работы;

2) сбор первичной социологической информации с помощью “Анкеты рабочего”.

Логическая структура инструментария сбора первичной социологической информации представлена в табл. 24.

Таблица 24

№ п/п	Операциональное понятие	Индикатор	Тип шкалы измерения	Номер вопроса в анкете
1. Профессия, квалификация, удовлетворенность работой				
1	Профессия	Вид профессии, должность	Номинальная	1
2	Соответствие профессии и базового образования	Индивидуальная оценка степени соответствия	Ранговая	2
3	Стаж работы по профессии	Количество лет	Интервальная	3
4	Стаж работы на предприятии	То же	То же	4
5	Квалификация	Разряд	" "	5
6	Повышение квалификации за последние два года	Факт повышения	Номинальная	6
7	Владение смежными профессиями	Факт владения	То же	7
8	Удовлетворенность работой	Наличие (отсутствие) желания сменить работу	Ранговая	8
9	Установка на смену работы	Мотивировка желания сменить работу	Номинальная	9
2. Отношение к труду, производственная дисциплина, стимулы труда				
10	Характер выполняемой работы	Индивидуальная ранговая оценка характера работы	Ранговая	10
11	Выполнение нормы выработки	Индивидуальная оценка	Ранговая	11
12	Качество производимой продукции	Индивидуальная оценка качества производимой продукции	То же	12
13	Нарушения трудовой и технологической дисциплины	Формы нарушений	Номинальная	13
14	Наказания за нарушение дисциплины труда	Формы наказаний	То же	14
15	Удовлетворенность заработной платой	Степень удовлетворенности	Ранговая	15 (1)
16	Удовлетворенность нормированием труда	То же	То же	15 (2)
17	Удовлетворенность стимулами труда	" "	" "	15 (3–4)
3. Организация труда				
18	Формы организации труда	Индивидуальная характеристика форм организации труда;	Номинальная	16
		предпочтение той или иной формы организации индивидуального труда	Ранговая	17
19	Режим работы	Сменность	То же	18
20	Состояние оборудования	Индивидуальная оценка качества оборудования	" "	19

21	Простои в работе	Факты простоя; виды причин	Ранговая Номинальная	20 21
22	Выполнение работ, не связанных с прямыми обязанностями респондента	Частота выполнения	Ранговая	22
23	Выполнение сверхурочных работ	Факт выполнения	То же	23
4. Условия труда				
24	Санитарно-гигиенические условия труда	Степень удовлетворенности	Ранговая	24 (1)
25	Состояние охраны и безопасности труда	То же	То же	24 (2)
26	Условия повышения квалификации	Индивидуальная оценка	" "	25
27	Наличие наставника у молодых рабочих	Факт прикрепления наставника	Номинальная	26
28	Помощь наставника	Формы помощи	То же	27
29	Организация питания	Степень удовлетворенности	Ранговая	28 (1)
30	Качество питания	То же	То же	28 (2)
31	Обеспеченность жильем	" "	" "	28 (3)
32	Обеспеченность местами в детских учреждениях	" "	" "	28 (4)
33	Упорядоченность графика движения транспорта	" "	" "	28 (5)
34	Бытовое обслуживание	" "	" "	28 (6)
35	Стабильность кадров	Индивидуальная оценка степени обновления коллектива	" "	29
5. Информированность работников в отношении трудовой деятельности				
36	О правилах внутреннего распорядка	Индивидуальная оценка степени ознакомления	Ранговая	30 (1)
37	Кодекс законов о труде	То же	То же	30 (2)
38	О приказах администрации по укреплению трудовой дисциплины	" "	" "	30 (3)
39	О содержании понятия "трудовая дисциплина"	Индивидуальное мнение	" "	31 (1)
40	О содержании понятия "технологическая дисциплина"	То же	" "	31 (2)
6. Социально-психологический климат в коллективе				
41	Отношения респондента с коллегами по работе	Индивидуальная оценка характера отношений	Ранговая	32 (1)
42	Отношения респондента с непосредственным руководителем	То же	То же	32 (2)
43	Взаимоотношения членов коллектива	Индивидуальная характеристика взаимоотношений	" "	33

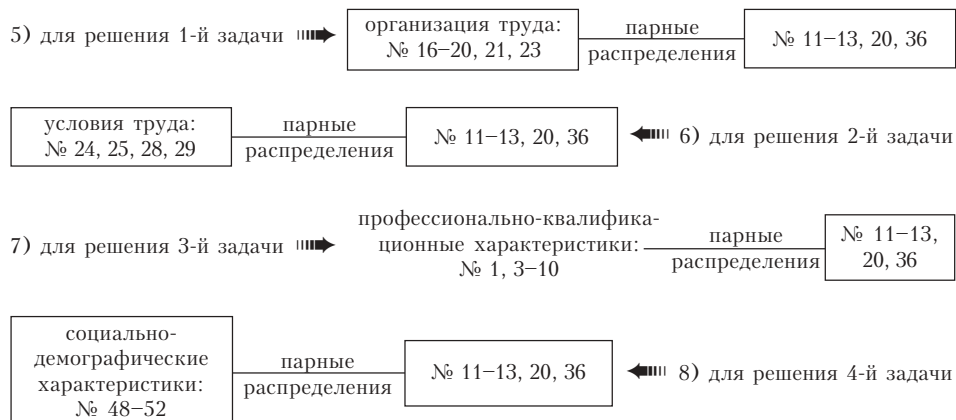
44	Отношения в коллективе	Индивидуальная оценка влияния субъективных факторов на отношения в коллективе	Ранговая	34
45	Влияние коллектива на поощрение за труд	Индивидуальная оценка степени влияния	То же	35 (1)
46	Влияние коллектива на нарушителей дисциплины	То же	" "	35 (2)
47	Отношение респондента к опаздывающим на работу	Формы личной реакции	" "	36 (1)
48	Отношение респондента к появляющимся на работе в нетрезвом виде	То же	" "	36 (2)
49	Отношение респондента к тем, кто не выполняет норму выработки	" "	" "	36(3)
50	Отношение респондента к недобросовестным работникам	" "	" "	36 (4)
51	Отношение респондента к успехам коллектива	Характер отношения к информации об успехах коллектива	" "	37
52	Отношение респондента к недостаткам в работе коллектива	Характер отношения к информации о недостатках в работе коллектива	" "	38
53	Отношение к общественному мнению коллектива	Отношение к оценке своего труда коллективом	" "	39
54	Значимость форм поощрения для членов коллектива	Индивидуальная оценка	" "	40
7. Воспитательная работа администрации по укреплению производственной дисциплины				
55	Отношение респондента к воспитательной работе администрации по укреплению дисциплины	Индивидуальная оценка работы администрации	Ранговая	45 (1–2)
56	Эффективность мер по борьбе с нарушителями производственной дисциплины	Индивидуальная оценка эффективности мер борьбы	То же	46
57	Причины, мешающие укреплению производственной дисциплины	Индивидуальная оценка причин	" "	47
8. Социально-демографические характеристики				
58	Пол	Пол	Номинальная	48
59	Возраст	Количество лет	Интервальная	49
60	Образование	Уровень образования	Ранговая	50
61	Семейное положение	Состояние в браке	Номинальная	51
62	Наличие детей	Количество детей	Интервальная	52

Логические последовательности обработки информации на ЭВМ

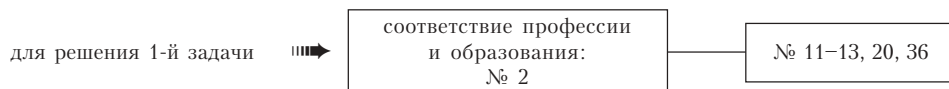
Характер обработки информации на ЭВМ предопределен задачами, решение которых предусмотрено логикой проверки сформулированных ранее гипотез. В соответствии с этим для задач, связанных с проверкой основной гипотезы, нужно предусмотреть следующую схему обработки информации:



Последовательность обработки информации для проверки гипотезы-следствия:



Логика обработки информации для проверки дополнительной гипотезы:



Для получения данных общего характера вычисляются также линейные распределения (в абсолютных числах и процентах) для вопросов № 1–52.

План подготовки и проведения социологического исследования

План подготовки и проведения социологического исследования состоя-ния производственной дисциплины на предприятии включает несколько эта-пов и имеет следующую примерную форму:

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Ответственные за исполнение	Примечание
1	2	3	4	5

Этап подготовки к полевому исследованию

Данный этап включает следующие **мероприятия**: обсуждение и утверж-дение программы и методического инструментария исследования; составле-ние проекта выборки и бланка его корректировки; разработка инструкций для группы сбора первичной информации; тиражирование в необходимом количестве методического инструментария для проведения пробного иссле-дования; проведение пробного исследования; анализ результатов пробного исследования; внесение коррективов в программу, методические документы и инструкции опроса в соответствии с итогами пробного исследования; тиражирование в необходимом количестве методического инструментария для массового сбора информации; формирование группы сбора первичной информации (анкетеров); инструктаж и обучение отобранных анкетеров.

Этап полевого исследования

Данный этап предполагает выполнение следующих **видов работ**: согла-сование организационных вопросов полевого исследования с представителя-ми подразделений предприятия, где будет проводиться опрос; подготовка респондентов к исследованию; проведение полевого исследования (массовый сбор первичной информации); выбраковка негодных анкет в соответствии с ранее разработанными инструкциями; выписка полученных ответов на от-крытые вопросы с целью их последующей типологии; кодирование открытых вопросов в соответствии с ранее разработанными инструкциями; составле-ние программ для ЭВМ; обработка первичной социологической информации.

Анализ результатов, выводы и рекомендации

Данный этап социологического исследования является заключительным и предусматривает следующие **виды работ**: анализ результатов исследова-ния и подготовку предварительного отчета; обсуждение предварительного отчета, выводов и рекомендаций по итогам исследования; доработку и ут-верждение окончательного отчета, выводов и рекомендаций по итогам иссле-дования; подготовку и утверждение аналитической справки.

Приведенный примерный план содержит ключевые виды работ и исследовательские процедуры. В каждом конкретном случае сроки их выполнения зависят от вида исследования, научно-методического и организационного опыта его организаторов, а также от их материально-технических возможностей.

Отдельные виды работ и процедур могут выполняться одновременно, что позволяет сократить общую продолжительность исследования. Например, разработка проекта выборки и бланка его корректировки может осуществляться одновременно с разработкой методического инструментария (анкет) и инструкций для анкетеров, техническая подготовка полевых документов (анкет) к обработке — по мере сбора и поступления первичной информации и т. д. Разумеется, одновременное выполнение различных процедур возможно и оправданно только в том случае, если между ними нет строгой логической соподчиненности.

Инструментарий социологического исследования

На титульном листе анкеты, которая изготовлена в виде брошюры, указывается: сверху — “Социологическая служба предприятия”, в центре — “Анкета рабочего (Ваше мнение о состоянии производственной дисциплины)”.

На внутренней обложке анкеты помещен текст обращения:

Уважаемый коллега!

Социологическая служба предприятия обращается к Вам с просьбой ознакомиться с данной анкетой и ответить на содержащиеся в ней вопросы. Ваши ответы окажут существенную помощь в деле формирования дисциплины труда, улучшения социального микроклимата и совершенствования организации производственного процесса.

Результаты данного опроса будут использованы в обобщенном виде для научно-практических рекомендаций, поэтому фамилию указывать не обязательно.

Заранее благодарим Вас за участие в исследовании!

Инструкция по заполнению анкеты

По некоторым вопросам Вам предлагаются различные варианты ответа. Прежде всего внимательно прочитайте их и обведите кружком номер того варианта ответа, который соответствует Вашему мнению.

Если ни один из предложенных вариантов ответов не совпадает с Вашим мнением, напишите его сами. На вопросы, не имеющие вариантов ответа, дайте свой ответ в письменном виде.

Далее следуют вопросы анкеты.

Прежде всего позвольте задать Вам вопросы о Вашей профессии и квалификации.

1. Кем Вы работаете в настоящее время? (профессия — для рабочих, должность — для ИТР и служащих) _____

001 002 003 004 005 006 007 008 009

2. Соответствует ли Ваша нынешняя профессия полученному Вами профессиональному образованию?
- 010 — соответствует полностью
 - 011 — соответствует частично
 - 012 — не соответствует
 - 013 — затрудняюсь ответить
3. Сколько времени Вы работаете по своей нынешней профессии?
- 014 — менее полугода
 - 015 — от полугода до 1 года включительно
 - 016 — от 1 года до 3 лет включительно
 - 017 — от 3 лет до 5 лет включительно
 - 018 — от 5 лет до 10 лет включительно
 - 019 — более 10 лет
4. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?
- 020 — менее полугода
 - 021 — от полугода до 1 года включительно
 - 022 — от 1 года до 3 лет включительно
 - 023 — от 3 лет до 5 лет включительно
 - 024 — от 5 лет до 10 лет включительно
 - 025 — более 10 лет
5. Какой квалификационный разряд Вы имеете?
- 026 — 1–2-й разряд
 - 027 — 3–4-й разряд
 - 028 — 5–6-й разряд
 - 029 — без разряда
6. Повышали ли Вы свою производственную квалификацию за последние два года?
- 030 — да
 - 031 — нет
7. Владеете ли Вы смежными профессиями?
- 032 — да
 - 033 — нет
8. Хотели бы Вы перейти на работу по другой профессии (специальности)?
- 034 — да
 - 035 — нет
 - 036 — не задумывался над этим

9. Если у Вас есть желание перейти на работу по другой профессии, то чем это вызвано? (напишите)
- 037 — не удовлетворен размером заработной платы
 - 038 — не нравится работа
 - 039 — нынешняя квалификация не соответствует выполняемой работе
 - 040 — желанием повысить квалификацию
 - 041 — стало трудно выполнять данную работу из-за физической усталости
 - 042 — стало трудно выполнять данную работу из-за психической усталости
 - 043 — профессия неперспективная
 - 044 — работа по данной профессии не является престижной в моих глазах
 - 045 — нет ответа

Теперь ответьте, пожалуйста, на вопросы о работе, выполняемой Вами в настоящее время.

10. Как бы Вы охарактеризовали Вашу работу?
- 046 — работа интересная, требующая смекалки, творческого поиска
 - 047 — работа спокойная, не требующая особого напряжения
 - 048 — работа монотонная, однотипная, скучная
 - 049 — работа тяжелая, неинтересная
 - 050 — работа вредная
 - 051 — работа изнуряющая
 - 052 — нет ответа
11. Можете ли Вы сказать, что в настоящее время:
- 053 — постоянно перевыполняете норму выработки
 - 054 — постоянно выполняете ее, не превышая
 - 055 — не всегда выполняете
 - 056 — практически не справляетесь с нормой
12. Какая доля продукции высокого качества выпускается Вами в течение рабочего месяца?
- 057 — практически вся продукция высокого качества
 - 058 — более чем половина продукции высокого качества
 - 059 — примерно половина продукции высокого качества
 - 060 — примерно треть продукции высокого качества
 - 061 — в основном продукция невысокого качества
 - 062 — трудно сказать
13. Были ли в течение текущего года у Вас лично нарушения производственной дисциплины?
- 063 — не было
 - 064 — был прогул

- 065 — было несколько прогулов
- 066 — было опоздание
- 067 — было несколько опозданий
- 068 — был выход на работу в нетрезвом состоянии
- 069 — было невыполнение распоряжений руководителя
- 070 — был брак в работе
- 071 — было нарушение техники безопасности
- 072 — была поломка оборудования, машины по собственной вине
- 073 — было несоблюдение стандартов (нормативов) выпускаемой продукции
- 074 — было несоблюдение технологического режима
- 075 — был перерасход энергии, материалов
- 076 — был случай неудовлетворительного содержания своего рабочего места, ухода за оборудованием
- 077 — был преждевременный уход с работы
- 078 — было несоблюдение правил производственной санитарии
- 079 — нет ответа

14. Если у Вас было нарушение (нарушения), то какое наказание Вы понесли?

- 080 — лишение премии
- 081 — перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности
- 082 — порицание со стороны руководителя коллектива
- 083 — отказ в льготной путевке, перенос срока отпуска
- 084 — отказ в присвоении очередного тарифного разряда
- 085 — обсуждение на собрании
- 086 — порицание в стенгазете, по заводскому радио
- 087 — нет ответа

15. В какой мере Вас удовлетворяют (внимательно прочитайте каждую строчку):

№ п/п	Наименование	Вполне удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Не удовлетворяет	Затрудняюсь ответить
1	Заработная плата	088	089	090	091
2	Нормирование труда	092	093	094	095
3	Материальные поощрения за труд	096	097	098	099
4	Моральные поощрения за труд	100	101	102	103

16. Укажите, пожалуйста, как организован Ваш труд?

- 104 — работаю индивидуально
- 105 — работаю в бригаде, но отвечаю только за себя

- 106 — работаю в бригаде по единому наряду; другие формы (укажите, пожалуйста, какие)
- 107 — выполняю сдельную работу
- 108 — работаю по ненормированному рабочему времени
- 109 — нет ответа
- 17.** Если бы Вам предоставили возможность самому выбрать форму организации труда, то какую бы Вы предпочли?
 - 110 — индивидуальный труд, при котором нужно отвечать только за себя
 - 111 — труд в коллективе, но при условии, что каждый отвечает сам за себя
 - 112 — труд в коллективе по единому наряду
 - 113 — выполнять сдельную работу
 - 114 — работать по ненормированному рабочему времени
 - 115 — нет ответа
 - 116 — затрудняюсь ответить
- 18.** Какой режим Вашей работы?
 - 117 — односменный
 - 118 — в две смены
 - 119 — в три смены
- 19.** Как Вы оцениваете оборудование, на котором работаете?
 - 120 — работает хорошо
 - 121 — иногда ломается
 - 122 — часто ломается
 - 123 — работает плохо
- 20.** Бывают ли на Вашем участке простои?
 - 124 — да
 - 125 — нет
- 21.** Если на Вашем участке бывают простои, то в чем их причина?
 - 126 — срывы поставок сырья, материалов, запасных частей, электроэнергии, горючего и т. д.
 - 127 — прогулы, недисциплинированность отдельных работников
 - 128 — частая поломка техники из-за ее плохого состояния
 - 129 — частая поломка техники по причине неквалифицированной эксплуатации
 - 130 — из-за болезни “ключевых” специалистов либо незаполненности таких штатных единиц; другие причины (укажите)
 - 131 — в связи с опозданием на работу отдельных специалистов
 - 132 — в связи со срывом договора смежниками
 - 133 — нет ответа
- 22.** Приходится ли Вам в течение рабочего дня выполнять функции, которые не входят в круг Ваших прямых обязанностей?
 - 134 — постоянно
 - 135 — периодически

136 — редко

137 — не приходится

23. Случается ли Вам работать сверхурочно?

138 — довольно часто

139 — иногда

140 — не приходится

24. В какой мере Вас удовлетворяют (внимательно прочитайте каждую строчку):

№ п/п	Наименование	Вполне удовлетво- ряют	Частично удовлетво- ряют	Не удовлетво- ряют	Затрудня- юсь ответить
1	Санитарно-гигиенические условия труда (наличие вибрации, шума, освещение, вентиляция, температура и др.)	141	142	143	144
2	Охрана и безопасность труда	145	146	147	148

25. Как Вы оцениваете возможности повышения квалификации, созданные для работников Вашего цеха (участка, бригады, отдела)?

149 — хорошие

150 — удовлетворительные

151 — плохие

152 — затрудняюсь ответить

Следующие два вопроса только для молодых работников, работающих на предприятии менее года, остальные переходят к вопросу 28.

26. Имеете ли Вы наставника?

153 — да

154 — нет — перейти к вопросу 28

27. Какую помощь оказывает Вам наставник?

155 — помогает в овладении станком, инструментами

156 — контролирует качество выполняемой работы

157 — разъясняет правила поведения на работе

158 — разъясняет правила поведения в общественных местах, в семье

159 — дает советы, как более содержательно провести досуг; другое (напишите)

160 — помогает в продолжении учебы

161 — вовлекает в техническое творчество

162 — нет ответа

28. Удовлетворены ли Вы тем, как заботятся о бытовых нуждах работников Вашего предприятия (внимательно прочитайте каждую строчку):

№ п/п	Наименование	Вполне удовлетво- ряет	Частично удовлетво- ряет	Не удовлетво- ряет	Затрудня- юсь ответить
1	Организация питания	163	164	165	166
2	Качество питания	167	168	169	170
3	Обеспеченность жильем	171	172	173	174
4	Обеспеченность местами в детских учреждениях	175	176	177	178
5	Упорядоченность графика движения коммунального (ведомственного) транспорта	179	180	181	182
6	Обеспеченность бытовым обслуживанием (ремонт, химчистка и др.)	183	184	185	186

29. В какой степени обновился за последние 2–3 года коллектив, в котором Вы работаете?

187 — практически не обновился

188 — обновился на 10–15 %

189 — обновился примерно на одну треть

190 — обновился примерно на 50 %

Теперь несколько вопросов о Вашей информированности в сфере трудовой деятельности.

30. В какой степени Вы ознакомлены с нижеследующими документами:

№ п/п	Наименование	Ознакомлен всесторонне	Ознакомлен в общих чертах	Не ознакомлен
1	Правила внутреннего трудового распорядка	191	192	193
2	Кодекс законов о труде	194	195	196
3	Приказы администрации по укреплению трудовой дисциплины	197	198	199

31. Как Вы считаете, что значит соблюдать:

1) трудовую дисциплину (напишите, пожалуйста): _____

200 — ответ правильный

201 — ответ частично правильный

202 — ответ неправильный

203 — нет ответа

2) технологическую дисциплину (напишите, пожалуйста): _____

- 204 — ответ правильный
 205 — ответ частично правильный
 206 — ответ неправильный
 207 — нет ответа

*Далее хотелось бы узнать Ваше мнение о коллективе,
 в котором Вы работаете.*

32. Как Вы оцениваете свои отношения:

№ п/п	Отношения	Вполне хорошие	Сносные	Плохие	Трудно сказать
1	С коллегами	208	209	210	211
2	С непосредственным руководителем (бригадиром, мастером и т. д.)	212	213	214	215

33. Что, по Вашему мнению, характеризует взаимоотношения в Вашем коллективе в целом?

- 216 — полная доброжелательность и взаимопомощь
 217 — отношения в основном хорошие
 218 — отношения в основном безразличные
 219 — очень неровные отношения
 220 — чаще всего отношения напряженные, недоброжелательные
 221 — не задумывался над этим

34. Какие из перечисленных ниже факторов, по Вашему мнению, имеют наибольшее значение для создания и поддержания хороших отношений между членами Вашего коллектива? (выберите, пожалуйста, не более трех вариантов ответа)

- 222 — бесперебойность трудового процесса
 223 — хорошие отношения с администрацией
 224 — продвижение по службе членов коллектива в соответствии с их заслугами
 225 — хорошо организованная работа
 226 — коллективное обсуждение и принятие производственных решений
 227 — справедливое распределение материальных и моральных поощрений
 228 — правильное отношение членов коллектива к критике
 229 — проведение совместных культурно-массовых мероприятий
 230 — укрепление стабильности состава коллектива
 что еще, добавьте, пожалуйста _____

- 231 — нет ответа

35. Как Вы считаете, в какой мере члены Вашего коллектива влияют на решение следующих вопросов:

№ п/п	Наименование	Безусловно влияют	Влияют не- значительно	Практически не влияют
1	Распределение поощрений за трудовые успехи	232	233	234
2	Определение меры наказания нарушителям дисциплины	235	236	237

36. Как Вы относитесь к члену Вашего коллектива, если он (внимательно прочитайте каждый столбец):

№ п/п	Отношение	Опаздывает на работу, раньше вре- мени уходит на перерыв	Появляется на работе в нетрез- вом состо- янии	Не выполняет норму выра- ботки, пла- новые задания	Работает недобросо- вестно, не заботясь о качестве
1	Не осуждаю, считаю, что это может случиться и со мной	238	243	248	253
2	Не обращаю внимания на такое явление	239	244	249	254
3	Хотя в душе и осуждаю такой проступок, но ничего нарушителю не говорю	240	245	250	255
4	Высказываю свое недовольство, пытаюсь убедить его в неправильном поведении	241	246	251	256
5	Принимаю участие в коллективном обсуждении таких случаев, требуя для нарушителей наказания	242	247	252	257
6	Поступаю иначе (напишите, как): _____ 258 — обсуждаю с коллегами по работе 259 — пытаюсь дать совет, как вести себя 260 — нет ответа				

37. Когда в печати, по радио или телевидению появляются сообщения о положительном опыте Вашего предприятия, о его лучших работниках, как Вы обычно к ним относитесь?

- 261 — обсуждаю с товарищами
- 262 — воспринимаю с гордостью
- 263 — привык к таким материалам и не придаю им особого значения
- 264 — не обращаю на них внимания
- 265 — затрудняюсь ответить

38. Как Вы реагируете, если появляются сигналы о недостатках в работе Вашего предприятия, критические замечания в его адрес?

- 266 — переживаю, стараюсь привлечь к ним внимание коллег
- 267 — огорчаюсь

- 268 — как правило, остаюсь равнодушным
269 — не обращаю на них внимания, меня это мало волнует
270 — затрудняюсь ответить
- 39.** Какое значение имеет для Вас оценка Вашего труда коллегами?
271 — для меня это много значит
272 — с этим приходится считаться
273 — не придаю этому значения
- 40.** На Вашем предприятии используются различные виды поощрений за успехи в работе. Укажите, пожалуйста, какие из них наиболее значимы для членов Вашего коллектива (можно отметить несколько вариантов ответа):
274 — объявление благодарности
275 — выдача премии
276 — награждение ценным подарком
277 — награждение грамотой
278 — занесение в Книгу почета, помещение портрета на Доску почета
279 — присвоение почетного звания
280 — отражение в стенгазете, многотиражке, передачах местного радио
281 — присуждение вымпела бригаде, участку
282 — запись сведений о поощрении в трудовую книжку; другие формы
283 — награждение бесплатной путевкой в дом отдыха
284 — награждение путевкой для туристической поездки за границу
285 — нет ответа
- 41.** Ответьте, пожалуйста, в какой мере Вы можете принимать участие в решении производственных вопросов в Вашем коллективе?
286 — в полной
287 — в незначительной
288 — практически не могу
- 42.** Принимали ли Вы участие в работе собраний в течение последних двух месяцев?
289 — да, производственных (бригады, цеха, участка)
290 — нет ответа
291 — нет
- 43.** В какой форме Вы обычно принимаете участие в собраниях?
292 — участвую в подготовке собраний
293 — выступаю с предложениями, критическими замечаниями
294 — принимаю участие в обсуждении решений собраний
295 — обычно только присутствую
296 — участвую в работе комиссий по контролю за выполнением решений собраний
297 — присутствую как представитель вышестоящих органов
298 — нет ответа

- 44.** Принимали ли Вы участие за последний год в обсуждении проектов перспективного и текущего планов экономического и социального развития Вашего коллектива?

299 — да

300 — нет

А теперь несколько вопросов о борьбе с нарушителями производственной дисциплины в Вашем коллективе.

- 45.** Оцените, пожалуйста, как ведется борьба с нарушителями производственной дисциплины в коллективе, где Вы работаете:

№ п/п	Наименование	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Трудно дать оценку
1	Администрацией цеха (участка, отдела)	301	302	303	304
2	Наставниками	305	306	307	308

- 46.** Как Вы считаете, какие меры наиболее эффективны в Вашем коллективе в борьбе с постоянными нарушителями трудовой дисциплины? (можно отметить несколько вариантов ответов)

309 — лишение премии

310 — перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности

311 — беседа руководителя коллектива с нарушителем

312 — отказ в льготной путевке, перенос срока отпуска

313 — отказ в присвоении очередного тарифного разряда и в повышении процентной надбавки к окладу

314 — увольнение

315 — обсуждение на собрании

316 — отражение в стенгазете, многотиражке, передачах заводского радио

317 — нет ответа

- 47.** Как Вы считаете, что мешает достичь образцовой производственной дисциплины в Вашем коллективе? (можно отметить несколько вариантов ответа)

318 — недостатки в организации труда

319 — плохие условия и плохая охрана труда

320 — недостатки в системе морального поощрения

321 — недостатки в системе материального поощрения

322 — снисходительное отношение к нарушителям дисциплины, недобросовестным работникам

323 — слабая воспитательная работа

324 — неблагоприятный социально-психологический климат

325 — недостатки в руководстве коллективом

326 — недостаточная активность и ответственность членов коллектива

327 — низкое качество текущего и перспективного планирования

- 328 — недостаточная профессиональная подготовка работников
- 329 — нечуткое отношение к бытовым нуждам работников
- 330 — слабая работа наставников
- 331 — отвлечение работников от выполнения их прямых обязанностей
- 332 — нет ответа

В заключение сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

- 48. Ваш пол:
 - 333 — мужской
 - 334 — женский
- 49. Ваш возраст:
 - 335 — до 20 лет включительно
 - 336 — от 21 до 28 лет включительно
 - 337 — от 29 до 39 лет включительно
 - 338 — от 40 до 49 лет включительно
 - 339 — от 50 до 59 лет включительно
 - 340 — от 60 лет и старше
- 50. Ваше образование:
 - 341 — неполное среднее
 - 342 — полное среднее
 - 343 — среднее специальное
 - 344 — незаконченное высшее
 - 345 — высшее
- 51. Ваше семейное положение:
 - 346 — женат (замужем)
 - 347 — холост (не замужем)
- 52. Имеете ли Вы детей?
 - 348 — одного ребенка
 - 349 — двоих детей
 - 350 — троих и более детей
 - 351 — не имею.

Благодарим Вас за участие в опросе!

Инструкция проводящему массовый опрос

1. Подготовка к опросу

- 1. Каждый анкетер прикрепляется к определенному производственному участку (цеху), в котором он должен провести опрос респондентов в соответствии с заданными квотами.
- 2. Анкетер обязан предварительно познакомиться с руководителем закрепленного участка (цеха), рассказать ему о целях исследования и обсудить вопрос о времени, месте и форме проведения опроса.

3. Необходимо предварительно составить совместно с руководителем подразделения на основе карточек индивидуального учета и табельных листов участка (цеха) список лиц, подлежащих опросу.
4. Нужно проверить место проведения опроса. Помещение должно быть достаточно просторным, для того чтобы респонденты не мешали друг другу при заполнении анкет. Необходимо подготовить карандаши для опрашиваемых.

2. Процедура опроса

1. Опрос проводится в группах численностью не более 20 человек. До начала опроса анкетер должен представиться присутствующим респондентам, кратко объяснить им цель и задачи исследования, подчеркнуть значение опроса для повышения уровня трудовой и технологической дисциплины, эффективности производства, улучшения организации и условий труда.
2. Приступая к консультации по отдельным моментам заполнения анкеты, обратить особое внимание на ее анонимность и на то, что после заполнения содержащаяся в анкетах информация будет обработана на ЭВМ и использована в обобщенном виде.
3. Обратить внимание респондентов на то, что от искренности и точности их ответов буквально на все вопросы зависит правильность выводов по итогам опроса и эффективность разработанных на их основе рекомендаций.
4. Продемонстрировать характер заполнения анкеты на примере вопросов разных типов: закрытые вопросы — № 2, 8; полужакрытые вопросы — № 13; открытые вопросы — № 1, 14; вопросы табличной формы — № 15, 36.
5. Анкетер должен следить за тем, чтобы во время заполнения анкет респонденты не общались и не консультировались друг с другом относительно ответов на вопросы.
6. Анкетер должен с вниманием отнестись к каждому случаю отказа отвечать на вопросы анкеты, в тактичной форме вновь объяснить цель исследования, указать на его общественную полезность, подчеркнуть анонимность.
7. После сбора анкет анкетер проверяет полноту их заполнения, а также отбраковывает негодные для дальнейшей обработки, затем передает все анкеты старшему группы анкетеров.

При выполнении работы по снижению текучести кадров, укреплению дисциплины труда, созданию оптимального социально-психологического климата менеджерам необходимо помнить, что поведение человека всегда чем-то мотивировано [109]. Это может быть упорная работа, с воодушевлением и энтузиазмом, а может быть уклонение от нее в знак протеста. Поведение может проявляться в любых формах, однако всегда следует искать мотив поведения.

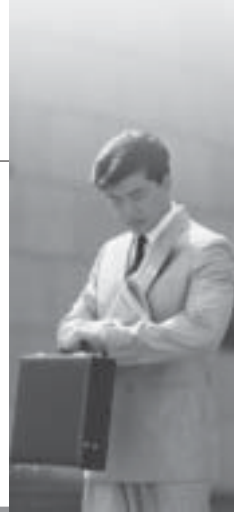
Развивая теорию А. Маслоу, американский психолог и специалист в области организации труда Ф. Герцберг пришел к выводу, что есть факторы,

которые, если их действие недостаточно, лишают человека радости труда и, наоборот, при достаточном их развитии способны вызывать и сохранять эту радость. Проведя исследования, Ф. Герцберг совместно с другими экспертами выработал несколько критериев мотивирующей организации труда.

1. Любые действия должны быть осмысленны: в первую очередь это относится к тому, кто требует действий от других.
2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми. Они хотят вести с ними переговоры, знать их проблемы, и не только производственные; хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.
3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и значимость.
4. Каждый стремится выразить себя в труде, достичь определенных результатов, иметь доказательства того, что он может что-то сделать.
5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Людям нравится ощущать свою значимость.
6. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованная цель. В достижение целей, которые работник сам ставил перед собой или в формировании которых принимал участие, он вкладывает больше личной энергии.
7. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение — материальное и моральное.
8. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость для непосредственного начальства. Если их доступ к информации затруднен или если они получают информацию с опозданием, они чувствуют себя ущемленными.
9. Сотрудникам не нравится, когда решения об изменениях и в их работе, и на рабочих местах, даже если эти решения позитивны, принимаются без их ведома, без учета их знаний и опыта.
10. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. Для всех контроль со стороны неприятен. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.
11. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания.
12. Сотрудники резко реагируют, если их старания и достигнутые результаты приводят к тому, что их еще больше нагружают, особенно если это никак не компенсируется в материальном отношении [109].

РАЗДЕЛ 16

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА



Уважение к человеку может превратиться в пустую фразу, если мы не будем постоянно укреплять этот принцип, не сделаем его нормой нашей повседневной деловой жизни.

Ф. Дж. Роджерс

Этот раздел полностью посвящен личности менеджера. Цель раздела — показать многогранность требований к менеджеру и их специфику, значение личного плана его развития и самосовершенствования. Рассматриваются вопросы тактики деловых взаимоотношений, а также техники личной работы руководителя. Приводятся тесты самооценки и даются практические рекомендации по развитию организаторских и коммуникативных способностей.

Организационная культура — важный элемент деловой жизни современной корпорации, неотъемлемая часть эффективного внутрифирменного управления [11; 13; 26; 109]. Ускоренное развитие инновационных процессов, давление конкурентной среды требуют значительного расширения степени свободы и инициативы персонала, вовлечения рядовых работников не только в производственный процесс, но и в процесс принятия решений. Под влиянием этих тенденций во многих компаниях повышаются требования к компетенции менеджеров, создаются творческие группы для поиска перспективных для организации видов деятельности, оказывается поддержка сотрудникам в применении новшеств, внедряется новый стиль трудовых отношений.

В результате этих поисков сформировалась *концепция менеджмента*, увязывающая проблемы стабильного развития организаций с высокой внутрифирменной культурой. В соответствии с этой концепцией организационная культура рассматривается как решающий фактор формирования внутрифирменного механизма принятия решений, средообразующая основа деятельности компании, обеспечивающая единство действий сотрудников, их контроль и стимулирование [13; 119; 148].

Современная организационная культура профессиональной деятельности менеджмента включает следующие составляющие.

Инновационная культура призвана поддерживать поток новых предложений, нестандартных идей и инициатив. В отличие от административного принуждения, принятого в организациях технократического типа, в инновационных фирмах ключевым инструментом повышения уровня производственной культуры является вовлечение работников в процесс достижения целей и выполнения задач фирмы. Основными компонентами механизма формирования творческого отношения к труду являются такие элементы кадровой работы, как подбор, расстановка и продвижение работников, их обучение и воспитание, совершенствование организации и стимулирования труда, оказание социальной помощи и моральной поддержки.

Деловая этика. Применительно к бизнесу этика определяет моральные критерии, нравственные параметры отношений между производителями и потребителями, служащими и руководителями, компаниями и государством, которые образуют систему взаимных обязательств индивидов, принимаемых ими для установления позитивных деловых отношений друг с другом. Без соблюдения этических норм инфраструктура бизнеса, которая во многих случаях строится на основе неформальных сделок, различных контрактов, доверия партнеров друг к другу, оказывается разрушенной. Одной из самых популярных форм укрепления деловой этики является провозглашение этических кодексов или кодексов поведения, принимаемых корпорациями. Они представляют собой либо перечень “заповедей” и правил для служащих, либо декларирование общих принципов, корпорационного кредо и т. д. Особое значение в зарубежных компаниях придается программам обучения деловой этике, цель которых — помочь менеджерам утвердить стандарты нравственного поведения в организации на трех уровнях: индивидуальном, групповом и корпоративном. Составной частью деловой этики является культура ведения деловых переговоров.

Культура мышления руководителя. Руководителю, недостаточно подготовленному, не эрудированному, не владеющему с должной полнотой элементами общей культуры, трудно освоить и элементы культуры организационной, управленческой, а тем более быть ее носителем, прививать ее подчиненным. Чтобы достичь профессионализма, менеджеру необходимо постоянно повышать внутреннюю культуру, быть собранным и целеустремленным, принципиальным и высоконравственным, развивать чувство ответственности не только перед коллегами и коллективом, перед современниками, но и перед потомками — иными словами, неустанно стремиться к совершенству.

Стиль делового общения — один из самых важных элементов управленческой культуры. Он предопределен, во-первых, психологическими свойствами конкретного человека, а во-вторых — усвоенными им нормами поведения, социальными установками и ценностными ориентациями. Высший тип моральной регуляции поведения требует от менеджера глубокого понимания

ситуации, в которой ему предстоит действовать, и умения самостоятельно выработать правила общения и совместных действий. Для этого нужно уметь понимать себя и других — в этом и заключается суть культуры человеческих отношений [13; 136].

Итак, каждому предпринимателю и менеджеру, чтобы достичь высот управленческой культуры и, следовательно, добиться максимальной эффективности своего дела, нужно овладеть механизмами *собственной психологии*, реально оценить свои сильные и слабые стороны и целенаправленно работать над совершенствованием своих организаторских способностей и профессиональных качеств.

Таким образом, под **организационной культурой** понимают внутрифирменные ценности, традиции, моральный климат и рабочую атмосферу, которые устанавливаются в коллективе организации. Организационные методы, как и методы управления, — это инструменты, с помощью которых руководитель и администрация влияют на поведение сотрудников, положение дел на предприятии [13; 155].

16.1

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ*

Важным инструментом осуществления эффективного управления является схема деятельности с ориентацией на результат [127]. Ее оформление в письменном виде представляется не очень сложным делом, но по содержанию — это результат напряженной работы мысли. Эта схема охватывает годичный отрезок времени и составляется на каждый отчетный период путем нового осмысления. Ее смысл заключается в результате, и поэтому она может быть названа картиной результата. Включение схемы деятельности с ориентацией на результат в систему управления собственной деятельностью и использованием времени иллюстрирует рис. 30.

Рассматриваемая схема связана со всеми стадиями управления. Это часть процесса определения результатов; она используется постоянно, даже ежедневно, в процессе контроля за результатами, при котором оцениваются результаты деятельности в истекшем отчетном периоде и ставятся новые конечные цели деятельности. Важнейшим звеном схемы с точки зрения управления индивидуальной работой и использованием времени является определение ключевых результатов деятельности в предстоящем

* См.: *Управление по результатам*: Пер. с финск. / Под. ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993. — С. 240 — 257.



Рис. 30. Система управления собственной деятельностью и использованием времени [127]

отчетном периоде. Ключевые результаты определяются индивидуально, в порядке их значимости и с оценкой их взаимного влияния. На их основе составляются личный план деятельности и бюджет времени на предстоящий год. После этого время индивидуализируется в календарном плане работы настолько точно, насколько это возможно, на год вперед (годовое распределение времени).

На основе годового плана работы время распределяется помесечно и понедельно на ближайшие месяцы и недели, а в рамках недели составляется точный план на каждый рабочий день с распределением времени в его рамках. При составлении временного графика работы большую помощь может оказать модель, составленная на каждый год, неделю или день. Кроме того, в системе управления собственной деятельностью и использованием времени рекомендуется проводить, по крайней мере один раз в год, анализ использования времени, основываясь на данных двух-трехнедельного периода. Это окажет дополнительную помощь в управлении использованием времени [14; 127].

**Схема деятельности с ориентацией на результат
и связанная с ней модель плана деятельности [127]**

А/О "Фирма"

Схема деятельности на _____ год

Дата _____

1. <i>ОТДЕЛ</i> (или соответствующее подразделение)	2. <i>НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ</i>
<p>3. <i>МЕСТО В ОРГАНИЗАЦИИ</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Наименование должности начальника</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Названия непосредственно подчиненных должностей, их количество</div> </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Имя работника</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Заместитель</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Заместитель</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Заместительство</div> </div> </div>	
<p>4. <i>СМЫСЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</i></p> <p>Смысл деятельности нужно определять подумав, чтобы читатель понял, с какой целью эта деятельность осуществляется. Определение нужно записать в несколько строчек, чтобы был ясен смысл, выражающий результат. Заполнение этого пункта можно начать глаголом, выражающим деятельность (например, управлять, развивать и планировать), но определение смысла должно содержать и уточнение функциональной ответственности за результат. Определение смысла деятельности должно вести к областям ответственности (основному кругу задач), изложенным в п. 5</p>	<p>4. <i>СМЫСЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</i></p>
<p>5. <i>ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ</i></p> <p>В качестве области ответственности фиксируется круг задач, оказывающих основное влияние на результаты деятельности предприятия (отдела). Их можно выразить глаголами "руководить", "планировать", "развивать", "направлять", "помогать", "решать", "делать". К областям ответственности руководства относятся управление деятельностью, управление людьми, работа по развитию, забота о внутренних отношениях и участие в работе подчиненных. При желании для уточнения каждой области ответственности можно отметить несколько задач, имеющих постоянный характер</p>	<p>5. <i>ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ</i> (основной круг задач)</p>
<p>6. <i>КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА</i></p> <p>Краткое разъяснение. Выражения: "полностью самостоятельная", "самостоятельная до...", "доклад начальнику", "составление предложений" и т. д. В качестве альтернативы можно определить лишь те границы компетенции, которые связаны с каждой областью ответственности</p>	<p>6. <i>КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА</i></p>

<p>7. ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕКА, ЗАНИМАЮЩЕГОСЯ ДАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ</p> <p>В п. 7.1 вписывают в порядке значимости результаты коммерческой деятельности подразделения и результаты мероприятий по поддержке, а также цели. Их может быть 3–5. Они показывают, к каким наиболее значительным результатам коммерческой деятельности стремятся прийти к данному году в рамках подразделения и какие предполагаются вспомогательные результаты.</p> <p>В п. 7.2 отмечают личные ключевые результаты и цели данного работника. Их определяют в количестве 3–7 так, чтобы они наилучшим образом способствовали достижению подразделением результатов</p>	<p>7.1. Ключевые результаты и цели подразделения</p>	<p>7.2. Личные ключевые результаты и цели работника</p>
	В коммерческой деятельности	
	Во вспомогательной деятельности	
<p>8. ТЕСНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОНТАКТЫ</p> <p>Отмечаются внутренние и внешние деловые контакты, поддержание которых необходимо для достижения целей данной деятельности</p>	ВНУТРЕННИЕ	ВНЕШНИЕ
<p>9. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ ДАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, И ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕКА ДЛЯ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ</p> <p>Требования и потребность в развитии могут быть связаны с управлением деятельностью и людьми, поддержанием отношений с общественностью, развитием организации или с определенной профессиональной готовностью</p>	ТРЕБОВАНИЯ	ПОТРЕБНОСТЬ В РАЗВИТИИ (на год)
		(на 2–3 года)
<p>10. ВХОДЯЩИЕ В СФЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАЖНЫЕ ОТДЕЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ,</p> <p>которые не образуют единой области ответственности и не относятся к областям ответственности, перечисленным в п. 5. Вместе с тем их выполнение требует значительных затрат времени</p>		
Место		
Подпись начальника	Подпись составителя	

Составление схемы деятельности

На следующем этапе составления указанной схемы разъясняется ее содержание и даются указания по заполнению важнейших пунктов. В первую очередь точно определяется наименование данной деятельности и ее место. Деятельность обозначает круг задач, входящих в компетенцию одного работ-

ника, выполнение которых нацелено на достижение точно определенных целей. Следовательно, первоначально деятельность определяется исходя из функциональных потребностей в результатах, а не из того, что данный работник может делать в наступающем отчетном периоде. Место данного рода деятельности в организации объясняет, кто в предстоящем отчетном периоде ею занимается, какую деятельность осуществляет его начальник, кто непосредственно находится в подчинении и кем надо руководить. Кроме того, в организационном плане решаются вопросы замещения.

Цель определения заместителей заключается в том, чтобы обеспечить выполнение обязательных заданий без долгих размышлений или стабильность деятельности в случае болезни, отпуска и в других исключительных случаях, когда задействованы не все человеческие ресурсы. Можно развивать замещение от традиционной системы обеспечения деятельности до системы, совершенствующей и мотивирующей работника. Замещение развивается, хотя и является лишь частичной деятельностью. По этой причине при определении заместителей целесообразно в целях развития и мотивации назначать их так, чтобы одни и те же работники не замещали автоматически из года в год одни и те же должности. С помощью хорошо отработанной системы замещения естественным путем строится система “вторых лиц”, которая, в свою очередь, довольно легко включается в развивающую практику планирования служебной карьеры [20; 43; 127; 139].

Смысл деятельности

Смысл деятельности объясняет, почему она существует с точки зрения функциональных результатов организации. Это своего рода размышление о деятельности предприятия и организации управления на уровне какого-либо одного вида деятельности и занимающегося ею работника. Четкий смысл деятельности заставляет всю организацию размышлять о деятельности, желая достичь результата, поэтому он должен содержать естественный и мощный акцент на результат, особенно если речь идет о данном отчетном периоде. Уже в определении смысла деятельности рекомендуется отразить важнейшие конечные цели отчетного периода, а более детальная конкретизация выполняется лицом, занимающимся этой деятельностью. Далее приводятся несколько примеров определения смысла деятельности.

1. Исполнительный директор руководит деятельностью всей организации и развивает ее так, чтобы были достигнуты согласованные конечные цели в отношении рентабельности, эффективности, представления о предприятии и т. д.
2. Директор по экономическим вопросам руководит экономической деятельностью предприятия и развивает ее так, чтобы были достигнуты согласованные на данный период цели относительно качества и объема информации и др.

3. Руководитель подразделения руководит деятельностью самостоятельного подразделения и развивает ее так, чтобы были достигнуты согласованные конечные цели относительно рентабельности, роста, доли на рынке, мотивированности и т. п.
4. Директор по кадрам руководит и развивает кадровую политику фирмы так, чтобы были достигнуты цели относительно количества занятых, расходов на рабочую силу, структуры кадров; направляет осуществляемые на фирме административно-кадровые мероприятия на достижение целей фирмы в соответствии с подтвержденной кадровой политикой; действует на фирме как специалист по вопросам управления персоналом.
5. Главный бухгалтер ведет бухгалтерию, рассчитывает зарплату, а также руководит предоставлением услуг и развивает их так, чтобы были достигнуты согласованные конечные цели относительно качества, времени, количества и т. д.

Установление смысла деятельности во многих случаях завершается определением наиболее значительных ключевых результатов предстоящего отчетного года. Таким результатам придается точное содержание, чтобы соединение результата с целью, заложенное в пункте “смысл деятельности”, было не просто словами, а соответствовало реальной действительности. Согласованные конечные цели должны быть изложены четко, полно, хотя и в сжатом виде; в этом случае они являются достаточно веским обоснованием при составлении и реализации рационального плана использования времени [14; 127].

Определение областей ответственности

Областями ответственности обозначают основные задачи, имеющие определяющее значение для результатов деятельности. Область ответственности можно назвать также полем деятельности. Она довольно точно конкретизирует практический смысл деятельности. Уточнение области ответственности дает более детальное определение тому, что нужно делать, чтобы в данном периоде был достигнут смысл деятельности. Как смысл, так и области деятельности относятся к отчетному периоду или определяют наиболее важные задачи на предстоящий год. В каждом отчетном периоде они обдумываются вновь, и без их осмысления не переходят от предыдущего периода к следующему. Не рекомендуется определять более пяти-шести областей ответственности, но для каждой из них можно конкретно сформулировать две–четыре относящиеся к ней важнейшие задачи.

Индивидуализация областей ответственности и определяемых для них задач должна быть настолько конкретной, чтобы их влияние на данные ключевые результаты было четко видно и на их основе можно было определять индивидуализированные практические меры для достижения конечных целей. К основным областям ответственности лиц, занимающих руководящие должности, можно отнести следующие.

1. Управление деятельностью может включать в качестве важных задач руководство процессом определения конечных целей, составление планов деятельности с ориентацией на результат и контроль за результатами.
2. Управление персоналом может включать составление годового плана кадровой политики и обучения, а также мероприятия по мотивации, направленные на различные группы персонала.
3. Управление контактами может включать руководство контактами с компаньонами и дочерними фирмами, а также поддержание внутренних контактов с персоналом.
4. Развитие управления деятельностью, персоналом и поддержанием контактов может включать развитие организационной структуры и управленческого климата, а также лучшее использование внешних связей и отношений.
5. Исполнительская работа или выполнение других задач помимо чисто руководящих предполагает, что руководители разных уровней могут время от времени участвовать в выполнении работы подчиненных, особенно в небольших подразделениях и группах. У людей, не занимающих руководящих должностей, подобные работы в совокупности образуют области ответственности в схеме деятельности с ориентацией на результат. Чем более крупным подразделением управляет руководитель, тем более важно, чтобы чисто руководящие задачи, упомянутые в п. 1–4, занимали подавляющую часть времени. Чем выше уровень организационной деятельности, тем более долгосрочной и значимой должна быть реализация областей ответственности [127; 135].

Определение компетенции в целях осуществления смысла деятельности

Не обязательно определять компетенцию по областям ответственности, можно полностью сконцентрировать ее на осуществлении деятельности. Зачастую ее и определяют по областям ответственности, поскольку тогда становятся очерченными все наиболее важные решения, относящиеся к каждой области ответственности и к данной деятельности. Имеет смысл определять в общем компетентность в достижении результата так, чтобы было очевидно, какая компетенция относится к данной деятельности. Иными словами, конкретизируются те из наиболее важных решений, которые необходимо принимать данному работнику. Другие решения, более мелкие и менее определенные, делегированы на нижестоящие уровни организации, хотя и там они не индивидуализированы. Такое определение компетенции выражает, какими полномочиями не обладают другие. Все, что не запрещено, разрешено подчиненным относительно компетенции, хотя она и не конкретизируется на уровне решений. Детальное определение рекомендуется потому, что при соответствующем управлении сознательно стремятся действовать на верхнем пределе компетенции.

Компетенция должна быть достаточной для достижения конечных целей и реализации решений, относящихся к различным областям ответственности. В противном случае компетенция подвергается переоценке. При правильном управлении делегируются как ответственность за результат, так и полномочия идти к достижению результатов, а не отдельные задачи и решения. Иными словами, подчиненным предоставляется возможность самостоятельно работать и принимать решения, а также постоянно “расти”, приближаясь к более инициативной и творческой деятельности. Примеры определения компетенции [127]:

1. Подтверждение конечных целей подразделений на следующий отчетный период.
2. Предложения по бюджету на будущий год.
3. Капиталовложения, превышающие 100 тыс. грн.
4. Решения по количественному и качественному составу персонала подразделения.
5. Выбор персонала.
6. Разделение труда и делегирование компетенции в подразделении.
7. Решения по плану обучения персонала.
8. Глобальные организационные изменения.

Личные ключевые цели работника с ориентацией на результат

При эффективном управлении и мышлении с ориентацией на результат важно, чтобы все работающие в данном подразделении знали, достижение каких результатов ставится в качестве цели на каждый год. Ключевыми результатами коммерческой деятельности на частном предприятии могут быть, в частности, рентабельность, оборот, доля на рынке, издержки, структура и использование основного капитала, платежеспособность, а также количество и качество производимой продукции. Вспомогательными результатами, прежде всего в области управления персоналом и поддержания контактов, могут быть, в частности, количественный и качественный состав персонала, мотивированность, производительность труда, представление о предприятии и использование внешних связей. Все результаты должны иметь конечное выражение, которое может быть достаточно легко измерено после постановки целей. Определенные по подразделениям, они входят для каждого работника в схему деятельности с ориентацией на результат в порядке их значимости и с тем же содержанием — в пункт “Ключевые результаты и цели деятельности подразделения”.

При эффективном управлении успех каждой деятельности оценивается на основе достигнутых результатов. Поэтому в схеме деятельности с ориентацией на результат важно индивидуализировать и личные ключевые результаты (см. п. 3–7 в схеме на с. 681–682). Ими могут быть, в частности, качество и степень выполнения планов, мотивированность и эффект взаимовлияния

персонала, производительность труда, стабильность работы по развитию и ее ориентированность на результат, а также действенность групп (например, руководящих).

Эти результаты и цели записываются в порядке значимости в схему деятельности данного работника (пункт “Личные ключевые результаты и цели”). Смысл этого пункта заключается в том, чтобы многосторонне представить ключевые результаты, к достижению которых данный работник стремится и на основе которых его оценивают (а возможно, и вознаграждают). Следует убедиться в том, что личные ключевые результаты в самом деле целеустремленно достигаются в области управления деятельностью и персоналом, поддержания контактов и развития. Стоит также удостовериться, что они выведены из ключевых результатов данного подразделения и таким образом способствуют их достижению [127; 149].

Тесные деловые контакты

Все контакты должны способствовать достижению конечных целей. Очень часто внутренние и внешние контакты организации в течение нескольких лет формируются весьма случайно; при этом ключевые контакты редко устанавливаются целенаправленно. На поддержание контактов на разных уровнях зачастую уходит очень много времени и сил. По этой причине важно выяснить для себя, какие внутренние и внешние контакты организации являются действительно значимыми с точки зрения ключевых результатов. Внутренние и внешние контакты можно отметить в схеме деятельности как отдельно, так и во взаимосвязи. Чаще они, конечно, разграничиваются. В каждой группе определяются три–пять наиболее важных контактов, которые действительно поддерживаются неукоснительно, на заранее спланированной основе. Если объектом контактов является лишь часть какой-то крупной внешней организации, необходимо индивидуализировать их преимущественно на уровне человеческих взаимоотношений или, по крайней мере, проводить такое разграничение, чтобы было ясно, о какой деятельности или должности идет речь.

При первом определении тесных деловых контактов рекомендуется выявить все существовавшие до этого контакты и направлявшиеся на разные уровни. После этого оценивается (количественно и качественно) значение контактов с точки зрения получения ключевых результатов. Все ненужные контакты следует немедленно, но корректно прекратить.

Нужно иметь в штате сотрудника, который обеспечивал бы необходимые контакты. Чаще всего контактами, особенно внешними, занимаются на слишком высоком организационном уровне или слишком немногие. Делегирование функций по обеспечению контактов предоставляет такие же возможности для мотивации и развития персонала, как и делегирование полномочий [127; 130].

Требования, предъявляемые данной деятельностью, и потребность в развитии личности

Посредством предъявляемых требований определяется, что предполагает достижение конечных целей и обеспечение областей ответственности, позволяющее полностью реализовать смысл деятельности. Требования концентрируются на человеке, занимающемся данной деятельностью. Их определяют исходя из функциональных потребностей. Требования могут входить составной частью в умение руководить деятельностью или людьми. Их следует определять достаточно конкретно, чтобы можно было оценить, насколько человек, занимающийся данной деятельностью, удовлетворяет предъявляемым требованиям.

Когда требования определены так, что индивидуализированы, по крайней мере, пять–семь наиболее важных из них с точки зрения результатов, можно решить, как нужно развивать человека, занимающегося данной деятельностью. Советуем определять потребность в развитии с интервалом в один и два-три года. Потребность в развитии может быть направлена на более полное использование и совершенствование уже имеющихся сильных черт или на исправление недостатков, которые существенно влияют на получение результатов и обеспечение областей ответственности. Выявленную потребность в развитии нужно облечь в форму программы развития данного человека. В этом случае удовлетворение потребности в развитии распределяется на год и на перспективу [127; 149].

Отдельные важные задания и другие данные

Во многих случаях деятельность включает в себя выполнение и таких достаточно существенных и повторяющихся отдельных заданий, которые сами по себе не образуют единой области ответственности или не умещаются в рамки ни одной из основных областей ответственности. Подобные задания перечисляются в схеме деятельности в отведенном для них пункте.

Таким образом разъясняется основное содержание схемы. Поскольку составляется она отдельно на каждый год, можно в конце схемы оставить место для подписи начальника и данного работника. Дата ставится уже в начале схемы.

Руководящим работникам рекомендуется продолжить работу и составить личный план деятельности и бюджета времени на предстоящий год. Это дает хорошую основу для достаточно точного временного планирования [127].

Составление личного плана и бюджета времени

В соответствии с описанной выше системой можно сделать вывод, что схема деятельности четко располагает пять–семь ключевых результатов в порядке их значимости. На их основе работа по управлению своей деятель-

ностью продолжается в виде составления личного плана деятельности и бюджета времени на данный отчетный год. Этот процесс начинается с перенесения ключевых результатов, уточненных в связи с определением схемы деятельности, в первую колонку в порядке их значимости. После этого каждый ключевой результат рассматривается в отдельности и для него достаточно точно определяются цели на следующий отчетный год, способы и момент контроля, мероприятия, бюджет времени и момент достижения. Далее мы более детально рассмотрим различные группы вопросов.

Цели по ключевым результатам могут быть количественными, качественными и привязанными ко времени. Их нужно сравнивать с текущей ситуацией, если таковая существует для данной цели. Пример определения целей приведен в виде табл. 25.

Таблица 25

Ключевой результат деятельности	Цель по ключевому результату
Рентабельность	Увеличение нынешнего уровня на 25 %
Доля на рынке	Самообеспеченность — 20 % Увеличение нынешней доли на рынке с 10 до 18 % в каждом районе
Эффективность работы персонала	Увеличение объема выполненных работ на 25 %
Мотивация персонала	Сохранить хороший уровень мотивации и повысить слабый уровень до удовлетворительного
Степень использования связей	Лучше использовать клиентов, особенно при планировании деятельности

При определении целей необходимо четко ориентироваться на конечный результат, чтобы их достижение можно было достаточно просто измерить. При этом нужно помнить, что не следует всегда добиваться четкой количественной оценки всех целей. Использовать количественные выражения рекомендуется, но если естественным путем это не удастся, в большинстве случаев достаточно ограничиться четкой констатацией направления цели с твердой привязкой к нему. Нужно помнить, что во многих случаях в качестве измерителя (например, развития мотивации) достаточно сводки личных мнений или так называемого анализа “мне кажется”. Относительно потребностей достижения более убедительные, хотя и не такие точные результаты можно получить с помощью исследований мотивации. Общим правилом здесь должно быть следующее: нельзя измерять достижение целей с натяжкой до ненужной точности. Достаточно такой степени точности, чтобы при определении способа и времени контроля можно было получить необходимое представление о достижении конечных целей.

Затем в плане деятельности определяется, когда контролируется достижение поставленных конечных целей, по чьей инициативе осуществляется

контроль, откуда поступает информация по нему, как и в какой форме он организуется. Следует очень серьезно обдумывать пункт контроля, поскольку практика показывает, что именно здесь зачастую допускается большая халатность. В плане деятельности этот пункт сознательно расположен перед пунктом мероприятий. Причина этого заключается в том, что таким образом подчеркивается значение контроля и то, что при управлении по результатам мы контролируем именно достижение поставленных конечных целей, а не выполнение отдельных мероприятий. Естественно, необходимо контролировать и реализацию отдельных мероприятий в соответствии с графиком, но центр тяжести лежит на достижении конечных целей.

При определении мероприятий сознательно восстанавливают в памяти четкие цели по ключевым результатам, а также смысл деятельности, область ответственности, полномочий и компетенции по схеме деятельности. С их помощью определяются детальные мероприятия, для начала по возможности по группам мероприятий. Мероприятия необходимо определять настолько детально, чтобы их можно было разбить по времени в планах использования времени, составляемых на год и более короткие периоды. Бюджет времени обычно составляется в процентном выражении и показывает, какая часть общего времени затрачивается на мероприятия по достижению каждого ключевого результата. Здесь не нужно стремиться к более чем 5 %-й точности. Иногда бюджет времени составляется не в процентах, а в днях или в неделях. Его значение заключается в том, что он разъясняет, как много времени руководитель хочет использовать на достижение различных ключевых результатов. Если уже известен момент осуществления данного мероприятия или группы мероприятий или это может быть определено при составлении плана деятельности на год, момент осуществления также отмечается в плане деятельности, хотя бы в виде желаемого срока, в последней колонке [127].

Составление плана использования времени

Обоснованные личные схемы деятельности с ориентацией на результат и план деятельности автоматически приводят к рациональной программе использования времени. Однако практика показывает, насколько легко мы уступаем именно в этом критическом пункте. Обычно мы думаем, что хороший план деятельности осуществится и без особого планирования затрат времени. На практике это представление оказалось ошибочным. По этой причине естественно позаботиться о планировании личного времени с точностью до дня. Это легко сделать, если предприятие имеет современный календарь планирования использования времени, составленный исходя из конкретных потребностей.

Составляя план использования времени, придерживайтесь таких рекомендаций.

1. В своем плане использования времени сознательно отталкивайтесь от каждой конечной цели и определенных для нее мероприятий как на годовом, так и на недельном уровне.
2. Определите в своем плане деятельности мероприятия и группы мероприятий настолько конкретно, чтобы можно было зарезервировать больше времени для тех, которые требуют огромных затрат времени.
3. Определите для себя рабочий ритм целевого года, целевого месяца, целевой недели и целевого дня и сознательно внедряйте его при составлении планов использования времени в предстоящие отчетные периоды на возможно более длительный срок.
4. Заранее зарезервируйте время для проведения следующих мероприятий:
 - расширение границ собственной ответственности и ответственности всей организации;
 - определение конечных целей и задач развития (так называемые заповедные часы);
 - выяснение того, с кем и по какому вопросу в ближайшие месяцы, недели и дни нужно провести совместные дни (регулярно повторяющиеся собрания и другие совместные мероприятия) и подготовка к ним;
 - личный рост и отдых;
 - управление внешними связями и их поддержание;
 - связанные с Вашей работой групповые беседы о конечных целях, контроле и других вопросах, к которым нужно своевременно подготовиться.
5. Отметьте в своем календаре мероприятия по контролю за конечными целями и запланированными текущими мероприятиями и зарезервируйте для этого достаточно личного и общего времени.
6. Удостоверьтесь, что спланированное Вами использование времени распространяется на весь диапазон ответственности на этот год с ориентацией на конечные результаты.
7. Подсчитайте по месяцам резервное время и его долю во всем бюджете времени. Сравните эти цифры с бюджетом времени, предусмотренным в Вашем плане деятельности, и сделайте необходимые выводы.
8. Поставьте себе цель составить точный план использования времени по меньшей мере на три предстоящих месяца. Однако не планируйте весь бюджет времени более чем на 60 %. Остальное время понадобится Вам для гибкого его использования и незапланированных мероприятий. Но если Вы заранее распланируете лишь 5–10 % времени на ближайшие недели, это будет означать, что Ваше намерение управлять использованием своего времени было несерьезным. Управление временем связано с Вашим желанием, а не с техникой планирования использования времени. Вам, однако, необходима определенная, подходящая техника планирования использования времени, поскольку Вы не можете помнить обо всех мероприятиях [127].

Составление плана на неделю

Ранее мы рассмотрели план использования времени на год и несколько месяцев. Приведенные там советы, естественно, находят свое применение и на уровне недели и дня. Рекомендуется начинать составление плана на неделю хотя бы в последние часы в пятницу на предыдущей неделе. В плане на неделю уточняются конечные цели предстоящей недели и определяются необходимые работы в порядке их значимости. Вы можете разбить их на три группы:

- 1) работы, обязательные с точки зрения достижения конечных целей;
- 2) работы, которые будут сделаны, если хватит времени на предстоящей неделе;
- 3) работы, которые будут сделаны, если останется время на текущей неделе.

Зарезервируйте время на текущей неделе для каждой работы, совмещая рамки удачных недель и дней. Уточните также заранее необходимые контакты и их способы на предстоящей неделе. Старайтесь по возможности делегировать контакты, по крайней мере рутинные, своему секретарю (если он у Вас есть). Когда неделя завершается, дайте оценку плана использования времени на неделю и достигнутых конечных целей. Посмотрите, в чем Вы достигли успеха и что можете учесть из своих неудач при составлении последующих планов [127].

Составление плана на день

План на день намечают в соответствии с теми же основными направлениями, что и при составлении плана на неделю. На каждый день определяются конечные цели работы в порядке их значимости и ритм работы. Это делается преимущественно в конце предыдущего дня или сразу в начале планируемого. Зарезервируйте достаточно времени для личного отдыха и восстановления сил.

При составлении и выполнении плана работы на день сознательно применяйте усвоенные Вами советы по эффективной работе, например:

- секретарь должен действовать как эффективный фильтр;
- необходимо поддерживать хорошее физическое и психическое состояние;
- стол должен быть чистым;
- утром нужна короткая пауза для планирования работ на день;
- следует быть точным и пунктуальным;
- прочь пустую болтовню;
- прочь долгие обеды;
- необходимо сократить продолжительность перерывов “на кофе”;
- прочь рутину;
- необходимо доверять другим и делегировать полномочия;
- следует обеспечить эффективное соблюдение графиков;
- нужно прекратить телефонный “террор” и развивать телефонную культуру;
- соблюдать график рабочего времени;

- прочь дурные привычки;
- нужно определить порядок выполнения работ по их значимости и скрупулезно соблюдать его;
- следует поменьше вмешиваться в дела подчиненных;
- не нужно растягивать выполнение дел: в работе нужна расторопность;
- не следует заниматься личными делами в рабочее время.

Мы рассмотрели различные стадии системы управления собственной деятельностью и использованием времени. На первый взгляд все это может показаться излишне сложным. Однако, как свидетельствует финский опыт управления по результатам, после нескольких лет упорной тренировки это становится привычкой. Каждый руководитель должен требовать от себя правильного отношения к управлению использованием времени. Чем большая часть персонала также захочет рационально использовать свое время, тем в большей степени можно быть уверенным в реализации поставленных перед организацией конечных целей [127].

В заключение приводим методику составления личного плана жизни, которая может оказаться полезной для начинающих и работающих менеджеров.

ТЕСТ 55

Личный план жизнедеятельности и развития в различных сферах жизни*

1. Оценка жизненной ситуации (см. схему областей жизненного опыта на с. 695)

1.1. Работа	
Имею ли я четкую картину своей работы и ее целей? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения в отношении работы? Какую работу я хочу выполнять через 10 лет?	Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас? А через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?
1.2. Экономическое положение	
Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет — каков он и придерживаюсь ли я его рамок? Сколько у меня долгов? Получу ли я в случае необходимости кредит?	Каковы мои потребности в финансировании и размещении капитала в ближайшие годы? Какие меры я могу в случае необходимости применять для улучшения своего экономического положения?

* Приводится по: *Управление по результатам*. Пер. с финск. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993. — С. 303—307.

1.3. Физическое состояние	
Какова моя общая физическая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т. п.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача (на общих, специальных)? Занимаюсь ли я регулярно оздоровительным спортом?	Достаточно ли я сплю? Правильно ли я питаюсь? Каков мой вес? В каких количествах я употребляю алкоголь? Забочусь ли я о "строительстве" своего тела? Какие меры я могу принять для улучшения своего физического состояния?
1.4. Социальное состояние — человеческие отношения	
Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли других мое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?	Как это проявляется на практике? Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать свои отношения обратной связи?
1.5. Моральная готовность — психическое состояние	
Развиваю ли я себя постоянно тем или иным способом? Читаю ли я регулярно газеты, еженедельные издания, специальные газеты, литературные произведения? Слежу ли я за новостями дня: по газетам, радио, ТВ? Посещаю ли я учебные мероприятия, собрания, конференции, специальные курсы, занимаюсь ли самообразованием?	Участвую ли я в совместной деятельности по развитию: в кружках, в объединениях? Есть ли у меня личный план развития? Как я могу развивать свою мотивацию и душевное состояние?
1.6. Семейная жизнь	
Понимаю ли я значение семьи? Какова моя семейная ситуация на сегодняшний день? Изменится ли она в ближайшие годы и как? Уделяю ли я достаточно времени своей семье? Есть ли в моей семье общие увлечения?	Знаю ли я членов своей семьи — их потребности и мнения? Могу ли я создать в своей семье открытую и душевную атмосферу? Создаю ли я в своей семье надежные условия? Как я могу развивать свою семейную жизнь?

2. Постановка личных конечных целей

2.1. Целями моей жизни являются:

Насколько они важны для меня и почему?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2.2. Моя жизненная цель должна осуществиться до 200__ г.; самое позднее ____

2.3. Какие факторы способствуют достижению моих жизненных целей? ____

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моих жизненных целей? ____

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моих жизненных целей: время, деньги, здоровье и т. д.? ____

Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели? ____

А какие препятствуют?

Что я могу сделать в этом плане?



3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моих жизненных целей

Область достижения целей	Мероприятия	Время	Контроль	
			когда	как
3.1. Здоровье и физическое состояние				
3.2. Моральная мотивация и психическое состояние				
3.3. Социальное взаимодействие, семейная жизнь, дружеские отношения и увлечения				
3.4. Трудовая деятельность				
3.5. Личное материальное благосостояние				
3.6. Этическое развитие				

16.2

ТАКТИКА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

... с рабочими

Установление оптимальных взаимоотношений управляющих и подчиненных — важнейшая социально-психологическая проблема, во многом определяющая результаты управленческой деятельности. Установлено, что разногласия, возникающие в процессе общения, приводят к снижению производительности труда как минимум на 30 %. Предполагается, что мотивация персонала при оптимальных взаимоотношениях может увеличиться примерно на столько же процентов.

Вместе с тем в настоящее время возникла проблема ухудшения взаимоотношений между подчиненными и менеджерами. Основная причина в том, что большинству занятых в сфере производства или бизнеса (например, 43 % в США) присуще скептическое отношение к жизни и работе [146]. Наиболее общие причины таковы: а) работа оплачивается слишком низко; б) управляющим нельзя доверять; в) компания не думает ни о чем, кроме бизнеса; г) работники совсем не могут распоряжаться своим рабочим временем. Экспертами предлагается общий подход к тому, что следует делать для преодоления недоверия и скептицизма. Прежде всего необходимо выяснить, чего ожидают работающие от компаний и чего — компании от них. В этой связи анализируются **необходимые шаги менеджеров** по созданию реалистических ожиданий персонала:

- люди должны иметь реалистические представления о своей работе уже при найме;
- необходимо делегировать работникам права и ответственность за принятие решений в их повседневной деятельности;
- следует укреплять деловую и профессиональную этику.

Зарубежными исследователями изучены ошибки, наиболее часто совершаемые предпринимателями на практике, и разработаны рекомендации по их устранению. Называются восемь типичных ошибок: установление недостаточной цены на продукцию, игнорирование собственной интуиции, боязнь нововведений, неумение внимательно слушать, пренебрежение заботой о клиентах, игнорирование положительного влияния дружеских взаимоотношений людей, торопливость в принятии решений, недооценка способностей человека. При этом отмечается, что предвидение возможных ошибок позволяет избежать их или, по крайней мере, выявить на ранней стадии, что делает процесс управления более успешным.

Большое внимание в современном менеджменте уделяется вопросам деловой и поведенческой этики. Ряд фирм открыли курсы и выпускают пособия с рекомендациями относительно методов общения и поведения. В последние годы более двух тысяч корпораций в США разработали для своих служащих всех уровней кодексы и наставления по вопросам этики делового общения. Как показали результаты опросов менеджеров [146], 60 % обследованных фирм имеют четкие письменные правила поведения управляющего с сотрудниками, более 35 % — конкретные инструкции о контроле за рациональным использованием рабочего времени, а 35 % — правила поведения с сотрудниками, имеющими семейные проблемы.

... с инженерным персоналом

Особого внимания заслуживает проблема улучшения взаимодействия менеджеров с инженерным персоналом. Необходимо поддерживать творческую атмосферу и высокую работоспособность, создавать у инженерного персонала уверенность в завтрашнем дне, использовать новые возможности и технические средства для увеличения производительности инженерного труда. Разработаны соответствующие рекомендации по улучшению взаимодействия менеджеров и инженерно-технического персонала, предусматривающие обеспечение безопасности людей, соблюдение этики при выборе стратегии маркетинга, доверие к высокому профессионализму персонала и учет конструктивных предложений.

Особое значение имеет проблема управления талантливыми сотрудниками. Эксперты указывают на то, что деятельность таких служащих может стать важной составляющей успеха компании, но управление ими сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, амбициозны, умны и не вписываются в рамки привычных стандартов. Необходимо анализировать их положительные качества: приверженность делу, нацеленность на будущее, желание быстро добиться всего в жизни, огромную энергию, творческий подход к делу и т. д. Нестандартность таких людей ставит проблему измерения их вклада в общую производительность компании. Вклад этот анализируется по обычным направлениям, но особая роль талантливых сотрудников модернизирует критерии оценки их деятельности, к которым относятся труд (его качество), материальная отдача (стратегический потенциал идей и исследований), энергия (энтузиазм и достижения), капитал (творчество и образ действия).

... с заместителями

Зарубежные исследователи уделяют также особое внимание проблемам взаимоотношений в системе “руководитель — заместитель”, что имеет боль-

шое значение для эффективного управления. В исследованиях анализируются существующие варианты взаимоотношений руководителей и их заместителей, распределение между ними обязанностей и полномочий. Например, начальник и заместитель руководят определенными организационными подразделениями в рамках отдела; начальник распределяет руководство отдельными структурами между своими заместителями, оставляя за собой общее руководство отделом; начальник и заместитель имеют различные функции и т. д.

Исследователи считают, что распределение обязанностей между руководителем и заместителем должно определять перечень функций и проблем, по которым заместитель уполномочен сам принимать решения. Такая модель распределения обязанностей (модель А) может быть применена в любом отделе независимо от его размера, вида и целей. В небольших отделах роль заместителя может выполнять один из работников, а в крупных (около 20 человек) должен быть штатный заместитель. В особо крупных отделах следует предоставить максимальную самостоятельность руководителям подразделений, создавая одну должность штатного заместителя с соответствующими функциями.

При распределении руководства отдельными подразделениями между разными заместителями (модель Б) следует оговаривать компетенцию первого заместителя руководителя. Популярность модели Б обуславливается следующими причинами. То, что руководитель подразделения является заместителем руководителя отдела, упрочивает его положение как при внешних контактах, так и в отделе, а также повышает престиж руководителя, имеющего несколько заместителей, в глазах окружающих. Руководитель отдела имеет в этом случае преимущество над руководителями каждого из подразделений, поскольку только он видит деятельность отдела в целом, а его заместители владеют ситуацией лишь на вверенных им участках. В то же время заместитель в модели А, так же как и руководитель, знающий о деятельности отдела, может расцениваться как соперник. Модель Б по сравнению с моделью А более выгодна для заместителя, ибо руководитель отдела, имея более широкую сферу деятельности, склонен предоставлять своим заместителям большую самостоятельность в выполнении закрепленных за ними функций. Даже при существовании в модели Б первого заместителя его позиция как соперника руководителя значительно ослаблена наличием других заместителей.

... С НАЧАЛЬНИКАМИ

Знание разных типов “трудных” начальников, умение определить их и общаться с ними может помочь менеджерам и другим специалистам построить более здоровые и продуктивные отношения с непосредственными

руководителями. Ниже описываются различные типы “трудных боссов”, а также рекомендации для правильного построения стратегии поведения их подчиненных, которые подготовлены и опубликованы профессором менеджмента Дж. Кеннетом Матейка и директором Института менеджмента Ричардом Дж. Дансингом.

10 типов наиболее “трудных” боссов

“Трудные” боссы имеют несколько **общих характерных черт**. *Первая:* большинство служащих согласны с тем, что эти руководители на самом деле “трудные”. *Вторая:* эти боссы очень постоянны в своем “трудном” поведении; их подчиненные знают, что они собираются сделать еще до того, как они это сделают. *Третья:* их фирменный лозунг — “Это не моя вина”; по этой причине кто-нибудь другой всегда обвиняется во всем, что выполняется неправильно. *Четвертая:* общение с ними истощает время и силы их служащих. *Пятая:* энергия, которую затрачивают их служащие при контакте с ними, обычно не соответствует действительной проблеме, которая рассматривается.

“Трудные” боссы приводят подчиненных в замешательство нелогичной, стилевой манерой поведения, которую они реализуют в ответ на специфические воздействия; это их оригинальный “номер программы”, уникальная отличительная черта, которую они используют, чтобы контролировать других. При этом любой из этих боссов может быть как мужчиной, так и женщиной.

1. “Задира” громогласен, стоек (тверд), грозен, агрессивен, о нем поговаривают (часто “Задира” делает это сам), что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях. “Задиры” имеют сильное желание контролировать других; для них жизнь — это непрекращающаяся борьба за власть.

“Задиры” боятся двух вещей: собственного несовершенства и любой формы близости. Когда Вы имеете дело с боссом этого типа, стойте прямо, смотрите и говорите открыто, называйте его по имени (чтобы привлечь его внимание, но не принимая “боевой стойки”) и попытайтесь решить с ним интересующую Вас проблему. Старайтесь контролировать собственный страх, так как страх только подстрекает (“заводит”) босса этого типа. Не показывайте своего волнения и дайте “Задире” время выплеснуть гнев.

Когда наступательный порыв “Задиры” начинает ослабевать, подошла Ваша очередь взять инициативу. Избегайте “лобового столкновения”. Будьте дружелюбны, но тверды. Улыбайтесь, если это кажется уместным, но не будьте напуганы. Сосредоточьтесь на проблеме и Ваших нуждах. Если Вы проявите уважение, но не страх, “Задира” будет искать другую “жертву”.

2. Медлительный босс обычно дружелюбен, мил и доброжелателен. Однако такого типа боссы имеют два главных недостатка: любой ценой откладывают решения и обходятся утверждениями общего характера, избегая

быть конкретными. Медлительные боссы фактически являются жертвами выскатательного, педантичного воспитания; они откладывают выполнение задач, чтобы избежать беды, и “ходят вокруг да около”, избегая быть откровенными и задеть чьи-либо чувства.

Медлительные боссы боятся совершить ошибку, которая может обнаружить их профессиональную непригодность и промахи. Если Ваш босс медлительный, попытайтесь обнаружить это в ситуации “скрытый барьер”. Будьте уверенны, дайте ему понять, что немудрено ошибиться, когда чему-то учишься. Спросите, что он имеет в виду, когда использует неопределенные или двусмысленные слова, и договоритесь о точных и реальных сроках выполнения работы. Будьте гибкими, но ориентируйтесь на факты. Используйте позитивные приемы и избегайте нажимов: медлительный босс и так достаточно неуверен. Попробуйте решить проблемы с помощью расположенных в ряд альтернатив. Окажите боссу поддержку после того, как он принял решение. Когда он принимает решение, усильте Вашу бдительность; принимая от него поручения и распоряжения, не торопите события.

3. “Боец”. “Горя бездымно” сдерживаемой яростью, “Боец” — это “ходячая бомба” с часовым механизмом. Его (или ее) гнев лежит не на поверхности. “Боец” взрывается неожиданно: много кричит, атакует и выплескивает свой сарказм. Ему нравится “стрелять” без разбора, быстро и часто. Когда его вспышка раздражения проходит, он обратно “вползает” в свое угрюмое молчание. Для “Бойца” восстановление справедливости (реальной или воображаемой) является целью, отмщение — орудием.

“Боец” боится собственного гнева и проявления своих эмоций, а также неискренности в любой форме. Когда Вы обращаетесь к боссу такого типа, пытайтесь противостоять ему конструктивно. Вы даже можете сказать ему, как это трудно — иметь дело с его “заводящимся с полуоборота” гневом. Попросите личной встречи с ним; не допускайте отклонений или срывов. Затем покажите Ваши серьезные намерения, сосредоточившись на вопросе; попытайтесь направить его энергию в русло решения проблемы. Сделайте это вызовом для него: ведь ему нравятся вызовы.

4. “Льстец” постоянно улыбается, дружелюбен, угодлив, с чувством юмора. “Льстецы” говорят людям то, что те хотят слышать; попытка “припелить их к стенке” столь же результативна, как и попытка собрать ртуть вилкой. “Льстецы” больше верят в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Необходимость в одобрении делает их специалистами по уловкам.

“Льстец” боится прямого разговора и прямого действия, что иногда приводит к появлению врагов. Он нуждается в одобрении — так дайте его ему, смейтесь над его шутками и наслаждайтесь его рассказами. Но не позволяйте ему брать нереальные обязательства. Поддерживайте его ответственность и требуйте фактов, подтверждающих его высказывания. Дайте ему понять, что честность — это самая лучшая политика.

5. Пессимист несчастен от жизни, от самого себя, от Вас. Ему, очевидно, следовало бы работать где-то в другом месте, но и любая другая организация тоже не слишком может его воодушевить. “Пессимист” обвиняет других людей, хнычет, жалеет себя и стремится избавиться от своего трудного положения. Он глубоко убежден в том, что все, что не в его собственных руках, завершится неудачей, поскольку он верит, что другие совсем не заботятся о том, что в их власти.

“Пессимисты” обычно тщательно скрывают свои недочеты; в глубине души они догадываются, что где-то у кого-то может быть, в принципе, все благополучно.

Работая с “Пессимистом”, придерживайтесь таких “можно” и “нельзя”: нельзя спорить с ним — это только укрепляет его в его негативных взглядах; нельзя разделять его негативные взгляды — это питает его пессимизм. Не торопитесь с решениями. Выслушайте его, поправьте, если необходимо, и отнеситесь к его проблемам конструктивно. Изложите факты и установите “предел ужаса” (т. е. сценарий наихудшего исхода). Если Вам это нужно, энергично возьмитесь за проблему сами.

6. “Всезнайка” знает много, но его проблема в том, что он действует так, как будто знает все. Он (или она) очень нетерпелив, что проявляется в неспособности слушать. Если “Всезнайка” сталкивается с отрицательными явлениями, он критикует то, чего сам не знает, обвиняет других, поскольку сам мало нуждается в подсказке и не любит работать в группах. “Всезнайка” думает, что его личный разум и знания — единственный способ оценки выполнения работы другими людьми.

“Всезнайка” боится не угодить другим, боится резкого падения собственных стандартов совершенства. Не воюйте со “Всезнайкой”, не обвиняйте его и избегайте конфронтации с ним; не пытайтесь быть “противоэкспертом” (возражать ему в том, в чем он считает себя знатоком). Наоборот, подводите его к решению проблемы. Спрашивайте у “Всезнайки”, слушайте его и выражайте ему признательность; затем установите обратную связь и предложите альтернативы.

7. Интроверт (человек, сосредоточенный на своих переживаниях) скрытен, и из него трудно “вытащить” какую-либо информацию, когда она Вам нужна. Он (или она) чувствителен и боится раскрываться. Может много предложить, но не может выразить своих мыслей.

Интроверт боится задеть чувства других людей и выглядеть человеком, оказывающим нажим. Если Ваш босс относится к этому типу, попытайтесь добиться, чтобы он говорил как можно больше. Примите дружескую, молчаливую позицию и задавайте вопросы, не требующие обязательного ответа; дайте ему возможность или говорить, или молчать. Объясните, что Вы испытываете, и попытайтесь добиться его реакции (ответа).

8. Некомпетентный босс многого не понимает, однако претендует на то, что знает намного больше, чем на самом деле. Он может украсть Ваши идеи и выдать их как свои. Больше всего он боится обнаружить свои недостатки.

Если Вы работаете с некомпетентным боссом, детально и точно учитывайте как проявления его некомпетентности, так и Ваши собственные цели. Когда Вы общаетесь с ним, опирайтесь больше на факты, чем на эмоции, чтобы доказать свою точку зрения. Помогите боссу либо стать компетентным, либо найти альтернативную (другую) сферу самовыражения (во втором случае действуйте осторожно). Документально подтверждайте собственный вклад в дела фирмы и не затрагивайте амбиций такого босса.

9. Лентяй (разгильдяй). Личные привычки (склонности) “Лентяя” могут раздражать и даже вызывать отвращение; беспорядок и хаос проявляются как в его (или ее) работе, так и в личной жизни. “Лентяй” не может ориентироваться в порядке вещей и определять приоритеты задач; их одежда постоянно смята, испачкана или порвана. Они могут слишком много есть, курить, распространять запах алкоголя или оставлять половину обеда на собственных усах.

“Лентяй” не хочет признавать, что он должен нести ответственность за свои действия, проявляя ребячество и безалаберность. Если Вы работаете с “Лентяем”, поддержите его, когда он случайно проявит аккуратность в своем поведении, и помогите ему достичь большего порядка в его личной и профессиональной жизни. Покажите на собственном примере, что если Вы будете вести себя так же, как он, то дело остановится.

10. “Ненормальный” (“отклоняющийся”) босс проявляет аномальное (отклоняющееся от нормы) поведение. Ненормальность сказывается или в сексуальных заигрываниях, или в частых прогулах, или в постоянной лжи. “Ненормальные” боссы пытаются уйти от ответственности и надеются, что люди будут “покрывать” их. Они слишком встревожены, малоэффективны, и трудно понять, являются ли возбуждение и неумные прихоти причиной или следствием их собственных проблем.

“Ненормальный” босс боится ответственности и, возможно, даже при достижении успеха ведет себя неадекватно. Его аномальности желательно тщательно задокументировать, чтобы предоставить “надежное свидетельство” для одержания победы в случае, если он попытается лгать, чтобы защитить себя. Некоторым служащим следует иметь собственные досье по аномальным действиям босса; такие документы могут обеспечить убедительное доказательство своей правоты в случае конфронтации.

Стратегия успеха в обращении с “трудным” боссом

Имея дело с “трудным” боссом, Вы можете выбрать несколько приемлемых вариантов. Наиболее эффективная стратегия зависит от типа “трудно-

го” босса, которого Вы имеете, и Ваших специфических приоритетов. Ниже приведены варианты поведения, из которых Вы можете выбрать подходящий для Вас.

Ничего не делайте. Просто продолжайте делать то, что Вы делали все время. Конечно, это уже привело к существующему положению и не обещает ничего хорошего. Но если Ваша боязнь попытать счастья больше, чем степень Вашей неудовлетворенности, может быть, самое лучшее — позволить событиям развиваться своим чередом, ибо любой другой курс может просто “подлить масла в огонь”.

Переоцените своего босса. Отдельные боссы в действительности не являются “трудными”. Некоторые служащие думают, что они имеют “трудных” боссов, в действительности у них просто различные представления об их ролях, целях или ценностях. А может оказаться, что дело в противоречии (несовместимости) индивидуальностей — таких, например, как экстраверт (человек, интересующийся только внешними предметами) и интроверт (человек, сосредоточенный на своих переживаниях); или проблема в противоречивых перспективах — таких, как детально-ориентированная и противоположная ей перспектива “всей картины”. Значение этих различий зависит от того, как Вы смотрите на них и как используете их; комбинация людей с перспективой видения “всей картины” и детальной перспективой может дать отличную команду, но может привести и к конфронтации. Пересмотрите, переоцените своего босса.

Усовершенствуйте свой стиль. Иногда самый лучший подход — забыть о стремлении изменить босса и усовершенствовать собственное поведение. Конечно, у Вас должно быть желание измениться, в противном случае попытка будет неудачной. Если Вы решили измениться, попытайтесь сделать только одно или два осознанных и важных изменения в Вашем подходе к работе. Измените то, что непосредственно препятствует эффективности Ваших отношений с боссом.

Поговорите с Вашим боссом. Прежде всего Вам нужно оценить, насколько хорошей кандидатурой для диалога один на один является Ваш босс. Некоторые боссы просто не практикуют этот вид межличностного общения, и в таком случае Вам лучше отказаться от этой попытки. Способен ли Ваш босс воспринимать критику? Является ли он (или она) заботливым человеком? Может ли он (или она) слушать? Если Ваш босс является хорошим кандидатом для диалога, то попросите его о встрече, тщательно к ней подготовьтесь; задавайте имеющие смысл вопросы и наблюдайте за его реакциями; при этом используйте обратную связь, выражая свое одобрение в тех случаях, когда сочтете необходимым. Помните, что большинство боссов жаждут подлинной внимательной обратной связи, чтобы облегчить бремя, которое создает их трудное поведение. Если Ваш “трудный” босс имеет своего “трудного” босса, тогда Ваш босс может нуждаться в этой поддержке еще больше, чем Вы сами. Дайте ему добрый пример.

“Поговорите” с Вашим боссом анонимно. Если Вы боитесь сказать боссу, что Вы думаете, прямо, можете попробовать довести до него свои мысли с помощью тактичного, внимательного, но все же честного письма. Сообщение об учреждении приза «“трудный” босс месяца», вывешенное на доске объявлений, может произвести некоторый эффект (но не пытайтесь применить этот подход в маленькой фирме!). Иногда анонимное сообщение является единственной приемлемой возможностью привлечь внимание. Однако не попадитесь с поличным.

Выберите перевод (по службе). Если Вам нравится Ваша организация, но не нравится босс, получение перевода может быть для Вас наилучшей альтернативой. Подберите тип босса, которого Вы хотели бы иметь, и решите, какого вида работу Вы хотели бы делать для него. Составьте список нескольких боссов, с которыми Вы хотели бы работать, и прямо или косвенно “забросьте удочку” наилучшему кандидату. Ваш нынешний босс должен знать о том, что Вы предпринимаете, только в том случае, если Вы уверены, что сможете успешно завершить попытку перевода.

Подойдите к боссу Вашего босса. Эта стратегия рискованна, но она может быть эффективной. Помните, что велика вероятность того, что “большой босс” может встать на сторону Вашего босса. Попытайтесь определить, насколько они близки, и берегитесь, если Ваш босс принадлежит к его (или ее) клану. Если Вы действительно выбрали этот подход, непременно приготовьте твердые доводы. Будьте объективны и полезны, но не “продавайте” своего босса.

Смените организацию. Перемена обстановки часто может творить чудеса. Но нет никакой гарантии, что босс в другой организации будет лучше, чем Ваш нынешний. Однако если Вы в маленькой фирме связаны с плохим для Вас боссом, возможно, пора оглядеться и подумать о смене места работы. Очень тщательно оцените подобранную Вами новую организацию и нового босса прежде, чем оставите нынешнее место работы.

Сумейте совладать с “трудным” боссом. Если ни одна из перечисленных стратегий Вас не привлекает, может быть только один выход — Вы должны суметь “укротить” своего босса! Если Вы пойдете навстречу некоторым его (ее) нуждам, он (или она) обычно будет стараться не потерять Вас. Но что бы Вы ни делали, не приносите в жертву собственные ценности — это не стоит потери Вашего уважения к себе. Посмотрите на людей, которые ладят с боссом, и научитесь тому, как они это делают (например, они берут на себя обязанности, с которыми босс не любит иметь дело, или не требуют его санкции, когда она не обязательна).

Когда мужчины управляют женщинами

Дуглас Е. Дюранд, профессор Университета Южной Каролины, и Леонард Х. Чусмир, профессор менеджмента во Флоридском международном университете, провели исследование по проблемам взаимоотношений на ра-

боте мужчин-начальников и женщин-подчиненных. В результате этих исследований было установлено, что женщины очень ясно представляют себе, чего хотят от своих менеджеров и от своей работы [21]. Наиболее важные идеи, вытекающие из проведенных исследований, были резюмированы авторами следующим образом.

- Женщины хотят, чтобы их рассматривали как индивидуумов, и они ждут помощи и поддержки от боссов. Поэтому Вам как менеджеру следует создать климат поддержки, который воодушевляет и побуждает служащих прибегать к Вашей помощи и получать нужную информацию.
- Чтобы более компетентно выполнять работу, женщины-служащие нуждаются в обратной связи, которая реализуется честно и тактично. Женщины стремятся к тому, чтобы выполнять свою работу как можно лучше; они гордятся своей работой. Показывайте им значимость их вклада в общее дело — это воспитает в них умение лучше выполнять работу.
- Женщины хотят работать с компетентным боссом. Если Вы как менеджер имеете устаревшие технические навыки или недостатки по части контроля, то должны учесть, что женщины-служащие будут уважать Вас больше, если Вы будете работать над тем, чтобы усовершенствовать свои навыки выполнения работы.
- Непременно рассматривайте заинтересованно и на законном основании кандидатуры женщин для каких бы то ни было возможных продвижений во вверенном Вам подразделении. Помогайте женщинам получать квалификацию, которая будет способствовать карьере и реализации их возможностей; не следует предполагать, что женщин-служащих интересует только сама по себе работа, а не профессиональный рост и карьера.
- Осознайте, что из-за мужского эгоизма Вы можете недооценивать вклад женщин-служащих в достижение целей подразделения или игнорировать их предложения. И помните, что естественная агрессивность мужчин может сработать, чтобы отвергнуть хорошие идеи женщин, которые просто не хотят “драться” за них с мужчиной.
- Избегайте говорить или делать что-либо, что могло бы пониматься как сексуальное побуждение; рассматривайте женщин-служащих только с профессиональной точки зрения.
- Ожидайте от женщин высокого уровня исполнительности; заставьте их понять, что посредственное исполнение неприемлемо.
- Будьте справедливы, имея дело с женщинами. Поддерживайте и всемерно развивайте их дарования.

Тесты взаимоотношений

Ниже приводятся тесты для самооценки руководителя. Они могут дать полезную информацию для самоконтроля и коррекции поведения. Тесты самооценки позволяют:

- сравнить себя, свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, что дает ориентиры для самосовершенствования;
- выявить и более эффективно применять свои положительные качества, что формирует уверенность в себе;
- сформировать более адекватную оценку своих способностей и поведения;
- увидеть свои ошибки, выявить недостатки в своей деятельности и во взаимоотношениях с другими людьми, осознать и постараться их преодолеть.

ТЕСТ 56

Методика определения личностной ориентации во взаимоотношениях с людьми (тест конкретных ситуаций А. А. Ершова)*

Тест конкретных ситуаций разработан и апробирован психологом труда А. А. Ершовым. По его мнению, связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов и мотивов деятельности коллектива.

Выбор того или иного решения (их четыре варианта — А, Б, В, Г) каждой из предложенных ситуаций зависит от того, как испытуемый понял ситуацию, как сориентировался исходя из своего опыта руководителя, какими доминирующими интересами и мотивами руководствовался при ответе. Тест измеряет четыре типа склонностей (или ориентаций) испытуемого выражать свою личную позицию во взаимоотношениях с людьми:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С — ориентация на себя;

О — ориентация на официальную субординацию.

Тест может быть использован для определения личностных особенностей как руководителей, так и кандидатов на руководящие должности. Испытуемому выдается опросный лист с описанием конкретных ситуаций и возможными вариантами ответов, а также бланк для ответов. Испытуемый должен, ознакомившись с инструкцией, внимательно прочесть описание каждой из 20 ситуаций и определить наиболее приемлемое для него (из предложенных вариантов) решение. Свои решения испытуемый заносит в бланк для ответов.

* Приводится по: Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе: Социально-психологический практикум. — Л., 1989.

Обработка результатов тестирования предполагает сопоставление ответов с ключом, где в строках Д, П, С и О (обозначающих типы ориентаций) приведены буквенные обозначения вариантов ответов на ситуации, свидетельствующие о том или ином типе ориентации.

Подсчитав количество ответов по строкам, можно составить некоторое представление об испытуемом как о личности, обладающей определенными склонностями, и так или иначе решать вопросы управленческой деятельности, когда речь идет о взаимоотношениях в коллективе.

Инструкция

Прочитайте внимательно описание каждой из 20 предложенных ситуаций, возникающих в производственной деятельности, и выберите из четырех предложенных решений (обозначенных буквами А, Б, В и Г) наиболее приемлемое для Вас. Свой выбор занесите в бланк для ответов, обведя кружком соответствующую букву против номера ситуации.

1. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже выполняет другое ответственное задание. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.
 - А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение начатой работы.
 - Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.
 - В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупреджу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.
 - Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.
2. Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и от вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.
 - А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
 - Б. Сначала буду выполнять задание, на мой взгляд, наиболее важное.
 - В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
 - Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.
3. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.
 - А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

- Б.** Лучше всего попросить представителей коллектива разобраться в конфликте.
 - В.** Прежде всего попытаюсь лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
 - Г.** Выясню, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих, и попытаюсь через него воздействовать на этих людей.
- 4.** В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок — нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его нужно. Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения.
- А.** Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
 - Б.** Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым наедине, предложу назвать виновного.
 - В.** Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им установить конкретных виновников и доложить.
 - Г.** После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.
- 5.** Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается перечисленными ниже качествами. Кого Вы предпочтете?
- А.** Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не все воспринимают правильно.
 - Б.** Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений “невзирая на лица”, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
 - В.** Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
 - Г.** Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям в отношениях с подчиненными.
- 6.** Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты различаются приведенными далее особенностями отношений с начальником. Кого Вы предпочтете?
- А.** Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

- Б.** Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.
 - В.** Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.
 - Г.** Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.
7. Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?
- А.** Вести разговоры, близкие Вам по деловым и профессиональным интересам.
 - Б.** Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
 - В.** Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а лишь внимательно слушать собеседников.
 - Г.** Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.
8. Подчиненный второй раз не выполнил Вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. Как бы Вы предпочли поступить?
- А.** Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
 - Б.** Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв материально.
 - В.** Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.
 - Г.** Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на усмотрение администрации. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.
9. Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?
- А.** Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания.
 - Б.** В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить его на деловой контакт.

- В.** Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.
- Г.** Попытаюсь разобраться, не делаю ли сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, а потом решу, как поступить.
- 10.** В трудовой коллектив, где две группировки конфликтуют относительно внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Как, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?
- А.** Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводов сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников личным примером и примером других.
- Б.** Прежде всего попытаться разубедить сторонников прежнего стиля работы и привлечь их на свою сторону, воздействовать на них убеждением в ходе дискуссии.
- В.** Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации.
- Г.** Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.
- 11.** В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных выполняет свою работу. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поступите в этой ситуации?
- А.** Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и отдам распоряжение одному из них выполнить часть этой работы, а другому — закончить ее.
- Б.** Предложу коллективу: “Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения”.
- В.** Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, а затем приму решение.
- Г.** Обращусь к наиболее опытному и надежному работнику и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.
- 12.** У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что Вы предпримите в первую очередь?
- А.** Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений.

- Б.** Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.
- В.** Обращусь к коллеге со словами: “От наших натянутых отношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше”.
- Г.** Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.
- 13.** Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 5 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?
- А.** Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений относительно опозданий на работу.
- Б.** Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.
- В.** Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: “Как Вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?”
- Г.** В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.
- 14.** Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.
- Почему на четыре? — спрашиваете Вы.
- А когда женился Иванов, Вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.
- Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите?
- А.** Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.
- Б.** Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: “Иванов тоже отрабатывал”.
- В.** Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.
- Г.** Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: “Так поступать не следовало”. Поздравлю, пожелаю счастья.
- 15.** Вы — руководитель производственного коллектива. Во время ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок?
- А.** “Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется”.

- Б.** “Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт о поломке оборудования, а пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся”.
- В.** “Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь”.
- Г.** “В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача”.
- 16.** Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства по вопросу, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?
- А.** Первый: “Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности”.
- Б.** Второй: “Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено”.
- В.** Третий: “Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его”.
- Г.** Четвертый: “Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия”.
- 17.** Вы — начальник цеха. После реорганизации Вам необходимо срочно перекомпоновать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?
- А.** Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, издам приказ о перекомпоновании бригад.
- Б.** Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.
- В.** Предложу решение этого вопроса на собрании коллектива.
- Г.** Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.
- 18.** В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас — нет. Как Вы поступите в данном случае?
- А.** Поговорю с этим работником наедине. Дам ему понять, что лучше уволиться по собственному желанию.
- Б.** Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением “сократить” эту единицу.
- В.** Предложу коллективу обсудить ситуацию и внести предложения о том, как поступить с этим работником.
- Г.** Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю к нему наставника, усилю контроль за его работой.
- 19.** При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады решили, что их незаслуженно “обошли”, и это стало по-

водом для жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

- А. Ответили бы жалобщикам так: “КТУ утверждает и распределяет Ваша бригада, я тут ни при чем”.
 - Б. Ответили бы так: “Хорошо, я учту Ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с Вашим бригадиром”.
 - В. Ответили бы так: “Не волнуйтесь, Вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме”.
 - Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же приду на участок и побеседую с бригадиром, мастером и другими членами бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.
- 20.** Вы недавно начали работать начальником цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите нескольких рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?
- А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора приступить к работе.
 - Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.
 - В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет речь. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочие места.
 - Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Бланк для ответов

Испытуемый _____
(Ф.И.О.)

Вариант ответа	Номер ситуации																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А																				
Б																				
В																				
Г																				

Ключ к тесту

Тип ориентации	Номер ситуации																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Д	Г	Б	А	А	Б	В	А	А	Б	Г	А	В	Г	Б	А	Б	Г	В	Г	Г
П	Б	А	Г	В	А	Б	Г	В	В	Б	Б	Г	Б	В	Г	А	В	Г	Б	В
С	В	Г	В	Б	Г	Г	Б	Б	Г	А	Г	Б	В	Г	В	В	А	А	В	А
О	А	В	Б	Г	В	А	В	Г	А	В	Б	А	А	А	Б	Г	Б	Б	А	Б

ТЕСТ 57

“Авторитет и Вы”*

Авторитет — это определенная степень признания людьми (группой, коллективом) личностных и деловых качеств человека, отражающая его фактическое влияние на положение дел в этом коллективе, группе. Понятие “авторитет” относят также к статусу — должности, званию, служебному или социальному положению; тогда оно сходно с понятиями “престиж” и “лидерство”.

Но авторитет — это и психическое состояние личности, играющей эту роль. Оно складывается из осознания своих возможностей и компетенций, понимания того, чего ожидают от него окружающие, знания своих прав и привилегий, значения собственной деятельности. Большинство людей, играющих роль лидера, связывают ее с чувством собственной ценности. Поэтому рост авторитета рассматривается руководителем как собственная победа, а потеря его — как личная трагедия.

Авторитет всегда поддерживается с помощью многочисленных мероприятий и своеобразных “общественных ритуалов” (выражение уважения, признание первенства, выделение в группе и т. п.). Его поддерживает и информация о хороших результатах работы. Подорвать же его можно различными способами. Всегда находятся люди, которые ставят под сомнение права лидера, преуменьшают успехи, не проявляют достаточного уважения и послушания и делают это порой не только скрыто, но и явно. Авторитет подорывает информация о неудачах, а также усилия противников того курса, который проводит лидер.

Эти объективные противоречия сопровождаются противоречиями субъективными. Человек, считающий себя авторитетом, убежден в своей силе, правоте, в том, что он больше знает и лучше понимает, чем окружающие, которые

* Приводится по: *Не повторять ошибок: Практические советы руководителю* / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1988.

должны это осознавать и слушаться. Но он вынужден считаться с тем, что и он может сделать ошибку, скомпрометировать себя незнанием каких-то вещей, плохой ориентацией в обстановке и неточным предвидением хода событий, порождающим ошибочные решения. Он также не может не замечать в своем окружении людей, которые сомневаются в его авторитете или, по меньшей мере, не выражают ему должного уважения.

Подобная ситуация порождает внутренний конфликт и связанное с ним беспокойство, которое отравляет жизнь руководителя. Человек, оказавшийся в такой ситуации (а избежать ее нелегко), может, конечно, попытаться не обращать на нее внимания. Однако конфликт вызывает неприятное напряжение, которое человеку, естественно, очень хочется устранить.

Конфликт может обостряться и постепенно принимать форму грозной “болезни”, которую можно назвать “комплексом угрожаемого авторитета”.

Этот комплекс можно охарактеризовать как сильное, часто глубоко скрытое беспокойство по поводу собственного авторитета у людей, играющих социальную роль лидера и борющихся с этим беспокойством средствами, приносящими вред организации.

Правильнее считать “комплекс угрожаемого авторитета” не чертой характера некоторых руководителей, а своеобразной болезнью, которая может развиваться у людей, никогда ею прежде не страдавших.

Чтобы лечить болезнь, нужно распознать ее. К сожалению, поставить себе самому диагноз “комплекс угрожаемого авторитета” весьма трудно. Этот “недуг” плохо поддается самодиагнозу, а те, кто со стороны его обнаруживают, либо не реагируют, либо используют его для достижения собственных корыстных целей.

Между тем определенные признаки “комплекса угрожаемого авторитета” можно у себя подметить. Для руководителей, которые хотели бы убедиться, не поражены ли они этим “заболеванием”, предлагается короткий тест, хотя необходимо предупредить, что считать его абсолютно безошибочным нельзя.

Инструкция

Подумайте и обведите кружком ту букву, которая соответствует ответу, наиболее близкому Вашим убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что выполняю обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.
А — всегда; Б — обычно;
В — иногда; Г — почти никогда.
2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события.
А — всегда; Б — обычно;
В — иногда; Г — почти никогда.

- 3.** Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников.
А — всегда; Б — обычно;
В — иногда; Г — почти никогда.
- 4.** Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.
А — согласен полностью;
Б — согласен частично;
В — скорее не согласен;
Г — совершенно не согласен.
- 5.** Многим сотрудникам безразличны мои неудачи.
А — совершенно верно;
Б — частично верно;
В — скорее неверно;
Г — совершенно неверно.
- 6.** Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.
А — согласен полностью;
Б — согласен частично;
В — скорее не согласен;
Г — совершенно не согласен.
- 7.** Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.
А — согласен полностью;
Б — согласен частично;
В — скорее не согласен;
Г — совершенно не согласен.
- 8.** Я трезво и объективно оцениваю себя самого.
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
- 9.** Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
- 10.** Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне.
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
- 11.** Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.
А — согласен полностью;
Б — согласен частично;
В — скорее не согласен;
Г — совершенно не согласен.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения.
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.
А — всегда; Б — в общем;
В — иногда; Г — почти никогда.
15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.
А — согласен полностью;
Б — согласен частично;
В — скорее не согласен;
Г — совершенно не согласен.

Подсчитайте ответы

- Если у Вас явно преобладают ответы “А”, будьте осторожны — “комплекс угрожаемого авторитета” может стать Вашей “болезнью”.
- Если у Вас явно преобладают ответы “Б”, то можно признать, что Вы очень осторожны, но нельзя исключить у Вас предрасположенности к данной “болезни”.
- Если у Вас явно преобладают ответы “В”, то Вы занимаете относительно подчиненных слишком оборонительную позицию.
- Если у Вас явно преобладают ответы “Г”, то скорее всего Вы не подходите для роли “авторитета”.
- Если ни один из типов ответов не получил у Вас явного преимущества, значит, этот тест не может описать Вас достаточно точно.

ТЕСТ 58
Ваш стиль общения*

Нам редко удается взглянуть друг на друга со стороны, а ведь у каждого существует излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем. Этот тест поможет Вам определить Ваш стиль общения. Попробуйте с его помощью узнать, достаточно ли Вы корректны с коллегами, членами семьи и каково им общаться с Вами.

* Приводится по: Шепель В. М. Управленческая этика. — М., 1989.

Инструкция

На каждый из 20 вопросов даны три варианта ответов: подчеркните тот, который Вас наиболее устраивает. Если ни один из ответов Вам не подходит, переходите к следующему вопросу.

Для сравнения “портрета”, который Вы получили, попросите того, чье мнение для Вас значимо, ответить вместо Вас.

Ключ для оценки результатов предложен далее.

Не придавайте большого значения полученным данным, рассматривайте их скорее как информацию к размышлению.

1. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?
 - а) всегда;
 - б) иногда;
 - в) никогда.
2. Как Вы ведете себя в критической ситуации?
 - а) внутренне “закипаете”;
 - б) сохраняете полное спокойствие;
 - в) теряете самообладание.
3. Каким Вас считают коллеги?
 - а) самоуверенным и завистливым;
 - б) дружелюбным;
 - в) спокойным и независтливым.
4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат новую (ответственную) должность?
 - а) примете ее с некоторыми опасениями;
 - б) согласитесь без колебаний;
 - в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как Вы будете вести себя, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?
 - а) выдадите ему “по первое число”;
 - б) заставите вернуть;
 - в) спросите, не нужно ли ему еще чего-нибудь.
6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?
 - а) “Что тебя так задержало?”
 - б) “Где торчишь допоздна?”
 - в) “Я уже начала (начал) волноваться”.
7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?
 - а) стараетесь обогнать машину, которая “показала Вам хвост”;
 - б) Вам все равно, сколько автомобилей Вас обгоняет;
 - в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?
 - а) сбалансированными;
 - б) легкомысленными;
 - в) крайне жесткими.
9. Что Вы предпринимаете, если не все удастся?
 - а) пытаетесь свалить вину на другого;
 - б) смиряетесь;
 - в) становитесь впредь осторожнее.
10. Как Вы реагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?
 - а) пора бы уже запретить молодежи такие развлечения;
 - б) надо создавать им возможность организованно и культурно отдыхать;
 - в) и чего мы с ней возимся?
11. Что Вы ощущаете, если должность, которую Вы хотели занять, досталась другому?
 - а) и зачем я только на это нервы тратил (тратила)?
 - б) видно, этот человек начальнику приятнее;
 - в) может быть, мне это удастся в другой раз.
12. Какие чувства Вы испытываете, когда смотрите фильм ужасов?
 - а) чувство страха;
 - б) скучаете;
 - в) получаете удовольствие.
13. Как Вы будете вести себя, если образовалась дорожная пробка и Вы опоздали на важное совещание?
 - а) будете нервничать во время совещания;
 - б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
 - в) огорчитесь.
14. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?
 - а) обязательно стараетесь выиграть;
 - б) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;
 - в) очень сердитесь, если проигрываете.
15. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане?
 - а) терпите, избегая скандала;
 - б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;
 - в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. Как Вы поступите, если Вашего ребенка обидели в школе?
 - а) поговорите с учителем;
 - б) устроите скандал родителям обидчика;
 - в) посоветуете ребенку дать сдачи.
17. Какой Вы человек?
 - а) средний;

- б) самоуверенный;
в) пробивной.
18. Что Вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?
а) простите, это моя вина;
б) ничего, пустяки;
в) а повнимательнее Вы можете быть?
19. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве?
а) когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?
б) надо бы ввести суровые наказания;
в) нельзя же все валить на людей, виноваты и обстоятельства.
20. Какое животное вы любите?
а) тигра;
б) домашнюю кошку;
в) медведя.

Определите свои оценки по каждому вопросу, очки просуммируйте. Если Вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по данному вопросу Вы набрали 0 очков.

Ключ к тесту

Вариант ответа	Номер ситуации																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

Результаты

- **34 очка и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в своих силах, будьте решительнее. К критике снизу относитесь доброжелательно, критики сверху побаиваетесь.
- **35—44 очка.** Вы умеренно агрессивны, Вам сопутствует успех в жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия. К критике относитесь доброжелательно.
- **45 очков и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жесткими к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих “верхов”, рассчитывая на свои силы; добиваясь успеха в какой-то области, можете пожертвовать интересами окружающих. Критику сверху принимаете, критику снизу преследуете.

16.3**ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ****Умение слушать**

Умению слушать отводится важное место в человеческом общении. Однако человек больше хочет высказаться и нередко просто забывает, что неплохо было бы еще послушать собеседника. На различные записи мы в среднем тратим около 9 % общего количества времени, которое расходует на общение, 16 % времени уходит на чтение, на разговоры тратим 30 % коммуникативного времени. А между тем в этой статистике 45 % времени должно быть отведено слушанию [101]. Но так ли это?

Как умеет слушать каждый из нас — на работе, дома, в компании друзей, в неожиданной обстановке? Психологами было проведено немало тестов с целью определить способность слушать. При этом такая способность оценивалась по стобалльной шкале. Какими же были выводы?

Большинство людей считают, что лучший собеседник — близкий друг (подруга). Это, видимо, объясняется тем, что дружба рождается на основе способности слушать друг друга, относиться с искренним интересом и участием к проблемам партнера. Многие склонны считать лучшими слушателями также большую часть подчиненных в беседе с вышестоящим лицом. Это можно объяснить тем, что здесь не последнее место занимает желание понять начальника сразу, чтобы не выглядеть в его глазах неумным.

Объединяя, классифицируя и анализируя результаты тестов, их организаторы пришли к выводу, что средний балл слушателей составляет 55.

ТЕСТ 59

Чтобы определить Ваше умение слушать, предлагается следующий тест самооценки. На 10 вопросов следует дать ответы, которые оцениваются так:

- “Почти всегда” — 2 балла;
- “В большинстве случаев” — 4 балла;
- “Иногда” — 6 баллов;
- “Редко” — 8 баллов;
- “Почти никогда” — 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы “свернуть” беседу в тех случаях, когда ее тема (а иногда и собеседник) неинтересны Вам?
2. Раздражают ли Вас манеры Вашего собеседника?

3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать Вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли Вы вступать в беседу с неизвестным или малознакомым Вам человеком?
5. Имеете ли Вы привычку перебивать собеседника?
6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняется ли Ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для Вас темы?
9. Поправляете ли Вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
10. Бывает ли у Вас снисходительно-менторский тон, с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к собеседнику?

Излишне напоминать, что точный ответ Вы получите, стараясь ответить максимально искренне на все вопросы. Если в сумме Вы набрали более 62 баллов, то Вы — слушатель “выше среднего уровня”. Иными словами, чем большее количество баллов Вы набрали, тем в большей степени у Вас развито умение слушать.

Чтобы понять собеседника, в первую очередь нужно уяснить его цель. Следует помнить, что в процессе общения партнер, как правило, переключается с одной цели на другую или преследует одновременно несколько целей [101]. В одном случае собеседник хочет засвидетельствовать свое почтение и поддержать взаимоотношения (социальная цель), в другом — получить интересующую его информацию (информационная цель). Решение проблемной ситуации или урегулирование конфликта определяет стремление обоих партнеров достичь взаимопонимания, несмотря на острую потребность одного из них дать волю обуревающим его чувствам (экспрессивная цель). Наконец, может оказаться, что партнер по общению предъявляет Вам какие-то требования, обращается к Вам с жалобой или просьбой, пытается заставить Вас не только внимательно выслушать его, но и пойти навстречу (побудительная цель).

В первом случае правильно слушать — значит участвовать в принятом ритуале повседневного общения. Иногда единственное, что при этом требуется, — это просто улыбка или приветствие рукой. Социальное общение предполагает, что собеседники говорят или слушают по очереди, не перебивая друг друга.

Правильно слушать, когда целью беседы является обмен информацией, означает точно воспринимать речь собеседника, понимать ее смысл и запоминать. При получении сложной информации целесообразно по основным моментам делать краткие заметки. При этом полезны приемы “активного”, или рефлексивного, слушания: перефразирование, уточнение и резюмирование.

При экспрессивном общении уместны приемы нерефлексивного слушания, или умение “внимательно молчать”, не вмешиваясь в речь собеседника. Ведь он и без того эмоционален, возбужден и испытывает трудности при формулировании своих мыслей. После этого необходимо выразить свое понимание и одобрение его поведения.

Когда же цель общения — урегулировать конфликт, незаменимо слушание, основанное на сопереживании или понимании чувств другого человека. Здесь важно дать собеседнику понять, что Вы понимаете его чувства.

Но какова бы ни была цель общения, всегда полезно знать технические приемы эффективного слушания и уметь непринужденно пользоваться ими. Соответствующие рекомендации разработаны известным специалистом в этой области Иствудом Атватером; они сводятся к следующему.

1. Оцените свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок. Не слишком ли быстро Вы судите о людях? Часто ли перебиваете собеседника? Какие помехи общения характерны для Ваших ответов? Какие из них наиболее часто повторяются? Знание своих привычек — это первый шаг к их совершенствованию.
2. Не уходите от ответственности за общение. Она обоюдна, поскольку в общении участвуют двое, причем в роли слушающего они выступают попеременно. Умейте показать собеседнику, что Вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как может собеседник узнать, что Вы его понимаете, если Вы сами не скажете ему об этом?
3. Будьте внимательны. Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда (что подчас принимается как враждебность). Следите, чтобы Ваши позы и жесты говорили о том, что Вы слушаете собеседника. Помните, что партнер хочет общаться с внимательным, живым собеседником.
4. Умейте сосредоточиться на том, что говорит собеседник. Это требует сознательных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь свести до минимума ситуационные помехи (телевизор, телефон). Не допускайте “блуждания” мыслей.
5. Старайтесь понять не только смысл слов собеседника, но и его чувства. Помните, что люди передают свои мысли и чувства “закодированными”, в соответствии с принятыми социальными нормами.
6. Умейте быть наблюдательными. Следите за неречевыми сигналами говорящего, поскольку на эмоциональное общение приходится большая часть общения. Нужно следить за выражением лица собеседника: как он смотрит на Вас, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора. Соответствуют ли неречевые сигналы собеседника его речи или противоречат ей?
7. Проявляйте одобрительную реакцию к собеседнику. Ваше одобрение помогает ему точнее выразить свои мысли. Любая отрицательная реакция

- с Вашей стороны вызовет у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженность.
8. Прислушивайтесь к самому себе. Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают Ваши чувства, постарайтесь выразить их; это прояснит ситуацию, и Вам станет легче слушать собеседника.
 9. Помните, что часто цель собеседника — получить от Вас что-либо реальное, изменить Ваше мнение или заставить Вас сделать что-либо. В этом случае действие — лучший ответ собеседнику [9].

Переговоры по телефону

Телефон является наиболее часто используемым и наиболее утомляющим средством коммуникации и тем самым наиболее частым источником “помех” в деловой жизни [40].

Из десяти менеджеров девять проводят у телефона по крайней мере один час в день, а четверо из десяти — более двух часов в день. Частое пользование этим коммуникационным средством ведет к тому, что увеличивается количество допускаемых ошибок, устранение которых требует больших затрат времени. Приводим 10 телефонных “грехов”.

1. Неясная цель разговора.
2. Импровизация в подготовке к разговору.
3. Неблагоприятное время для звонка.
4. Долгий поиск номера абонента.
5. Звонок без предварительной подготовки документов.
6. Предварительно не записаны ключевые слова.
7. Не объясняется цель разговора.
8. Монологи вместо диалога с четкой постановкой вопросов.
9. Не ведется последующая запись разговора.
10. Неконкретные договоренности.

Многие звонят, поскольку растеряны, беспомощны, чванливы, пытаются найти контакт, желают создать видимость занятости, избавиться от чувства недовольства, склонны к болтовне, церемонности, испытывают скуку и т. д. А Вы?

Мы хотим предложить Вам несколько советов по рациональному использованию телефоном. В этой связи следует делать различия между пассивным “входящим” телефонным звонком и активным “исходящим” телефонным разговором [103].

Телефон как средство рационализации

Телефон предоставляет по крайней мере шесть преимуществ по сравнению с письменными средствами коммуникации:

- скорость передачи информации (выигрыш во времени);
- немедленную связь с абонентом;
- непосредственный обмен информацией (преимущество диалога);
- персональную связь (преимущество контакта) — если Вы хотите чего-то добиться от партнера, разговаривая с ним по телефону;
- сокращение бумагооборота (уменьшение затрат труда);
- экономию денег (снижение стоимостных издержек). Если учесть, что деловое письмо, как показывают соответствующие расчеты, обходится в 10–15 дол. в виде расходов на пересылку и доставку, то трех-пятиминутный междугородный разговор стоит значительно дешевле! Экономятся затраты на служебные командировки для проведения персонального диалога. Переговоры по селекторной связи могут сэкономить средства, затрачиваемые на совещание [40].

“Отгораживание”

...Будет лучше и эффективнее, если Вы заранее оградите себя от ненужных звонков или отодвинете их на другое, более удобное для Вас время.

- Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми Вы постоянно имеете дело (подчиненных, коллег, клиентов, друзей и т. д.), о том, когда Вам не следует звонить.
- По возможности оговорите время для ежедневных активных (исходящих от Вас) телефонных разговоров, тогда можно будет сгруппировать их и соответственно обрабатывать.
- Сообщите своим абонентам время, когда Вам лучше всего звонить.
- Избегайте в конце разговора таких фраз: “Позвоните мне как-нибудь!”. Упоминайте об этом лишь тогда, когда Вы этого действительно желаете.
- Не заставляйте понапрасну ждать своего партнера, который рассчитывает получить от Вас известие, а звоните точно в назначенное (подходящее для Вас) время, прежде чем он позвонит Вам.
- Пусть все входящие телефонные звонки идут через Вашего секретаря; время от времени используйте автоответчик.

“Отгораживание с помощью секретаря”

Важнейшим помощником, “ключом” к эффективной деятельности менеджера является хороший секретарь, который может принимать входящие телефонные звонки, сортировать их и в соответствии с приоритетностью переключать на Вас.

Вручите своему секретарю бланк с критериями, согласно которым входящие разговоры должны быть отклонены, перенесены (повторный звонок) или “пропущены” к Вам.

Используйте такие необязывающие формулировки: “Господина Х. в настоящее время нет на месте (в пути, обедает), и мы ждем его к 14 часам. Не могли бы Вы позвонить позже?”. Если Ваш секретарь не уверен в том, хо-

тите ли Вы соединиться с абонентом, он может передать принятие решения об относительной срочности и важности разговора абоненту: “В настоящее время он очень занят (у него важный разговор). Должен ли я его прервать?” [40].

Телефонный бланк для секретаря

1.	По какому поводу звонит абонент?	
2.	Какие звонки должны быть переадресованы подчиненным или в другие подразделения?	
3.	Какие темы Ваш секретарь может выяснить непосредственно у абонента?	
4.	В какое время Вы хотели бы, чтобы Вам не мешали (“спокойные часы”)?	
5.	С какими абонентами Вас вообще не следует соединять (может быть, использовать записку)?	
6.	С какими абонентами Вас следует соединять только в определенные часы (часы приема, “телефонные часы”)?	
7.	С кем Вас следует соединять в любое время?	
8.	Когда следует “пропускать” частные разговоры? С кем?	
9.	В какое время Вам лучше всего позвонить повторно?	
10.	Когда лучше всего позвонить тому или иному абоненту?	

Разговор без откладывания

В исключительных случаях, когда “прорываются” важные звонки или в течение Ваших телефонных “часов приема”, Вы должны сразу же в начале разговора выяснить следующие пункты, которые помогут рационально вести телефонные переговоры.

Телефонный бланк “Разговор без откладывания”

Сначала взять телефонную книжку!	
1.	Кто именно Ваш абонент, из какой фирмы, какие функции выполняет и т. д.?
2.	О чем идет речь (какое дело у абонента)?
3.	Насколько срочно и важно дело Вашего партнера (сроки исполнения)?
4.	Когда Вы сможете перезвонить (после того, как соберете материалы)?
5.	По какому номеру Вы сможете дозвониться до своего партнера (при первом контакте: адрес, номер телефона или телекса, точное написание фамилии)?

Обратный звонок

Известно высказывание одного менеджера о методе обратных звонков: “Никто не рассчитывает на то, что врач или хирург прервет прием или операцию и подойдет к телефону. Никто не попросит к телефону адвоката во время судебного разбирательства или профессора во время лекции. Почему же можно ожидать от делового человека, что он “всегда готов”, когда звонит телефон?”.

Исходящими звонками легче манипулировать, чем входящими. Самый рациональный метод — сводить исходящие звонки в так называемые телефонные блоки.

Выберите два временных промежутка, например ближе к полудню или к вечеру, когда Вы сможете “отработать” свои телефонные разговоры все вместе или сериями, предварительно подготовившись к ним.

Преимущества такого “серийного производства” перед многочисленными разрозненными звонками состоят в том, что Вам надо лишь один раз подготовиться, и Вы сможете параллельно выполнить однородные виды работ. Испробуйте этот метод и убедитесь в том, какие в нем скрываются возможности рационализации, но следите за тем, чтобы Ваши телефонные блоки были не слишком продолжительными (примерно 30 минут), иначе Ваш телефон будет постоянно занят и те, кто хочет связаться с Вами, потеряют терпение.

Таким образом, Вы будете вести разговоры не бессистемные, “между прочим”, а целенаправленные, планомерные и потому более эффективные. Ваша сосредоточенность будет существенно выше, и Вам не будут мешать входящие звонки (поскольку Вы заблокируете свою линию). Определив заранее цель разговора, Вы сразу сможете начать обсуждение важных вопросов. Вы не истратите время на поспешный поиск необходимых документов во время разговора, поскольку все уже заранее приведено в порядок.

Таким образом, Вы сможете сэкономить много времени [40].

Использование дневника времени

Для ускоренной подготовки одного или нескольких телефонных разговоров Вы можете использовать план дня. Помечайте вопросы, подлежащие выяснению по телефону, а также при необходимости их результаты.

Телефонный листок

Дата _____					
Разговор	Партнер	Тема, повод	Номер телефона	Приоритетность	Контроль за исполнением
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

“Мелкие” телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней, должны осуществляться в блоке наименее производительного времени, когда они не могут нарушить ход работы.

Используйте “холостые” промежутки времени и другие паузы между отдельными делами или совещаниями, чтобы сделать нужные звонки.

Пользуйтесь телефоном антициклично, т. е. не в рабочие часы “пик”. Тогда Вы сможете быстрее дозвониться до партнера. Наиболее благоприятным

для телефонных звонков является время с 8.00 до 9.30; с 13.30 до 14.00; после 16.30 [40].

Подготовка

Вы должны набирать номер только тогда, когда Вам ясна цель разговора.

Бланк “Подготовка телефонного звонка”

Сначала подготовить — потом звонить	
1. Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)?	
2. Кому я хочу позвонить (фамилия, подразделение, функции, номер телефона)?	
3. Когда я хочу позвонить (утром, в обеденное время, в конце дня, в “скользящее” время)?	
4. Какие вопросы я хочу задать (записать основные пункты)?	
5. Какие документы мне потребуются (картотека клиентуры, корреспонденция, обзор, отчет)?	
6. Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты)?	

Ведение телефонного разговора

Приведем несколько конкретных советов по ведению телефонного разговора.

10 советов

1. Экономьте время на фазе первого контакта.
2. Сначала сообщите, о чем идет речь.
3. Не прерывайтесь из-за других звонков.
4. Избегайте параллельных разговоров с третьими лицами.
5. Используйте магнитофон или параллельную трубку только с согласия собеседников.
6. Подытоживайте результаты.
7. Позаботьтесь о письменном подтверждении.
8. Запишите важнейшие подробности.
9. Следите за продолжительностью (ценой) разговора.
10. Умело завершайте разговор.

Помните:

- Начало разговора определяет его ход и завершение!
- “Добрый день, господин Х.! Мне нужно быстро получить некоторые сведения, если у Вас есть для меня минута времени”, — подобные фразы ни в коем случае не являются невежливыми, но гарантируют Вам краткий телефонный разговор и облегчают Вашему партнеру рациональное ведение переговоров.

Подведение итогов: запись телефонного разговора

Приучите себя составлять запись всех важных разговоров!

Запись Вы можете делать непосредственно на документе, используемом при разговоре, на прилагаемом письме или на отдельном листе бумаги [40].

Ниже приводятся некоторые **социально-психологические рекомендации** по использованию телефона в профессиональной деятельности.

1. При выполнении срочной, не терпящей отлагательства работы возможны два варианта “обращения” с зазвонившим телефоном: а) не снимать трубку совсем; б) снять ее сразу же, вежливо сказав: “Будьте любезны, позвоните мне тогда-то. Я занят срочным делом”.
2. Если телефонный аппарат один и стоит в общей комнате, где работает несколько сотрудников, то наиболее правильным будет поочередная установка аппарата на каждый рабочий стол. Это распределяет “время общения” с телефоном и снимает нервозность в комнате при каждом звонке.
3. Немало людей повышают голос всякий раз, когда плохо слышат собеседника, тем самым отвлекая от работы других сотрудников. В таком случае надо не повышать голос, а попросить абонента говорить громче и спросить при этом, как он слышит Вас.
4. При снятии трубки с зазвонившего телефона заменяйте нейтральные отзывы типа “Да”, “Алло”, “Слушаю” более информативными: “Иванов”, “Отдел кадров”, «Завод “Прибор”». Это устраняет ошибки и путаницу, что в конечном итоге экономит время. Кроме того, тот, кто взял трубку, задает деловой тон всему разговору.
5. При вызове по телефону отсутствующего в данное время сотрудника рекомендуется не ограничиваться простой констатацией факта его отсутствия: “Его нет”, а дать оптимальный ответ примерно такого типа: “Его нет. Будет тогда-то. Может быть, ему что-то передать?”. И если Вас действительно попросят что-либо передать, не полагайтесь на память, а лучше сразу же напишите записку и положите ее на стол коллеге.
6. Записывайте нужные номера телефонов, обязательно указывая фамилию, имя и отчество, учреждение или конкретное дело, по которому Вы связаны с этим человеком. При этом придерживайтесь следующих правил:
 - не задерживайте собеседника и делайте первичную запись на календаре, а затем переносите ее туда, где ей следует находиться;
 - любой номер телефона, которым Вы воспользуетесь больше двух-трех раз, должен быть записан в книжке;
 - раз в полгода делайте ревизию книжки и цветным карандашом вычеркивайте номера, которые больше не потребуются;
 - через каждые один-два года меняйте записную книжку, но старые не выбрасывайте.
7. Перед ответственными телефонными разговорами (междугородными, с руководством и т. п.) следует предварительно набросать перечень вопросов, чтобы в волнении или в спешке не упустить отдельные важные моменты.
8. Старайтесь звонить своему абоненту во второй половине дня (если не известно другое более удобное время), не сбивайте его с рабочего ритма с утра, когда он с наибольшим успехом решает свои главные задачи.

9. Этика телефонного общения предписывает всегда называть себя прежде, чем начать разговор, даже если Вы рассчитываете, что Вас узнают по голосу.
10. Все разговоры следует вести доброжелательным тоном. Если даже ответ точен и полон, но дан в грубой, нетактичной форме, это наносит ущерб авторитету и работника, и организации, которую он представляет, что в конечном итоге отражается на существе дела.
11. Если у Вас есть секретарь, поручайте ему помнить круг лиц и организаций, с которыми Вас следует соединять в определенное время. Кроме того, секретарь должен представлять характер вопросов, входящих в компетенцию руководителя и других работников организации, и направлять абонента к соответствующему сотруднику.
12. Запись телефонограмм ускоряется и становится безошибочной, если к телефонной сети подключен диктофон [102].

Секреты ораторского искусства

В практике управленческой, и в частности кадровой, деятельности большое значение имеет умение убеждать партнеров по общению, при этом зачастую одновременно большое количество людей. Кроме того, каждому руководителю и работнику кадровой службы необходимы навыки свободного поведения в различных аудиториях, что предполагает владение ими основами ораторского искусства и знаниями некоторых особенностей передачи информации. К психологическим способам воздействия в процессе публичного общения относятся заражение, внушение и подражание [8].

Психологические способы воздействия

Заражение представляет собой бессознательную, невольную подверженность людей определенным психическим состояниям. Так, при панике возникает особое эмоциональное состояние как следствие либо дефицита информации о какой-либо пугающей или непонятной новости, либо избытка этой информации. Или другой пример. При массовых публичных выступлениях стимулом, включающим предшествующую заражению общность оценок, являются аплодисменты.

Внушение представляет собой эмоциональное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или на группу людей. При внушении осуществляется передача информации, основанная на ее некритическом восприятии. Дети больше поддаются внушению, чем взрослые, а утомленные — в большей степени, чем хорошо себя чувствующие. Решающим условием внушения является авторитет человека. Исследования внушения имеют большое значение для пропаганды и рекламы.

При **подражании** происходит не простое принятие внешних черт поведения человека или более массовых психических состояний, а воспроизве-

дение черт и образцов демонстрируемого поведения. Феномен подражания имеет характерные закономерности. Так, подражание осуществляется от внутреннего к внешнему (сначала воспринимается мировоззрение, а уже затем связанные с ним атрибуты), низшие подражают высшим (например, провинция подражает центру и т. п.).

В условиях межличностной коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры, которые носят социальный или психологический характер. По мнению некоторых психологов, информация распространяется через “фильтр доверия” или “фильтр недоверия”. Эти “фильтры” действуют так, что истинная информация может оказаться не принятой, а ложная — принятой. Однако существуют средства, ослабляющие действие “фильтров”. Совокупность таких средств выполняет роль сопроводителя информации, создает благоприятный фон (например, музыкальное, пространственное или цветное сопровождение речи) [8].

Причиной нарушения взаимодействия партнеров и передачи информации могут быть также **смысловые барьеры общения** — несовпадение смыслов высказанного требования, просьбы, приказа для партнеров в общении, создающее препятствия для взаимопонимания и взаимодействия. Поэтому необходимо учитывать состав аудитории, чтобы использовать в своем выступлении суждения, понятные большинству слушателей.

При этом следует помнить, что люди не просто воспринимают друг друга, а формируют друг к другу определенные отношения. Область исследований, связанную с выяснением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, называют *аттракцией*, что означает “привлечение”. Аттракцию рассматривают как особый вид социальной установки на другого человека. Установка личности представляет собой неосознаваемое состояние готовности, предрасположенности к общению и деятельности, с помощью которой может быть удовлетворена та или иная ее потребность. Предвзятость, составляющая сущность многих установок, является результатом либо недостаточно обоснованных выводов из личного опыта, либо некритического усвоения стереотипов мышления. Установки относительно фактов общественной жизни могут быть позитивными и негативными (например, антисемитизм). В структуре установки выделяют три составляющие подструктуры: когнитивную — образ того, что готов познать и воспринять человек; эмоционально-оценочную — комплекс симпатий и антипатий к объекту установки; поведенческую — готовность определенным образом действовать относительно объекта установки. Поэтому формирование позитивных установок является одной из основных задач руководителя, особенно когда он выступает в роли оратора [8].

Ниже приводятся некоторые **социально-психологические рекомендации по овладению методикой публичных выступлений**.

1. При овладении ораторским искусством необходимо помнить, что оно в значительной степени представляет собой деятельность, обучиться которой можно, даже если у человека нет для этого всех необходимых данных. Вместе с тем овладению этой деятельностью способствуют такие качества, как гибкий ум, твердая память, обширные интересы, остроумие, эмоциональность, правильное выполнение задачи “что-где-как сказать”.
2. Оратором может быть человек любого темперамента, но с положительными установками личности. При этом важно учитывать особенности своего темперамента, развивая позитивные черты и подавляя негативные.
3. О соответствии человека деятельности оратора судят по наличию у него определенных психологических характеристик: предрасположенности (нормальный уровень интеллекта, слух и звукопроизношение, правильное членение речи на периоды и ее интонирование, голосовые данные и т. д.); готовности к ораторской деятельности (системность и глубина индивидуального опыта, широта знаний, профессиональная ориентированность и др.); включаемости в процесс общения (умение одновременно владеть собой, аудиторией, материалами выступления, временем и т. д.).
4. Перед выступлением нужно определить состав аудитории: наличие постоянных контактов между слушателями, их количество, однородность состава (социальная, профессиональная, возрастная, половая и т. д.), организованность, ориентированность. Психологически важно, чтобы аудитория имела преимущественно познавательные мотивы, поскольку в таком случае у слушателей уже будет сформирована внутренняя установка на восприятие данного материала.
5. При публичных выступлениях необходимо предугадывать возможные так называемые софистические уловки:
 - чрезмерное уточнение, когда один из участников дискуссии пытается опровергнуть тот или иной тезис не обычными, логически допустимыми способами, а посредством вопросов для уточнения (количественного, временного, пространственного и др.), которое заведомо невозможно;
 - ответ “в кредит”, когда участник полемики, затрудняясь ответить на вопрос, не заявляет об этом прямо, а под различными предложениями переносит ответ, причем на неопределенный срок;
 - ответ вопросом на вопрос (часто наблюдается при плохой организации обсуждения или дискуссии);
 - отрицательная оценка самого вопроса — не отвечая по существу и желая уйти от ответа, выступающий ограничивается негативной оценкой заданного вопроса типа “Это незрелый вопрос”, “Это же догматизм” и т. д.
6. Для преодоления возникающих смысловых барьеров общения необходимо учитывать, что подобные ситуации возникают в таких случаях:
 - мысль говорящего не находит адекватного воплощения в речи, и он не в состоянии полно выразить то, что хочет;

- средства речевого изложения материала не соответствуют языковым знаниям слушателей;
 - слушатели не обладают необходимыми умениями интерпретировать воспринимаемый текст.
7. При подготовке публичного выступления нужно помнить, что размер волнения обратно пропорционален затраченному на доклад времени. В день выступления избегайте конфликтных ситуаций, поскольку общение с большим количеством людей требует напряжения духовных и физических сил. Доброжелательность, приветливая улыбка свидетельствуют о хорошем отношении к слушателям и вызывают ответное чувство [88].

Как стать оратором: советы руководителю

1. Овладение ораторским искусством — прямой путь к всестороннему развитию личности [13; 88]. Ораторские навыки можно приобрести только в выступлениях перед аудиторией. Знания, почерпнутые из книг, не помогут, если не применять их на практике. Поэтому выступайте всегда, когда можно обратить на себя внимание. Скоро Вас уже будут просить взять слово.
2. Даже самые ценные мысли могут быть бесполезно утрачены, если они не облечены в действенную словесную форму. Поэтому Вы должны пополнять словарный запас и время от времени освежать в памяти важнейшие правила грамматики. Чаще обращайтесь к работам мастеров слова.
3. Отдавайте предпочтение коротким предложениям. Придерживайтесь древнего правила, которое гласит, что каждая новая мысль требует нового предложения.
4. Придумайте для Вашей речи или выступления на обсуждении заголовков или тезис, который бы выражал то, что Вы собираетесь сказать. Не нужно его произносить, но он будет как бы направлять Ваше выступление. Все, что Вы говорите, должно быть ориентировано на этот тезис.
5. Предпочитайте простые слова, не обедняя при этом свою речь. “Я иду...” звучит лучше, чем “я отправляюсь...”, но если любое действие выражается глаголом “делать”, это звучит убого.
6. Используйте больше глаголов и меньше прилагательных. Их надо употреблять только тогда, когда необходимо подчеркнуть какие-то особые свойства. В качестве “украшения” они утяжеляют речь.
7. Не подражайте чужому стилю.
8. Не начинайте с “сотворения мира”. Будьте осторожны, отклоняясь от главной темы и излагая детали, если это может нанести ущерб основной мысли Вашего выступления.
9. Длинные высказывания малоубедительны. Стремитесь к краткости.
10. Молчите, когда у Вас нет хороших мыслей. Многословие не скроет отсутствия здравого смысла. Скорее, оно обнажит его.

11. Речь должна быть разбита на части. Старая школьная премудрость о подразделении на вступление, основную часть и заключение — уже кое-что, хотя этого недостаточно.
12. Успех речи зависит от вступления. Начало Вашего выступления должно заинтересовать слушателей и настроить их на внимание. Полагается коротко сообщить, для чего и в каком контексте Вы будете делать сообщение.
13. Хорошая речь содержит много интересных примеров, особенно когда Вы обращаетесь не только к специалистам. Если неспециалисты составляют большую часть аудитории, то кроме примеров Вы должны добавить еще сравнения.
14. Не начинайте с доисторических времен, лучше кратко обрисуйте истоки обсуждаемой проблематики, в каком состоянии она находится в настоящее время и каковы Ваши предложения.
15. Хорошие ораторы не скупятся на подтверждение того, о чем говорят. Лучшие доказательства основаны на проверенных данных (результатах измерений или вычислений).
16. Плохое завершение испортило не одну хорошую речь. Поэтому обратите особое внимание на заключение. При подготовке речи этому надо посвятить большую часть труда и времени.
17. Произносить речь следует в размеренном темпе.
18. Говорить надо достаточно громко, но не переходить на крик.
19. Особое значение имеют паузы, которые должны четко отделять предложения и в еще большей степени — абзацы.
20. Не стойте неподвижно, помогайте себе жестами.
21. Это же относится к живой мимике. Застывшее или окаменевшее лицо оратора не внушает доверия и оставляет впечатление напряженности.
22. Следует также модулировать голос, придавать ему оживленность, чтобы Ваша речь не звучала монотонно.
23. Оратор, который ловит ртом воздух, выглядит комично. Важная основа ораторского искусства — тренировка дыхания.
24. Внешний вид подразумевает аккуратность, отказ от броских вещей (блестящих пуговиц, ярких украшений, торчащих из нагрудных карманов авторучек) и, наконец, манеру держаться. При этом нет необходимости придерживаться определенной формы одежды [133].

Если Вам мешают выступать*

Выступающий всегда должен быть готов к тому, что его будут перебивать. Но в любом случае не следует позволять выводить себя из равновесия. Однозначных рецептов, как лучше всего вести себя в подобной ситуации, нет, но некоторые из предлагаемых далее советов помогут Вам выйти из нее.

* См.: ЭКО. — 1991. — № 6.

Речь идет прежде всего о нелицеприятных замечаниях, цель которых — затруднить выступление. Например, не следует говорить: “Если Вы думаете меня перебить...”. Тут же крикнут: “Уже перебил”, — и последует смех в зале.

Нельзя отвечать агрессивно, например: “Ваше замечание неуместно” или “Сначала подумайте, а потом кричите”. Иногда лучше сделать вид, что Вы ничего не слышали. Не следует отвечать на каждое замечание из зала. Однако если их много, нужно реагировать, используя один из приводимых далее приемов.

Ответить так, чтобы поставить спрашивающего в тупик. Самое лучшее, конечно, “срезать”, особенно если замечание злобно. Известно, что Уинстон Черчилль к своим выступлениям сознательно готовил формулировки, которые использовал, когда его прерывали. Можно, например, удивить противника, кратко отвечая: “Большое спасибо”, после чего продолжать выступление. Противник почти наверняка задумается.

Повторить вопрос или отрицательное замечание, как бы преподнося его слушателям для оценки. Этот прием хорош, когда есть уверенность в благосклонном отношении других слушателей. Следует выбрать для ответа того из присутствующих, с которым есть зрительный контакт и замечено, что он одобрительно кивает головой. Весьма вероятно, что он встанет на Вашу сторону.

Попросить повторить замечание. Неплохой прием, если позволяет время. Можно заставить противника повторить не все, а отдельные формулировки. Результат будет поразительным, поскольку трудно быстро и точно повторить замечание либо обосновать его.

Можно спросить точные данные. Это хороший прием для того, чтобы выиграть время для ответа. Можно попросить, чтобы человек, который бросил язвительное замечание, встал и назвал себя, место работы и т. п. Этот прием зачастую заставляет противника успокоиться. Если замечание конструктивно, нужно поблагодарить и выразить одобрение деловому подходу. Это помогает выиграть время для реплики.

Использовать метод “да, но”. Избегайте длинных выводов и диалогов. Отвечайте кратко, используя тактику “да, но”. Однако не следует произносить слово “да”, лучше прибегать к близким формулировкам, например: “Согласен с Вами, но вместе с тем нужно учесть, что...”. В равной мере “но” можно заменить на “только”, а “вместе с тем” — на “однако”.

Нейтрализовать провокационные замечания, говоря: “Я предвидел такой вопрос. Однако уверен, что будет лучше и интереснее для присутствующих, если я продолжу выступление”. Следует подчеркнуть, что в интересах других слушателей нельзя вести частные беседы. Если возможно, предложите тому, кто Вас прервал, поговорить после выступления наедине. Это формирует благоприятную атмосферу.

Применять диалектические приемы. Если, конечно, возможно, нужно обратить внимание на важность ситуации или более значимые ценности (Родина, честь, верность), сказать, что сейчас не время размениваться на мелочи.

Обратиться к благородству присутствующих. Если брошенное замечание неэтично, следует обезоруживающе спросить: “А как бы Вы сами вели себя в подобной ситуации?” Этот прием воздействует не столько на противника, сколько на других присутствующих.

Можно попросить спрашивающего подождать, спокойно ответить, что именно эта тема будет затронута в дальнейшем. Но не нужно потом об этом “забывать”. Умение развить эту мысль свидетельствует о выступающем с хорошей стороны. Если замечание совпадает с общей идеей выступления, к нему можно отнестись серьезно, но нужно прервать выступление и записать замечание, причем так, чтобы все видели. Это покажет, что выступающий серьезно относится к проблеме.

Следует избегать высказываний типа “Не мешайте”, “Я Вас предупреждаю” и т. д. Лучше всего сказать: “Благодарю за вопрос”. И еще один совет. Ответив, не нужно продолжать смотреть прервавшему в глаза. Сразу после ответа нужно обратить внимание на прочих слушателей. В противном случае этот же человек снова начнет перебивать. При ответе не нужно переходить границы ни вежливости, ни времени.

В заключение: если ответ был шутилым, следует немедленно перейти на серьезный тон. Шутилые отвлечения (реплики, высказывания) нужно трактовать серьезно, а серьезные — шутиливо.

Умение контролировать себя в общении

Часто на успешность деловых взаимоотношений накладывает отпечаток неспособность контролировать себя в общении. Это более всего свойственно тем, кто символом своего поведения считает искренность и прямолинейность. Но ведь в общении без “подыгрывания” той или иной роли просто неинтересно. Ниже приводится тест для самооценки Вашего коммуникативного контроля.

ТЕСТ 60

Инструкция

На 10 вопросов следует ответить “Да” или “Нет”. Отвечайте “Да”, если Вы согласны с утверждением, или “Нет”, если не согласны. Начислите себе по одному баллу за ответ “Нет” на 1-й; 5-й и 7-й вопросы и за ответы “Да” на остальные вопросы.

1. Мне кажется, что подражать другим людям трудно.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае “свалить дурака”, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Людям иногда кажется, что я переживаю более глубоко, чем есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь вести себя в соответствии с их ожиданиями.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Подсчитайте сумму баллов. Если Вы отвечали искренне, то о Вас, по-видимому, можно сказать следующее:

0–3 балла. У Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас “не очень удобным” в общении из-за вашей прямолинейности.

4–6 баллов. У Вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими.

7–10 баллов. У Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, а также в состоянии предвидеть впечатление, которое произведете на окружающих.

Тесты техники личной работы

ТЕСТ 61

Каков Ваш стиль работы?*

Тест основан на самооценке руководителем своего стиля работы с деловыми бумагами по 12 суждениям, которые в тесте объединены в четыре группы (по три суждения в каждой). Испытуемый должен прочесть каждое из суждений, предложенных на бланке для ответов, и оценить, насколько оно верно по отношению к нему. Свой ответ он должен отметить в соответствующей колонке.

* Приводится по: *Липсиц И. В.* Краткий курс “бумажной диетологии” // ЭКО. — 1983. — № 7.

Инструкция

Внимательно прочитайте каждое из представленных далее суждений и оцените, насколько оно верно по отношению к Вам и Вашей работе. Оценки могут быть четырех видов: “Совершенно справедливо”; “Пожалуй, справедливо”; “Не совсем так”; “Совершенно не так”.

Этим ответам соответствуют четыре колонки, расположенные с правой стороны данного блока. Свою оценку суждения отметьте знаком “V” в соответствующей графе. Над оценкой долго не задумывайтесь. В тесте не может быть правильных или неправильных ответов. Обычно первый пришедший в голову — наиболее правильный. Результаты теста помогут Вам взглянуть на себя и свою работу со стороны.

Бланк для ответов

Содержание суждения	Вариант ответа			
	“Совершенно справедливо”	“Пожалуй, справедливо”	“Не совсем так”	“Совершенно не так”
Группа 1				
Когда у меня очень много неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону Когда я не слишком загружен другими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает				
Группа 2				
Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить вместо меня важный документ Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной				
Группа 3				
Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и я отодвигаю бумаги в сторону, когда занят Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую адресованную мне бумажку Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации				

Группа 4				
Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах				
Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад				
Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную работу с документацией				

Обработка результатов

Подсчитайте набранные Вами очки: за каждый ответ “Совершенно справедливо” полагается 3 очка, за “Пожалуй, справедливо” — 2 очка, за “Не совсем так” — 1 очко, за “Совершенно не так” — 0 очков. Суммировать очки нужно отдельно по четырем группам вопросов.

Выделяют четыре типа **стилей работы с деловыми бумагами**.

Комментарий

“Суперисполнитель”. Руководитель такого типа каждое утро бросается на папку с входящей корреспонденцией, “как на врага”, и не разгибается до тех пор, пока внимательно не изучит все письма, отчеты, докладные записки, накладные и не “переправит” их в папку с исходящей. В душе он считает себя отличным работником и искренне обижается, что его почему-то обходят при очередном повышении.

Между тем такая “несправедливость” со стороны начальства вполне оправданна. Во-первых, подчиненные обычно крайне недовольны таким руководителем, потому что им никогда не достается сколько-нибудь интересной и самостоятельной работы. Поэтому все более или менее честолюбивые подчиненные стараются уйти от него в другое подразделение, что, естественно, настораживает руководство организации.

Во-вторых, этого руководителя просто нельзя повысить, потому что, кроме него, никто в подразделении не знает, как решать те или иные задачи. Он обычно старается не болеть и ходит на работу даже из последних сил, пока не свалится с ног. Не видя достойного преемника, начальство не решается повысить его. Кроме того, есть опасность, что при таком стиле работы на более высокой должности он просто надорвется.

“Распасовщик”. Этот руководитель доводит до абсурда принцип делегирования обязанностей, напоминая центрального нападающего, который вместо того, чтобы “организовать атаку и самому идти на штурм ворот”, стремится лишь поскорее избавиться от мяча, пасуя его кому попало. Он считает, что для того и существуют подчиненные, чтобы делать всю работу. Для подобного руководителя характерны резолюции “Прошу разобраться” или “Необходимо решить”.

“Распасовщику” удастся довольно быстро раскидать гору бумаг на своем столе, до предела загрузив подчиненных. Но особого успеха это не приносит. Напротив, “распасовщику” часто приходится выслушивать замечания о низком качестве документации, исходящей из его подразделения, и нарушении сроков ее подготовки. Эти упреки вызывают у него раздражение, и всю вину он сваливает на подчиненных, постоянно жалуясь, что ему “ну просто не с кем работать, не на кого положиться”. Подобные заявления, естественно, не укрепляют его авторитет у подчиненных, да и начальство не торопится его повышать, хотя сам он считает себя прекрасным организатором.

“Волокитчик”. Руководитель подобного типа питает искреннее отвращение к бумажной работе и проводит за столом минимум времени, постоянно откладывая просмотр корреспонденции. Увы, даже самое активное участие в производственной деятельности не спасает его от недовольства начальства. Причина — в постоянной задержке отчетности из его подразделения и медленной реакции на важные документы, которые он удосуживается взять в руки лишь тогда, когда срок ответа на них давно истек.

Как правило, “волокитчик” в последний момент мобилизуется, развивает бешеную скорость — и в самый последний момент документы готовы. При остром дефиците времени ему даже лучше работается. Но беда в том, что подобная манера работы не оставляет времени на проверку рекомендаций или поиск более эффективных путей решения, что, естественно, не ускользает от глаз начальства.

Не любят “волокитчика” и подчиненные, которых раздражает постоянный аврал.

“Антибюрократ”. Он изображает из себя идейного борца с бумажками и потому утверждает, что 99 % поступающей к нему корреспонденции — мусор, пригодный лишь для свалки. Надо отдать “антибюрократу” должное — слова у него не расходятся с делом. Подавляющую часть корреспонденции, едва взглянув на нее, он отправляет прямым в корзину. Необходимый минимум информации “антибюрократ” собирает за счет личных контактов с другими руководителями. Это помогает ему держаться “на плаву”, хотя он нередко оказывается в глупом положении, когда на совещаниях начинают обсуждать важный документ или проект, о котором он понятия не имеет. Начальство обычно не очень ценит “антибюрократов”, поскольку от них редко можно дожидаться ценной инициативы, выходящей за рамки их собственного подразделения, а кроме того, им присущи те же недостатки, что и “волокитчикам”.

Если Вы набрали **7 и более очков по первой группе**, то Вы, скорее всего, “суперисполнитель”, а потому склонны сами делать большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая подчиненных. Если Вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой группе, Вам присущи еще и черты “волокитчика”. Это означает, что Ваши репутация и карьера

под угрозой. Правда, кое-кому из начальства нравится Ваша постоянная занятость, но ярлык “истого служаки” отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

Если Вы набрали **7 и более очков по второй группе**, то Вы, скорее всего, “распасовщик”. Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки об управлении. Оно может значительно облегчить Вам работу (естественно, если делать это правильно). Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в результате за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и “ушибаясь”, Вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить болезненный путь, проштудировав литературу по вопросам управления.

Если Вы набрали **7 и более очков по третьей группе**, значит, Вам присущи черты “антибюрократа” и Вы склонны игнорировать важность работы с бумагами. Такие привычки могут дорого стоить, если в Вашей организации объем такой работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам следует либо пересмотреть свое отношение к “бумажкам”, либо поискать место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если **по четвертой группе Вы набрали 3 очка и менее**, то Вы относитесь к работе с бумагами слишком истово, забывая, что есть более важные дела, требующие Вашего личного участия. Если же Вы набрали **по этой группе 7 и более очков**, значит в Вас, наоборот, слишком много от “вололитчика” и Вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Вам помогут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если же количество очков, набранное Вами **по всем четырем группам** вопросов, примерно одинаково и колеблется **от 3 до 5**, это свидетельствует о разумном отношении к бумажной работе и отсутствию у Вас ярко выраженных черт “бумажных неудачников”.

ТЕСТ 62

Как Вы проводите совещания?*

Один из важных моментов в научной организации труда руководителя — подготовка и проведение совещаний. Эффективность совещания прямо зависит от того, насколько правильно оно было подготовлено и проведено. С помощью этого теста можно установить степень Вашей способности эф-

* Приводится по: *Начинаем совещание* // НТТМ умелец. — 1990. — № 3.

фективно организовать заседание. Обдумайте предложенные ниже утверждения и из четырех возможных вариантов ответа выберите тот, который наиболее соответствует Вашим представлениям.

№ п/п	Содержание утверждения	Вариант ответа			
		“Почти всегда”	“Часто”	“Иногда”	“Почти никогда”
1	Полезно предварительно проверять целесообразность каждого совещания, даже если оно было запланировано заранее. Если будет установлено, что в проведении совещания нет необходимости, оно должно быть отменено				
2	Если в начале заседания выяснится, что участники не готовы к нему из-за того, что не представлены своевременно материалы, или по какой-либо иной причине, его нужно перенести				
3	Предпочтительнее проводить совещания чаще, но с короткой повесткой дня, чем редко, но с большим количеством вопросов				
4	Первым пунктом в повестку дня лучше включить вопрос, решение которого достигается проще всего				
5	Целесообразно вместе с письменным приглашением на совещание, содержащим повестку дня, дать список его участников				
6	В приглашении кроме времени начала заседания следует указать точное время его окончания				
	Предпочтительнее проводить заседания в середине рабочего дня				
8	Определение заранее мест для участников заседания способствует созданию деловой атмосферы				
9	Если два прямых заместителя директора без предупреждения не явились на совещание, оно по истечении 5 минут после назначенного времени должно быть перенесено				
10	Председатель совещания должен во вступительном слове напомнить регламент, даже если он известен всем				
11	Когда в совещании участвуют руководители различных рангов, при обсуждении спорных вопросов слово сначала предоставляется подчиненным, а потом их непосредственным руководителям				

Оцените результаты с помощью ключа.

Если Вы набрали **более 30 очков**, это означает, что Вы умеете отлично организовать и провести совещание.

При результате **25—30 очков** Вам следует проконтролировать свои действия при подготовке и проведении заседаний, и Вы сами обнаружите просчеты и устраните их.

Результат **20—25 очков** уже тревожен. Вам нужно очень серьезно задуматься и согласиться с тем, что Вы нуждаетесь в пополнении необходимых знаний и умений в этом направлении.

Ключ к тесту

Номер вопроса	Очки за ответ			
	“Почти всегда”	“Часто”	“Иногда”	“Почти никогда”
1	3	2	1	0
2	2	3	2	1
3	3	2	1	0
4	3	2	1	0
5	1	2	3	1
6	2	3	2	1
7	2	3	1	0
8	3	2	1	0
9	1	2	3	2
10	3	2	1	0
11	3	2	1	0

Результат **менее 20 очков** должен заставить Вас предпринять конкретные меры, например окончить какие-либо краткосрочные курсы по научной организации труда.

ТЕСТ 63**Владеете ли Вы аудиторией?***

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. Их можно разделить на две большие группы.

Представители первой группы подчиняют аудиторию себе. Конечно, они учитывают ее непосредственную реакцию, но предпочитают держать бразды правления в своих руках, не допускают вольностей в поведении и речи. Назовем этот стиль авторитарным.

Принадлежащие ко второй группе в известной мере сами подчиняются аудитории. Они располагают более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи и ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую, “личностную” манеру общения. Назовем этот стиль демократичным.

Оба названных стиля имеют определенные преимущества и недостатки. Излишняя независимость от аудитории может сделать выступающего невосприимчивым к интересам слушателей, а стремление во всем следовать аудитории может привести к потере авторитета и уменьшению эффекта от сказанного. Вы должны сами выбрать нужный стиль общения в зависимости от своего темперамента, характера, индивидуальных качеств. Но все же сле-

* Приводится по: *Человек на трибуне: Тест // Знание — сила. — 1989. — № 8.*

дует знать, к какому стилю Вы относитесь, чтобы избежать крайностей. Вы можете определить это, ответив “Да” или “Нет” на следующие вопросы.

1. Нуждаетесь ли Вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если Вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли Вы себя после выступления “выжатым”, ощущаете ли резкое снижение работоспособности?
3. Волнуетесь ли Вы перед выходом на кафедру или трибуну настолько, что должны “преодолеть” себя?
4. Всегда ли одинаково Вы начинаете выступление?
5. Приходите ли Вы задолго до начала выступления?
6. Нужны ли Вам три-пять минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно слушать Вас?
7. Стремитесь ли Вы говорить строго по намеченному плану?
8. Любите ли Вы двигаться во время выступления?
9. Отвечаете ли Вы на записки с вопросами по ходу их поступления, не группируя?
10. Успеваете ли Вы пошутить во время выступления?

Если Вы ответили однозначно на все вопросы, значит, Вы имеете индивидуальный стиль.

Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и отрицательные на остальные свидетельствуют о том, что Вы приверженец авторитарного стиля, в противном случае — демократичного. Если Вы ответили “Нет” на вопросы 2, 3 и 5, значит, у Вас сильный тип нервной системы. Ответ “Нет” на вопросы 1, 4, 6 и 10 свидетельствует о подвижности Ваших эмоций.

Если выяснилось, что Вы принадлежите к представителям первого стиля, не пытайтесь копировать манеру второго — ничего не получится! Вы должны предварительно проработать свою тему так, чтобы предвидеть все, что относится к композиции, содержанию и языку, и предварительно составить подробный конспект, даже если не собираетесь говорить “по бумажке”. Совет представителям демократичного стиля: постарайтесь быть в форме, прежде чем выйти на трибуну, максимально контролировать поведение, мимику, жестикуляцию, чтобы выработать специфичную манеру общения с аудиторией.

ТЕСТ 64

Умеете ли Вы дискутировать?

Выступая на совещаниях, руководители ведут себя по-разному: одни скромно, с оглядкой, другие, напротив, безапелляционно. Ни та, ни другая линия поведения не может быть отвергнута как заведомо неправильная. Все за-

висит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит выступление, не допускающее возражений, в других — дипломатически тонкое. К сожалению, большая часть участников деловых дискуссий не меняют своего стиля спора, не учитывают конкретной обстановки, а полагаются только на свой темперамент и не пытаются критически осмыслить свои выступления. Но, к счастью, в глубине души каждый жаждет самосовершенствования. Реализовать это желание можно, и начинать следует с самооценки. Для облегчения самооценки предлагается тест из чехословацкого журнала “Модерни ржизени”*. Он поможет руководителю проанализировать линию своего поведения на совещаниях.

Инструкция

Вам предлагается 40 утверждений. Оцените, насколько то, о чем в них говорится, характерно для Вас. Свои ответы проставьте против каждого утверждения в соответствующей графе ответов с помощью знака “V”.

Бланк для ответов

Содержание утверждения	Вариант ответа				
	“Да, так бывает всегда”	“Да, как правило, так бывает”	“Неопределенная оценка”	“Нет, как правило, так не бывает”	“Нет, так не бывает никогда”
1. Я даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их выполнении критиковать будут меня					
2. У меня всегда много идей и планов					
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других					
4. Мне в основном удается привести логические, правильные аргументы при обсуждениях					
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно					
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что					
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь					
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее					
9. Свои ошибки я в большинстве случаев признаю					
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других					
11. Я защищаю тех, у кого есть трудности					
12. Я высказываю свои мысли максимально убедительно					

* Приводится по: *Не повторять ошибок: Практические советы руководителю* / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1988.

13. Мой энтузиазм заразителен					
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включить их в проект решения					
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и своих гипотезах					
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы					
17. Я ясно выражаю свои мысли					
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю					
19. Я энергично защищаю свои взгляды					
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими					
21. Я всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы					
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд					
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах					
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей					
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я не сдаюсь, а, пытаясь переубедить его, ищу новые пути					
26. Я использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной					
27. Я открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях					
28. Я всегда нахожу, как убедить других поддержать мои проекты					
29. Я с пониманием отношусь к чувствам других людей					
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие					
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику					
32. Я излагаю свои мысли системно					
33. Обычно я способствую выступлениям других					
34. Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях					
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей					
36. Как правило, я никого не перебиваю					
37. Я не притворяюсь, что уверен в своей правоте, если это не так					
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать					
39. Я выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей					
40. Я стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова					

Обработка результатов

Вначале необходимо каждый ответ оценить в баллах по следующей шкале:

5 баллов — за ответ “Да, так бывает всегда”;

4 балла — за ответ “Да, как правило, так бывает”;

3 балла — за “Неопределенную оценку”;

2 балла — за ответ “Нет, как правило, так не бывает”;

1 балл — за ответ “Нет, так не бывает никогда”.

Сложите баллы, проставленные Вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40, и обозначьте сумму А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В сложите баллы для остальных утверждений (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39). Эта сумма также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают, каким является Ваше поведение на совещаниях: дипломатичным или авторитарным. Если сумма А, по крайней мере, на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей должна считать Вас хорошим дипломатом; если же сумма В как минимум на 10 баллов превышает сумму А, то Вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств.

Допустим, Ваш стиль поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае дипломатичный стиль означает, что у Вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что Ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, но вместе с тем участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что сотрудничество с ними Вам как руководителю небезразлично. У всех появляется желание “тянуть в одну сторону”.

Авторитарные участники совещания стремятся протолкнуть свои идеи и проекты, не обращая внимания на окружающих. Они действуют агрессивно, динамично, напористо, а зачастую и самонадеянно. У их партнеров по совещанию редко появляется возможность высказаться, ибо они как бы загнаны в угол. При авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает много новой информации и формулирует свое мнение категорично, не допуская никаких возражений. Он не добивается всеобщего согласия, не стремится сделать решение общим делом, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных Вами целей, а также от конкретной ситуации, в которой Вы будете проводить то или иное совещание или беседу. Дипломатия в общении уместна в следующих случаях:

- если достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- если решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- если участники совещания понимают проблему и знают варианты ее решения;
- если возникли существенные разногласия и необходимо настойчиво переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться за помощью к партнерам ни при творческом рассмотрении данного вопроса, ни при последующей его реализации. Это бывает, когда:

- задача состоит в том, чтобы в сложившихся обстоятельствах как можно быстрее принять решение;
- можно не обращать внимания на психологический климат в коллективе.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля поведения — дипломатичный и авторитарный — могут привести к успеху. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем Вам уже не поможет никакая дипломатия.

Резюме

Рассмотренные формы и методы рационального использования персонала, а также основные аспекты организационной культуры современного менеджмента можно свести к одному емкому и сложному понятию **мотивация** (как сотрудников, так и менеджеров). Действительно, работа по предупреждению текучести кадров, укреплению производственной дисциплины, созданию оптимального социально-психологического климата в организации направлена на разработку *эффективной системы мотивации сотрудников*, цель которой — сформировать устойчивые, сознательно дисциплинированные, конкурентоспособные коллективы. *Организационная культура* вообще и непосредственных ее носителей — менеджеров в частности также является необходимым средообеспечивающим мотивационным фактором развития персонала и его руководства.

В научной литературе встречается много определений термина “мотивация”, в которых предпринимаются попытки выразить главное в данном феномене: речь идет о процессе, происходящем внутри человека, направляющем его поведение и выбор, заставляющем его вести себя в каждой конкретной ситуации определенным образом [127]. Следовательно, понимая процесс мотивации, менеджер может значительно лучше понять как собственное поведение, так и поведение других людей, а также принимать на

основе имеющихся знаний необходимые меры для постоянной оптимизации данного процесса.

Упомянувшийся уже исследователь Ф. Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой обуславливаются различными факторами (табл. 26).

Таблица 26

На удовлетворенность работой влияют:	На неудовлетворенность работой влияют:
<ul style="list-style-type: none"> • достижения (квалификация) и признание успеха • работа как таковая (интерес к работе и к заданию) • ответственность и продвижение по службе • возможность профессионального роста 	<ul style="list-style-type: none"> • способ управления и политика организации • условия труда и заработок • межличностные отношения на рабочем месте • неуверенность в стабильности работы и влияние работы на личную жизнь
Мотиваторы	“Гигиенические” факторы

Легко заметить, что “гигиенические” факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, обуславливаются недостатками в организации труда и внешними условиями, а *мотиваторы*, вызывающие удовлетворенность работой, связываются с содержанием труда и вызываются внутренними потребностями личности в самовыражении. При этом только положительное развитие мотивационных факторов, по мнению Ф. Герцберга, может повышать мотивацию и удовлетворенность человека избранной трудовой деятельностью и конкретным предприятием [43; 127].

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент *потребностью* и, по мнению автора другой теории мотивации А. Маслоу, наиболее сильная потребность определяет поведение человека до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т. е. не действует как фактор мотивации. При этом потребности удовлетворяются в определенном порядке — от низших к высшим. Если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня. Таким образом, условия и ситуация определяют, какие потребности будут доминировать. Поэтому задача менеджеров состоит в том, чтобы организация, условия и содержание труда работников обеспечивали неослабевающий процесс мотивации работников, поскольку, согласно исследованиям Э. Шейна, если содержание работы не меняется полностью или существенно, то мотивация заметно снижается через 5 лет [43; 127].

Мотивированная деятельность является *целенаправленной*, т. е. направлена на удовлетворение определенной потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере работник чувствует себя вознагражденным за достижение цели. Сила стрем-

ления при этом зависит от ценности *вознаграждения* (желательности), с одной стороны, и его достижимости (реальности получения) — с другой. Для того чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, его достижения в этой деятельности нужно вознаграждать тем, что он ценит (т. е. удовлетворять актуальные на данном этапе потребности). Таким образом, успех усиливает мотивацию [127].

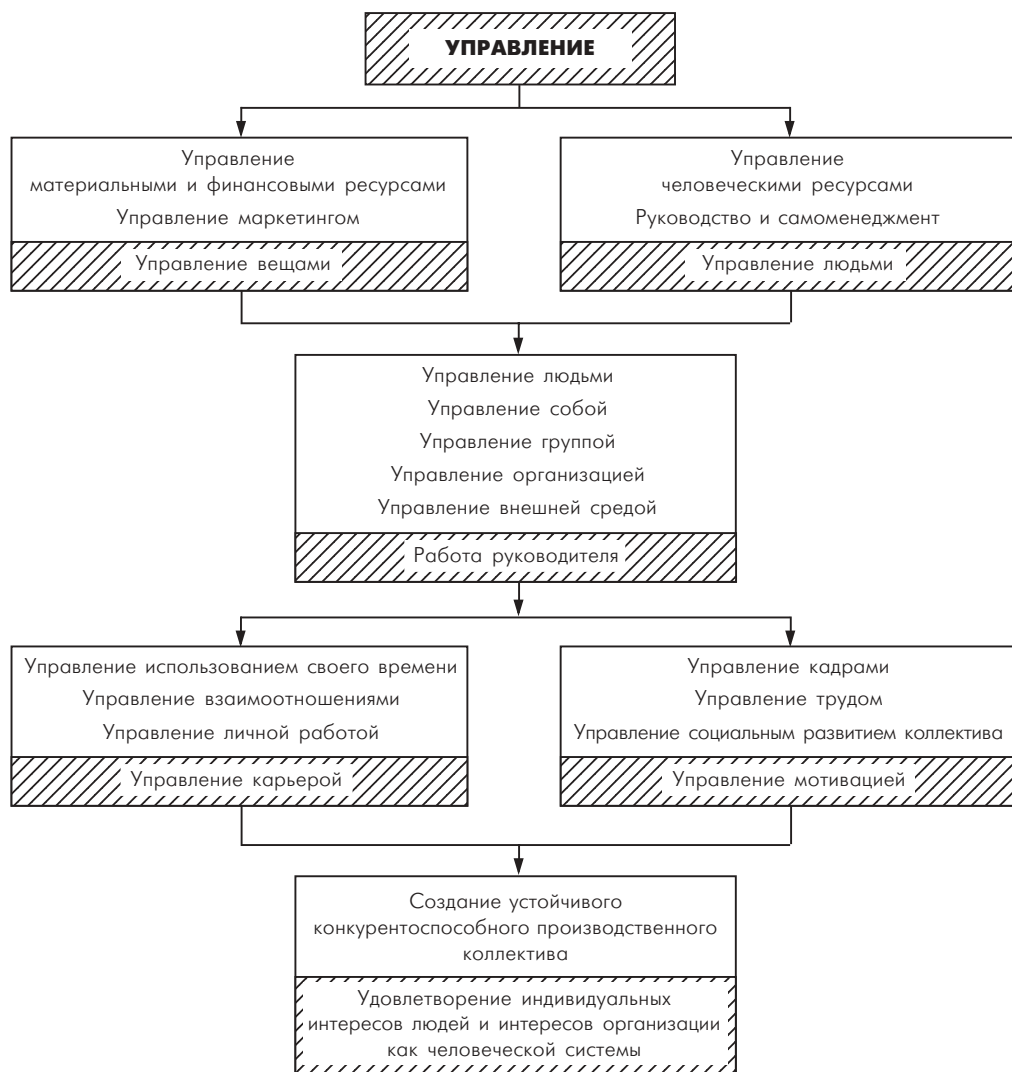


Рис. 31. Управление организацией и работа руководителя

Способ управления и *организационный климат* являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, т. е. их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Ситуационными факторами являются также межличностные и межгрупповые отношения в коллективе, состояние производственной и исполнительской дисциплины, постоянство персонала, уровень внутрифирменной культуры. Сложность заданий, даваемых работнику, в соотношении с его специальными способностями и интеллектуальными возможностями также влияет на мотивацию.

С точки зрения современной *теории управления по результатам* основными являются **три типа мотивации**.

Потребность в достижении цели. Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит перед собой высокие, но реальные цели. Для него важны достижения.

Потребность в присоединении. Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и поддерживает их. Его деятельность может быть весьма эффективной — в частности, при выполнении заданий, требующих групповой работы.

Потребность во власти. Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, позволяющий использовать власть и авторитет.

Чтобы использовать свои человеческие ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания, для каждого конкретного участка работы такого работника, чья основная мотивация соответствует особенностям конкретной производственной деятельности [127].

В целом вся деятельность руководителя по управлению организацией должна быть направлена на достижение целей организации как человеческой системы, а также индивидуальных результатов и жизненных целей работающих в ней людей (рис. 31). Такая деятельность невозможна без правильного подбора нужных работников, их постоянной заинтересованности в решении поставленных задач, увлеченности делом и совместной деятельностью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абрамова А. И.* Подготовка менеджеров. — К., 1990.
2. *Агапова Т. А., Серегина С. В.* Макроэкономика: Учебник / Под ред. А. В. Сидоровича. — М., 1997.
3. *Агеев В. С., Бодалев Т. Ю., Скворцов В. В.* Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. — М., 1986.
4. *Айзенк Г.* Проверьте свои способности: Пер. с англ. — 2-е изд. — Рига, 1992.
5. *Алексеев А. А., Громова Л. А.* Психометрия для менеджеров. — Л., 1991.
6. *Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания. — Л., 1968.
7. *Анастаси А.* Психологическое тестирование. — М., 1982.
8. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1984.
9. *Атватер И.* Я вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. — М., 1984.
10. *Банк социологических данных // Теоретико-методологические и исторические исследования.* — М., 1992.
11. *Балашов Ю. К.* Американские специалисты о роли человеческого фактора в современном производстве // Труд за рубежом. — 1991. — № 1(9). — С. 59—66.
12. *Бараненкова Т. А.* Дисциплина труда (социально-экономические резервы повышения эффективности использования рабочей силы). — М., 1992.
13. *Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика. Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щёкина.* — К., 1994.
14. *Бизнес-план: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие для экон. спец. вузов / В. М. Попов, Л. П. Кураков и др.; Под ред. В. М. Попова.* — Н. Новгород, 1996.
15. *Блейхер В. М., Бурлачук Л. Ф.* Психологическая диагностика интеллекта и личности. — К., 1978.
16. *Бляхман Л. С., Социлин Б. Г., Шкаратан О. И.* Подбор и расстановка кадров на предприятии. — М., 1968.
17. *Бом Э.* Руководство по психодиагностике. — М., 1977.

18. Василенко И. А. Административно-государственное управление как наука // Социол. исследования. — 1994. — № 4. — С. 98–107.
19. Васильев Д. В. Делопроизводство на компьютере. — М., 1997.
20. Весткотт П. Думай и побеждай: Пер. с англ. — СПб., 1997.
21. Виткин Д. Правда о женщинах: 14 мифов, сочиненных мужчинами: Пер. с англ. — СПб., 1996.
22. Возрастная и педагогическая психология / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1987.
23. Волков И. П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. — М., 1970.
24. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М., 1991.
25. Гайда В. К., Захаров В. П. Психологическое тестирование. — Л., 1982.
26. Гаєвський Б. А. Основи науки управління. — 2-ге вид. — К., 1998.
27. Геммерлинг Г. А. Ваше дело: Практический курс предпринимательства. — М., 1997.
28. Генов Ф. Психология управления: основные проблемы: Пер. с болг. — М., 1982.
29. Грейсон Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М., 1991.
30. Гуревич К. М. Психологическая диагностика. — М., 1981.
31. Давиденко Н., Кудашев А. Финансовый менеджмент: эволюция взглядов и уточнение предмета // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 1. — С. 116–118.
32. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. / Под ред. Ю. В. Шленова. — М., 1997.
33. Дин С., Сасмен Л. 2000 советов бизнесмену: Пер. с англ. — СПб., 1997.
34. Дороніна М. С. Культура спілкування ділових людей. — К., 1997.
35. Ефимов А. Элитные группы, их возникновение и эволюция // Знание — сила. — 1988. — № 1.
36. Ефимов А., Моисеев Н. Элита: отрочество, зрелость, старость // Лит. газета. — 1989. — № 32.
37. Жариков Е. С. Вступающему в должность: научно-популярный справочник для начинающего руководителя. — М., 1985.
38. Журавлев А. Л., Рубахин В. Ф., Шорин В. Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. — М., 1976.
39. Забродин Ю. М. Теоретические и практические проблемы психологии производственной организации // Социально-психологическая служба промышленного предприятия. — Курган, 1983. — С. 137–147.

40. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках: Пер. с нем. — М., 1990.
41. *Зайцев А. К.* Социальный конфликт на предприятии. — Калуга, 1993.
42. *Зарубежные* центры по подготовке управляющих / Под ред. В. Н. Чурмантеевой. — М., 1975.
43. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.
44. *Измайлов Ч. А., Михалевская М. Б.* Общий практикум по психологии: измерение в психологии. — М., 1983.
45. *Ильин Г. П., Филиппов А. В.* Психология и работа с кадрами // Психол. журн. — 1986. — Т. 7. — № 5. — С. 95–101.
46. *Казмиренко В. П.* Социальная психология организаций. — К., 1993.
47. *Как добиться успеха: Практические советы деловым людям* / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М., 1991.
48. *Капиталистическое* управление: уроки 80-х / Под ред. А. А. Дынкина. — М., 1991.
49. *Каталог* психологических и дидактических тестов. — Братислава, 1982.
50. *Келлер-Пфрундер А.* Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 2. — С. 95–100.
51. *Климов Е. А.* Как выбирать профессию. — М., 1984.
52. *Козлов А. Е.* Социальная политика: конституционно-правовые проблемы. — М., 1990.
53. *Коллектив.* Личность. Общение: Словарь социально-психологических понятий. — Л., 1987.
54. *Котелова Ю. В.* Очерки по психологии труда / Под ред. Е. М. Ивановой. — М., 1986.
55. *Краткий* психологический словарь. — М., 1985.
56. *Краткий* словарь по социологии. — М., 1988.
57. *Краткий* словарь предпринимателя / Сост. Л. А. Генин. — Чернигов, 1997.
58. *Криксунова И.* Создай свой имидж. — СПб., 1997.
59. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1993.
60. *Кумар В.* Ваш психологический портрет. Тесты. — СПб., 1997.
61. *Курицын А. Н., Рославцев В. В., Сорохтин А. В.* Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. — М., 1988.
62. *Курс* предпринимательства: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. Я. Горфинкеля. — М., 1997.
63. *Лагутін В. Д.* Людина і економіка: Навч. посіб. — К., 1996.
64. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент: В 3 ч. — М., 1992.
65. *Левитов Н. Д.* Психология характера. — М., 1969.
66. *Лимонов Ю. С.* Практика эффективной работы руководителя. — Л., 1991.

67. Липсиц И. В. Секреты умелого руководителя. — М., 1991.
68. Люди за прилавком: Социально-психологические очерки. — М., 1989.
69. Мандибура В. О., Тимофеев В. О. Аналіз економічних та правових методів регулювання мінімальної заробітної плати: Досвід країн ринкової економіки. — К., 1997.
70. Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении. — Л., 1991.
71. Масленников В. В. Предпринимательские сети в бизнесе. — М., 1997.
72. Мельников В. М., Ямпольский Л. Т. Введение в экспериментальную психологию личности. — М., 1985.
73. Методы исследования межличностного восприятия. — М., 1984.
74. Методы социальной психологии / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. — Л., 1977.
75. Моисеев Н. Теория организации и практика перестройки // Знание — сила. — 1988. — № 1.
76. Михайлов А. Деловой мир Великобритании: деловая этика и ритуал общения // Предпринимательство, хозяйство и право. — 1997. — № 6. — С. 44–46.
77. Михайловская И. Б., Спиридонов Л. И. Основы социологических знаний: Учеб. пособие. — М., 1988.
78. Михальски Т. Японские организационные формы в западной экономике // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 2. — С. 101–106.
79. Мобильность кадров на промышленном предприятии. — К., 1981.
80. Молл Е. Г. Планирование своей карьеры руководителем // Вопр. психологии. — 1998. — № 3. — С. 85–91.
81. Никифорова А. А. Оплата труда руководителей фирм (предприятий) в странах с развитой рыночной экономикой // Труд за рубежом. — 1995. — № 1(25). — С. 58–66.
82. Никифоров Г. С., Сливкин Ю. Н. Психология менеджмента // Вестн. Ленингр. ун-та. — 1991. — Сер. 6. — Вып. 2. — С. 59–69.
83. Обер-Крис Д. Управление предприятием: Классика менеджмента: Пер. с фр. — М., 1997.
84. Обозов Н. Н. Межличностные отношения. — Л., 1979.
85. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
86. Общая психодиагностика / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. — М., 1987.
87. Общая психология / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1986.
88. Основы методики лекционной пропаганды. — М., 1982.
89. Основи психології / За ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. — К., 1995.
90. Паркинсон С. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. / Сост. В. С. Муравьев. — М., 1989.

91. *Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории. — М., 1971.
92. *Платонов К. К.* Вопросы психологии труда. — 2-е изд. — М., 1970.
93. *Погорілий О. І.* Соціологічна думка ХХ століття: Навч. посіб. — К., 1996.
94. *Потапенко Т. М.* Психологический анализ деятельности // Персонал. — 1991. — № 2.
95. *Практикум по психодиагностике* / Под ред. В. В. Столина, А. Г. Шмелева. — М., 1984.
96. *Практикум по социологии.* — М., 1992.
97. *Пригожин А. И.* Организации: системы и люди. Эффективность трудовых организаций. — М., 1983.
98. *Промышленная социальная психология* / Под ред. Е. С. Кузьмина, А. Л. Свенцицкого. — Л., 1982.
99. *Психология управления: Курс лекций* / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов и др. — М.; Новосибирск, 1997.
100. *Роджерс Ф. Дж.* ИВМ. Взгляд изнутри: человек — фирма — маркетинг: Пер. с англ. — М., 1990.
101. *Рощаховский В.* Умение слушать // ЭКО. — 1985. — № 3.
102. *Рубенчик В. Г.* Наш друг телефон // ЭКО. — 1984. — № 4.
103. *Сборник тестов для оценки деловых качеств специалистов и руководителей.* — М., 1991.
104. *Седлак М.* Сущность и содержание теории менеджмента // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 5. — С. 107–112.
105. *Семенов В. Е.* Метод изучения документов в социально-психологических исследованиях. — Л., 1983.
106. *Симонов Н. В.* Научиться слушать может каждый // ЭКО. — 1987. — № 9.
107. *Скоробогатов И. Б.* Совершенствование работы с кадрами в народном хозяйстве. — М., 1982.
108. *Словарь социологических терминов.* — Варшава, 1990.
109. *Современный менеджмент: Материалы научно-практической конференции.* — Ужгород, 1996.
110. *Соколова Е. Т.* Проективные методы исследования личности. — М., 1980.
111. *Сорокин П. А.* Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с англ. / Сост. А. Ю. Согомонов. — М., 1992.
112. *Социальная психология* / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1987.
113. *Социальные технологии в системе производства зарубежных стран: Хрестоматия: В 4 т.* / Сост. и ред. Г. Д. Никредин, Е. М. Бабасов, Н. И. Бушин и др. — Минск; Волгоград, 1993. — Т. 1, 2.
114. *Сто тестов для руководителя* / Сост. Т. М. Потапенко. — К., 1991.

115. *Стратегическое* планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях. — М., 1991.
116. *Татарников А. А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.
117. *Теоретическая* и прикладная социальная психология. — М., 1988.
118. *Теплов Б. М.* Проблемы индивидуальных различий. — М., 1961.
119. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. — М., 1993.
120. *Третьяк В. И., Платонов С. И.* Менеджеру о менеджменте. — К., 1995.
121. *Трудовые* ресурсы: Сб. науч. тр. — М., 1990.
122. *Туленков Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К., 1998.
123. *Удалов Ф. Е.* В одной должности — не более 7 лет // ЭКО. — 1983. — № 12.
124. *Украинский Я. И.* Психологическая компетентность как фактор повышения эффективности деятельности руководителя: Метод. рекомендации. — К., 1989.
125. *Уланчук А.* Професійна орієнтація — елемент підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці // Економіка України. — 1998. — № 6(439). — С. 86–88.
126. *Уманский Л. И.* Организаторские способности и их развитие. — Курган, 1967.
127. *Управление* по результатам: Пер. с финск. / Под ред. Я. А. Лейманна. — М., 1993.
128. *Управление* предприятием: Словарь-справочник. — М., 1990.
129. *Управление* — это наука и искусство. — М., 1992.
130. *Феофанова М. Р.* Оценка персонала как инструмент мотивации и повышения трудовой активности на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой // Труд за рубежом. — 1992. — № 2(14). — С. 39–49.
131. *Хлынов В.* Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 2. — С. 111–114.
132. *Цветков Э. А.* Великий менеджер или мастер влияния: Кодекс оптимального поведения. — СПб., 1997.
133. *Цильке В.* Убедительно воздействовать речью // ЭКО. — 1990. — № 6.
134. *Чирикова А. Е.* Психологические особенности личности российского предпринимателя // Психол. журн. — 1998. — Т. 19. — № 1. — С. 62–74.
135. *Шегеда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — К., 1998.

136. Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. — 2-е изд., доп. — Минск, 1997.
137. Шепель В. М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 1997.
138. Штайнхофф Д., Берджерс Д. Основы управления малым бизнесом: Пер. с англ. / Под ред. Ю. В. Шленова. — М., 1997.
139. Шук Р. Как стать профессиональным коммерсантом: Пер. с англ. — СПб., 1996.
140. Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика и ее методы. — К., 1991.
141. Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: Монография. — К., 1995.
142. Щёкин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. — К., 1991.
143. Щёкин Г. В. Начала психологии кадровой работы. — К., 1992.
144. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К., 1991.
145. Щёкин Г. В., Потапенко Т. М. Основы психологического изучения личности работника. — К., 1991.
146. Щёкин Г. В. Практическая психология менеджмента. — К., 1994.
147. Щёкин Г. В. Психологические методы работы с кадрами. — К., 1989.
148. Щёкин Г. В. Социальное управление как система // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 2. — С. 114–121.
149. Щёкин Г. В. Теория кадровой политики: Монография. — К., 1997.
150. Щёкин Г. В. Теория социального управления: Монография. — К., 1997.
151. Экспертные оценки в социологических исследованиях. — К., 1990.
152. Якобсон Л. И. Экономические методы управления в социальной сфере. — М., 1991.
153. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. — М., 1991.
154. Якуба О. О. Соціологія: Навч. посіб. для студентів. — Харків, 1996.
155. Яновский А. Отбор персонала (собеседование с кандидатами при приеме на работу) // Предпринимательство, хозяйство и право. — 1997. — № 2. — С. 41–46.
156. Яцкевич С. А. Диалектика управления: роль научных знаний в управлении общественными процессами. — Минск, 1989.
157. Cohen S., Preston J. Solving the promotion puzzle // Manag. World. — 1985. — V. 14. — № 2. — P. 17–18.
158. Half J. Managing your career // Manag. Accounting. — 1991. — V. 72. — № 18. — P. 12.
159. Half J. To achieve or not: The manager's choice // California Manag. Rev. — 1976. — V. 18. — № 4. — P. 5–18.
160. Holder R. Human energy: A self-motivational technique for the third ware // Organ. Dev. J. — 1990. — V. 8. — № 3. — P. 26–31.
161. Razy A. Sex differences in responsiveness to organizational career management // Hum. Resour. Manag. — 1987. — V. 26. — № 26. — P. 243–256.

162. *Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R.* Managing organizational behavior. — 5th ed. — N. Y., 1994.
163. *Sidwell P.* Career planning for the younger manager // SAM Advanced Manag. J. — 1996. — V. 46. — № 1. — P. 59–64.



С Л О В А Р Ь - СПРАВОЧНИК



Автобиография

Жизнеописание какого-либо лица, составленное им самим в виде документа, являющегося частью личного дела. **А.** может использоваться при составлении характеристики работника, изучении его жизненного пути и личностных качеств: стиль изложения, акценты на тех или иных сторонах жизни позволяют судить о характерологических особенностях человека. Самым важным в **а.** являются основные факты трудовой и общественной деятельности, позволяющие представить и оценить жизненный путь человека.

Автоматизированная система управления кадрами (АСУ “Кадры”)

Человеко-машинная система, обеспечивающая автоматизированный сбор и обработку информации, необходимой для кадровой деятельности. Один из основных факторов повышения эффективности кадрового менеджмента, качества принимаемых решений в области управления персоналом, организации контроля за их исполнением. По уровню автоматизации процессов управления персоналом различают системы: а) информационно-справочные, регистрирующие, обрабатывающие и выдающие кадровую информацию; б) информационно-консультационные, не только отражающие управленческий процесс, но и позволяющие оценить поступающую кадровую информацию и подготовить рекомендации для принятия управленческих решений; в) информационно-управляющие, в которых автоматизированы процессы регистрации сбора, передачи и обработки информации, выработка части типовых кадровых решений; г) самонастраивающиеся, самостоятельно меняющие в зависимости от изменения условий программы кадровой работы; д) самообучающиеся, которые могут “запоминать” параметры работы в изменяющихся ситуациях и менять программы принятия машинных решений (“обучаться”). В зависимости от уровня управления выделяют общегосударственную автоматизированную систему, отраслевые автоматизированные системы управления кадрами, региональные и автоматизированные системы управления кадрами предприятий (объединений). В АСУ “Кадры” входят следующие основные элементы: коллектив работников, обеспечивающих реализацию процессов управления персоналом, их развитие и совершенствование; комплекс технических средств (ЭВМ, периферийное оборудование, организационная техника); носители информации, содержащие кадровые данные; методы, программы и инструкции по управлению кадрами.

Авторитет

Влиятельность отдельных лиц, групп или организаций, приобретаемая и утрачиваемая в ходе диалектических процессов жизни общества. **А.** возникает как организующий фактор совместной деятельности людей, поскольку в каждом виде деятельности иерархически устанавливается мера способности лица или группы направлять мысли и действия других. Требования общественного производства по мере его развития обуславливают многоступенчатую систему управления, предполагающую разделение людей на ведущих и ведомых и, следовательно, наличие в любой организованной группе управляющих (носителей **а.**) и управляемых (признающих **а.**). При этом многообразие видов деятельности дает возможность одному и тому же лицу занимать разные позиции на шкале **а.** В ходе стабилизации управленческих структур устанавливается норма **а.** для той или иной должности, возрастают требования к личностным качествам носителя **а.** **А.** руководителя — это разделяемое большинством подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей положительное мнение о личностном соответствии данного руководителя требованиям занимаемой должности.

Адаптация

Приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. **А.** социально-психологическая — взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. **А. с.-п.** предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общегрупповых задач. **А.** молодых работников представляет собой социально-психологический процесс включения молодого специалиста или рабочего в трудовой коллектив. Основными моментами **а. м. р.** являются приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллективом, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях коллектива. **А. м. р.** способствует прикреплению наставника.

Административно-управленческий персонал (АУП)

Категория работников, непосредственно осуществляющих функции управления или выполняющих работы по техническому обеспечению управления. К **АУП** относятся все работники органов управления. На предприятиях, в организациях и учреждениях в **АУП** включают ру-

ководителей, их заместителей, начальников подразделений, а также секретарей, машинисток, курьеров и другой обслуживающий персонал. Конструкторы, технологи, механики, агрономы, врачи, учителя и другие работники, непосредственно участвующие в основной деятельности организации, не относятся к **АУП**.

Администрация предприятия (учреждения)

Орган, осуществляющий управление предприятием или учреждением в пределах предоставленных ему прав. В состав **а. п.** кроме первого руководителя входят его заместители и помощники, главные специалисты, руководители структурных подразделений и другие лица, выполняющие непосредственно функции управления. **А. п.** осуществляет распределение и перераспределение кадров, принимает меры по их эффективному использованию, обеспечивает надлежащие организацию, нормирование и условия труда работников, бесперебойное снабжение, систематическое повышение квалификации рабочих и служащих, механизацию и автоматизацию производства, укрепление трудовой дисциплины, охрану труда и т. д. Деятельность **а. п.** строится на основе единоначалия, которое сочетается с широким привлечением работников к управлению производством.

Акт нормативный

Разновидность правовых актов. Оформляет установление, изменение или отмену правовых норм, т. е. правил поведения, рассчитанных на многократное применение. Основными формами **а. н.** являются законы, указы, постановления, решения, приказы, инструкции.

Алфавитная карточка

Ведется на крупных предприятиях в целях облегчения работы с картотекой личного состава. Заполняется на каждого работника. В **а. к.** содержатся следующие сведения: фамилия, имя, отчество; цех, отдел; занимаемая должность (профессия); номер личного дела, табельный номер.

Алфавитная книга

Составляется на всех рабочих и служащих по подразделениям или категориям персонала и служит для получения информации о работающих, переведенных, выбывших работниках, об их общем и непрерывном стаже работы. Запись в **а. к.** производится одновременно с оформлением приказов о приеме, переводе, об увольнении работников.

Анализ качественного состава кадров

Предполагает периодическое целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Так,

а. к. с. к. в отношении их образования и квалификации предусматривает определение количественного состава работников с высшим образованием; качественного уровня расстановки работников по должностям; степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования количества специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, и деления полученной суммы на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогично рассчитываются показатели качества расстановки кадров по каждой должности, подлежащей замещению специалистами с высшим образованием.

Анализ текучести кадров

Предусматривает изучение процессов текучести с качественной стороны, которая характеризуется причинами, мотивами и факторами текучести. Причинами текучести называют наиболее распространенные в данной организации причины увольнений работников, которые условно подразделяются на три основные группы: связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами, с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта на производстве, с нарушениями трудовой дисциплины. Причины увольнения, связанные с неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимают условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т. д.). Мотивы увольнения являются отражением причин увольнения в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым. Мотивы текучести можно сгруппировать в несколько групп: профессионально-квалификационные; связанные с организацией и условиями труда; личностные; связанные с уровнем удовлетворенности материальными благами; связанные с отношениями в коллективе; прочие.

Анкетирование

Метод сбора социальной информации. Широко используется в социальной психологии, социологии. **А.** дает возможность за сравнительно короткий срок опросить большое количество людей, что особенно важно при оперативном изучении общественного мнения (например, при выдвижении руководящих работников, аттестации кадров, изучении причин текучести и т. д.). Основным инструментом **а.** является

анкета (опросный лист), т. е. список специальных и определенным образом сгруппированных вопросов. По содержанию и форме задаваемых вопросов анкеты классифицируются на открытые (вопросы задаются в открытой форме), закрытые (предусмотрены жесткие варианты ответов) и комбинированные. По способу проведения **а.** подразделяют на прямое (в присутствии анкетера) и заочное.

Аспекты профориентационной работы

Социально-экономический **а.** предполагает процесс усвоения учащимися определенной системы знаний, норм, навыков и умений, позволяющих им осуществлять социально-профессиональную деятельность, что отражается на улучшении качественного состава рабочей силы и повышении удовлетворенности молодежи трудом. Психолого-педагогический **а.** предусматривает выявление и формирование интересов, склонностей и способностей учащихся, а также помощь им в выборе профессии, наиболее соответствующей индивидуально-психологическим особенностям личности. Медико-биологический **а.** предполагает реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для выполнения определенной профессиональной деятельности.

Аспекты управления персоналом

Различают следующие **а. у. п.**: технико-технологический (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.); организационно-экономический (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией труда, делопроизводства, табельного учета и т. д.); правовой (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом); социально-психологический (отражает вопросы социального и психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социопсихологических процедур в практику кадровой работы); педагогический (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием и обучением кадров, работой в рабочих коллективах, наставничеством и др.).

Аспирантура

1) основная форма подготовки научно-педагогических и научных кадров для высших учебных заведений и научно-исследовательских учреждений; 2) совокупность аспирантов какого-либо вуза, научно-исследовательского учреждения.

Аттестация кадров

Один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое (раз в 3–5 лет) освидетельствование профессио-

нальной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников. В зависимости от используемой информационной базы можно выделить несколько типов **а. к.**: по минимально необходимой информации (биографическим данным, производственной характеристике); с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки); с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования).

Аттестация рабочих мест

Комплексная оценка каждого рабочего места на соответствие прогрессивным техническим, технологическим, организационным решениям, требованиям охраны труда, передовому опыту, нормативам и стандартам с целью его усовершенствования. Основными задачами **а. р. м.** являются сбалансированность их количества с численностью работающих, повышение эффективности производства, повышение производительности труда, рациональное использование основных фондов и капитальных вложений. При проведении этой работы обеспечивают: выявление рабочих мест, не соответствующих прогрессивным решениям; разработка мероприятий по рационализации рабочих мест и их реализация; сокращение применения ручного и тяжелого физического труда; уменьшение количества рабочих мест с неблагоприятными условиями труда, ликвидация малоэффективных рабочих мест; увеличение коэффициента сменности работы оборудования, внедрение технически обоснованных норм и др.

Б

Базовые должности резерва

Определяются при формировании резерва руководителей для каждого уровня управления. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, для замещения должности начальника цеха — должность начальника участка и т. д.

Баланс трудовых ресурсов

Система показателей, характеризующая численность трудовых ресурсов и их использование; составная часть баланса народного хозяйства. Баланс состоит из двух частей: в первой отражаются наличные трудовые ресурсы, во второй — распределение их по видам занятости (в

общественном производстве, на учебе с отрывом от производства, в домашнем и личном подсобном хозяйстве), сферам и отраслям хозяйства. Важной народнохозяйственной пропорцией является распределение трудовых ресурсов между производственной и непроизводственной сферами и между отдельными отраслями внутри них. **Б. т. р.** позволяет определять величину трудовых ресурсов, обеспечивать планомерное их распределение по сферам и отраслям деятельности, обоснованно осуществлять подготовку квалифицированных кадров в соответствии с потребностями хозяйства.

Балансовые расчеты потребности в рабочих кадрах

Выполняются для выявления дополнительной потребности предприятия, организации, отрасли в рабочих кадрах и увязки ее с фактическим наличием и структурой местных трудовых ресурсов, а также для совершенствования и развития всех действующих форм профессиональной подготовки рабочих. Порядок **б. р. п. в р. к.:** 1) плановая численность рабочих кадров показывается на начало и конец года; 2) дополнительная потребность рассчитывается с учетом прироста (уменьшения) численности, замены планируемой убыли и возмещения потерь от текучести кадров; 3) источники обеспечения дополнительной потребности в рабочих кадрах: численность рабочих из числа высвобождаемых, переподготавливаемых на новые профессии непосредственно на производстве; численность выпускников дневных школ текущего года, которые будут приняты на работу; численность выпускников профессионально-технических училищ, направляемых на производство; численность выпускников техникумов, направляемых на работу по профессиям квалифицированных рабочих; численность рабочих, принятых со стороны (показываются отдельно имеющие необходимые профессии и не имеющие таковых).

Банк данных

Совокупность кадровой информации, сконцентрированной в определенном месте, доступном для ее специального использования. Например, на предприятии могут быть созданы **б. д.** о рабочих местах, нормативах их использования, резерве руководителей, несовершеннолетних, работников предпенсионного возраста и других категориях персонала. Объем и структура **б. д.** зависят от специфики предприятия и уровня кадровой работы. В автоматизированных системах управления организуются автоматизированные **б. д.**, в которых данные накапливаются и используются автоматически.

Безработица

Сложное социально-экономическое явление, при котором часть трудоспособного населения не находит работы, пополняя резервную ар-

мию труда. Согласно определению Международной организации труда (МОТ), безработным считается человек, который хочет работать, но не имеет рабочего места. Достижение эффективной занятости требует мобилизации всех возможностей государства для заблаговременной подготовки новых рабочих мест в перспективных отраслях народного хозяйства; непрерывной системы образования, подготовки и переподготовки кадров; материального обеспечения лиц, временно оставшихся без работы. Для этого в составе местных госадминистратий создается специальная служба занятости. На общегосударственном уровне реализуются специальные программы занятости населения, ориентированные на учет тенденций научно-технического прогресса.

Беседа

Метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации. Широко применяется в различных сферах работы с персоналом, являясь наиболее распространенным способом изучения работника (при приеме на работу, зачислении в резерв, перед очередными аттестациями, как мера воздействия в отношении к нарушителям дисциплины и т. д.).

Беседа деловая

Специфическая форма контакта между людьми, имеющими определенные полномочия со стороны своих структурных подразделений или организаций, в ходе которого происходят обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы или ситуации с целью поиска взаимовыгодного варианта решения.

Биографический метод

Метод исследования в кадровой работе, в центре которого стоит изучение индивидуального жизненного пути работника. **Б. м.** используется обычно для исследования особенностей профессионального движения работника, его образовательного уровня, а также установок, мотивов личности, ее социально-психологической структуры. Обработка биографических материалов с помощью процедур контент-анализа, статистики и типологий позволяет повысить надежность сведений, получаемых с помощью **б. м.**

Биржа труда

Учреждение, осуществляющее посредничество между работником и предпринимателем при совершении сделки купли-продажи рабочей силы. **Б. т.** также регистрирует безработных. В настоящее время эти функции выполняют главным образом государственные центры занятости.

Бланк

Лист бумаги с напечатанным названием учреждения, предприятия, организации или с частично напечатанным текстом, предназначенный для составления документа по определенной форме.

Бригада производственная

Первичное звено трудового коллектива предприятия, объединяющее работников для совместного труда и выполнения производственного задания на основе общей заинтересованности и ответственности за результаты работы. **Б. п.** создаются в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя предприятия, цеха или другого структурного подразделения. Численность и состав **б. п.** определяются исходя из содержания и сложности производственного процесса, трудоемкости работ, требований организации труда и производства, применяемых технических и организационных средств. **Б. п.** могут быть специализированными (как правило, объединяют рабочих одной профессии) и комплексными (включают работников различных профессий), сменными (все работники работают в одну смену) и сквозными (включены работники всех смен). **Б. п.** возглавляет бригадир — высококвалифицированный рабочий, обладающий организаторскими способностями, который избирается членами бригады.

Бюллетень

1) название периодических информационных изданий обществ и учреждений; 2) медицинский листок нетрудоспособности (больничный лист).

Бюрократия

Специфическая форма управленческих структур и отношений, характеризующаяся: 1) существованием привилегированного слоя служащих, призванного осуществлять власть и господство в организации; 2) отрывом исполнительной власти от законодательной, а той и другой — от воли и решений большинства членов организации; 3) безличной системой управления; 4) поручением функций контроля лицам, ответственным за исполнение; 5) созданием системы служебной зависимости, приводящей к главенству формы над содержанием деятельности. Основной компонент сознания **б.** — чувство статуса, принадлежности к “властвующей элите”. Важнейшие черты **б.**: иерархичность, жесткая регламентация, многоступенчатость в передаче информации, конформизм и авторитарность сознания и поведения.

В

Ведомственность

Действия органов отраслевого и функционального управления (министерств и ведомств), связанные с преувеличением узковедомственных интересов в ущерб общегосударственным.

Ведомство

Совокупность учреждений и предприятий, подчиненных определенному центральному, отраслевому или функциональному органу государственного управления. Используется применительно к органам управления, отличающимся по каким-либо признакам от министерств.

Взаимоотношения

Система взаимосвязей людей в различных группах (учебных, трудовых и т. д.). **В.** могут быть официальными и неофициальными, деловыми и личными. Удовлетворенность **в.** по горизонтали (с коллегами) и по вертикали (с руководителями) рассматривается как важный показатель социально-психологического климата на производстве.

Власть

Форма социальных отношений, характеризующаяся способностью влиять на характер и направление деятельности и поведения людей, социальных групп посредством экономических, идеологических и организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, насилия. Сущностью **в.** являются отношения руководства, господства и подчинения. Наиболее важным видом **в.** является политическая, т. е. реальная способность класса, группы, индивида проводить свою идею.

Внерабочее время

Период времени за пределами рабочего дня. Включает: а) время, связанное с работой (дорога на работу и обратно, уход за собой до и после работы и т. п.); б) время для ведения домашнего хозяйства (приготовление пищи, уход за детьми, покупка товаров и т. п.); в) время на удовлетворение физиологических потребностей (сон, личная гигиена, питание и т. д.); г) собственно свободное время; д) прочие затраты времени. Продолжительность и структура **в. в.** зависят от ряда факторов: продолжительности и распорядка рабочего дня, уровня развития и качества работы объектов социальной инфраструктуры.

Внутрисменные потери рабочего времени

Время нерегламентированных (устранимых) перерывов в работе, вызванных нарушениями нормального течения производственного про-

цесса, а также требований трудовой дисциплины. К первой группе нарушений относятся перерывы в работе вследствие плохой организации труда и производства, задержек с доставкой материалов к рабочему месту, неисправности машин и оборудования, отсутствия нужных инструментов, потери времени из-за ожидания подъемно-транспортных средств, некачественно исполненной чертежно-технической документации и т. д. Ко второй группе относятся потери, вызванные нарушениями правил трудового распорядка: прогулами, опозданиями, самовольными отлучками с рабочего места и др.

Возраст

Конкретная, относительно ограниченная во времени ступень психологического развития индивида и его развития как личности, характеризующая совокупностью закономерных физиологических и психологических изменений. Переход от одной возрастной ступени к другой сопровождается перестройкой и изменением психического развития.

Воротнички белые, серые, синие

Термины, используемые западной политической экономией и социологией для обозначения различных категорий лиц наемного труда. Белые **в.** — инженерно-технический персонал и конторские служащие; серые — работники отраслей социальной инфраструктуры; синие — рабочие, занятые физическим трудом.

Воспитание

Процесс сознательного, целенаправленного и систематического формирования личности, осуществляемый в рамках и под воздействием социальных институтов (семьи, воспитательных и учебных заведений, общественных организаций, средств массовой информации, трудовых коллективов и др.) с целью ее подготовки к выполнению социальных функций и ролей, к жизнедеятельности в различных сферах социальной практики (профессионально-трудовой, общественно-политической, семейно-бытовой и др.).

Воспитание трудовое

Воспитание сознательного отношения к труду посредством формирования привычки к нему путем включения личности в активную трудовую деятельность и такой организации этой деятельности, которая способствовала бы формированию удовлетворенности ее процессом и результатом.

Воспроизводство рабочей силы

Процесс восстановления и развития физических и духовных способностей человека к труду. Процесс **в. р. с.** охватывает комплекс общественных отношений, связанных с главной производительной си-

лой — работником — и образующих систему отношений производства рабочей силы, ее распределения, обмена и потребления. Производство рабочей силы предполагает естественный прирост трудоспособного населения, восстановление и развитие способности к труду, включающее повышение квалификации и совершенствование профессиональной подготовки. Распределение рабочей силы предполагает распределение ее носителей в территориальном и отраслевом аспектах, размещение работников по рабочим местам. Фаза обмена и потребления рабочей силы включает сам труд как процесс потребления способности к труду и предполагает определенный механизм обеспечения занятости.

Врабатывание

Динамика функционального состояния человека в начальный период работы. Выделяют три стадии **в.**: 1) мобилизация, охватывающая период от момента начала подготовки к деятельности до включения в деятельность; 2) первичная реакция, развивающаяся на короткий период после начала работы; 3) гиперкомпенсация, характеризующаяся поиском такого режима труда, при котором достигаются стабильный, оптимальный для данных условий рабочий ритм, необходимая интенсивность и точность рабочих движений и их объем.

Временные работники

Рабочие и служащие, принятые на работу на срок до двух месяцев, а для замещения временно отсутствующих работников, за которыми сохраняется их место работы (должность), — на срок до четырех месяцев.

Выдвижение работников

1) процедуры отбора и зачисления работников в резерв руководящих кадров, а также прохождения ими необходимой подготовки в составе резерва; 2) процедура перемещения работника, который трудится в данном коллективе, на новую, более высокую должность.



Гарантии социальные

Материальные и юридические средства, обеспечивающие реализацию конституционных социально-экономических и социально-политических прав членов общества. Основные **г. с.**: право на труд, отдых, жилище, образование и медпомощь.

Гигиена труда

Область медицины, изучающая влияние трудовых процессов и внешних факторов производственной среды на здоровье человека и раз-

рабатывающая пути профилактики профессиональных заболеваний. Совместно с психологией и физиологией труда определяет критерии тяжести, напряженности и вредности профессий. Основная цель **г. т.** — создать максимально благоприятные санитарные условия на производстве, что достигается регламентацией режимов труда и отдыха.

Государственная служба занятости

Реализует политику занятости населения и обеспечивает гражданам соответствующие гарантии. Первичным звеном **г. с. з.** являются районный, городской центры занятости. **Г. с. з.** выполняет следующие функции: анализирует и прогнозирует спрос и предложение на рабочую силу, информирует о рынке труда; ведет учет свободных рабочих мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства; оказывает помощь трудящимся в выборе подходящей работы; организует профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации граждан; обеспечивает регистрацию безработных и оказывает им помощь, включая выплату пособий; организует разработку программ занятости и др.

Групповая оценка личности (ГОЛ)

Социально-психологический метод, основанный на оценках различных личностных качеств и поведения конкретных людей, которые дают лица, достаточно близко с ними знакомые (эксперты). **ГОЛ** обычно применяется при аттестации и подборе руководящих кадров. Процедура **ГОЛ** включает выбор оцениваемых лиц в соответствии с поставленными задачами (например, начальников подразделений); выбор экспертов (обычно 3–5 вышестоящих руководителей, работников одного уровня и подчиненных по отношению к оцениваемым — всего 9–15 человек на каждого оцениваемого); разработку перечня личностных и деловых качеств в соответствии со спецификой деятельности оцениваемых; составление словаря к перечню отобранных качеств, в котором они четко и однозначно трактуются; разработку шкалы для оценки качеств; четкое оформление опросного листа, предлагаемого оценивающим; испытание разработанной методики, проверку ее надежности; опрос оценивающих; количественную и графическую обработку данных; интерпретацию оценок, которая заканчивается составлением специальных характеристик обследуемых; ознакомление обследуемых с их оценками; выводы и рекомендации по результатам исследования.

Гуманизация труда

Изменение форм организации труда, направленное на обогащение его содержания в целях повышения удовлетворенности им. Конечная цель **г. т.** — смягчить противоречия между возросшими ожиданиями,

особенно у молодежи, в сфере труда (вследствие повышения общего уровня образования, развития средств массовой коммуникации, разрушения патриархальной структуры семьи и т. д.) и содержанием выполняемого труда, ограниченного рамками predetermined действий и лишенного творческой самостоятельности. Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность трудом: содержание труда; возможность квалификационного роста; использование способностей; автономность; ответственность; завершенность работы; признание.

Д

Деловая игра

Метод поиска управленческих решений в условной проблемной ситуации. Из игровых элементов в **д. и.** включаются распределение по ролям, состязательность, особые правила и т. д. **Д. и.** применяется как метод активного обучения работников управления с целью выработки у них навыков принятия решений в нестандартных ситуациях, а также как средство тестирования определенных способностей у работников разных категорий.

Деловые качества руководителя

Способности руководителя находить адекватный подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели, самостоятельно мыслить и уметь обеспечивать выполнение принятых решений с высокой эффективностью. Таким образом, деловые качества руководителя представляют собой синтез профессиональной компетентности и организаторских способностей.

Делопроизводство кадровой службы

Выполнение разнообразных операций, связанных с созданием и использованием документальной кадровой информации на предприятиях и в организациях: регистрация, предварительное рассмотрение и распределение документов, формирование номенклатуры дел, их учет, организация обработки, установление форм и реквизитов, справочно-информационное обслуживание и др.

Демография

Наука о народонаселении. Исследует численность народонаселения, его географическое распределение и состав, процессы воспроизводства населения (рождаемость, смертность, продолжительность жизни), а также зависимость состава и движения населения от социально-экономических и культурных факторов.

Деформация личности профессиональная

Изменение качеств личности (стереотипов восприятия, ценностных ориентаций, характера, способов общения и поведения), происходящее под влиянием выполнения профессиональной деятельности. Вследствие неразрывного единства сознания и деятельности формируется профессиональный тип личности. Профессия существенно влияет на личностные особенности представителей тех профессий, работа которых связана с людьми (например, руководителей, работников по кадрам, педагогов). **Д. л. п.** может носить эпизодический или устойчивый, поверхностный или глобальный, положительный или отрицательный характер; проявляется в профессиональном жаргоне, в манерах поведения, даже в физическом облике. Крайняя форма **д. л. п.** выражается в формальном, сугубо функциональном отношении к людям.

Диагностика социальная

Анализ состояния социальных объектов и процессов, выявление проблем их функционирования и развития. Наибольшее развитие **д. с.** получила в практике управленческого консультирования. Здесь она предполагает комплексное обследование состояния дел в организации с целью оценки ее “болевых точек”. К ним относятся организационные противоречия (по “горизонтали” и “вертикали” внутри организации, в отношениях с внешней средой — отраслью, городом и т. д.), трудности (помехи, нехватки), неопределенности в целях, связях, нормах и т. п. Из методов **д. с.** можно назвать позиционный анализ, означающий выявление различий в целях, интересах, представлениях о ситуации различных групп, их приверженности разным точкам зрения как о положении дел в организации, так и относительно друг друга. Используются также игровые методы **д. с.**

Диагностика социально-психологическая

Теория и практика выявления социально-психологических характеристик групп людей; применяется для оценки развития конкретных коллективов, выявления структуры межличностных отношений, оценки эффективности социальных, экономических, воспитательных воздействий. Результаты **д. с.-п.** используются при профотборе для некоторых профессий, предъявляющих повышенные требования к качеству совместной деятельности людей, совершенствовании воспитательного процесса, составлении планов социального развития и т. п.

Директива

Распоряжение, руководящее указание, установка вышестоящего органа.

Дисциплина исполнительская

Точное выполнение каждым работником или коллективом постановлений, решений, распоряжений, указаний, принятых на более высоком уровне управления. **Д. и.** обеспечивается высоким качеством организации и контроля исполнения, воспитанием у каждого работника чувства ответственности за порученное дело.

Дисциплина трудовая

Строгое соблюдение установленного порядка на производстве. Предусматривает своевременный приход на работу, соблюдение установленной продолжительности рабочего дня, рациональное использование рабочего времени, точное исполнение распоряжений администрации. Требования к **д. т.** определяются действующими на предприятиях правилами внутреннего трудового распорядка, выполнение которых является обязательным. Нарушители трудовой дисциплины несут ответственность в установленном порядке: они подвергаются мерам общественного воздействия, административным взысканиям, материальным санкциям.

Договор коллективный

Соглашение, заключаемое комитетом профсоюза от имени рабочих и служащих с администрацией предприятия. **Д. к.** устанавливает взаимные обязанности коллектива рабочих, служащих и администрации по выполнению производственных планов, совершенствованию организации производства и труда, улучшению качества и снижению себестоимости продукции, укреплению дисциплины, улучшению материального и культурно-бытового обслуживания трудящихся, совершенствованию форм заработной платы.

Договор трудовой

Соглашение, заключенное между работником и предприятием. В нем предусмотрены обязанности работника выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с соблюдением правил трудового распорядка и обязанности предприятия выплачивать работнику соответствующую заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором и данным соглашением сторон. **Д. т.** может быть заключен в устной или письменной форме на неопределенный и определенный срок. Прием на работу оформляется приказом администрации.

Договор хозяйственный

Соглашение между предприятиями и организациями об установлении взаимных хозяйственных обязанностей, ответственности, прав. Поряд-

док, условия заключения и выполнения **д. х.** регулируются хозяйственным законодательством.

Должностная классификация кадров управления

Отражается в единой номенклатуре должностей служащих, а также в общепрофессиональных квалификационных характеристиках должностей руководителей, специалистов и служащих.

Досье

Совокупность документов, материалов, относящихся к какому-либо делу, вопросу или лицу, а также папка с такими материалами.

Дублер

Тот, кто параллельно с кем-либо выполняет сходную, одинаковую работу (например, дублер начальника производственного участка, мастера).

Дубликат трудовой книжки

Повторный экземпляр трудовой книжки работника, имеющий одинаковую с подлинником юридическую силу. Выписывается по последнему месту работы по заявлению работника.

Е

Единоначалие

Предоставление руководителю предприятия, учреждения, организации широких полномочий, необходимых для выполнения возложенных на него обязанностей и реализации персональной ответственности за результаты работы.

З

Забастовка

Одно из основных средств политической и экономической борьбы трудящихся за удовлетворение своих требований, заключающееся в организованном коллективном прекращении работы на одном или нескольких предприятиях.

Закон

Нормативный акт, принятый высшим органом государственной власти и обладающий главенствующей юридической силой по отношению ко всем другим нормативным актам.

Законодательство

Совокупность действующих законов государства в целом или по какой-либо отрасли права (гражданское **з.**, трудовое **з.** и др.).

Занятость населения

Социально-экономическая категория, характеризующая включенность населения в общественное производство. **З. н.** имеет специфические количественные и качественные характеристики: соотношение занятых в материальном производстве и непроизводственной сфере, в отдельных отраслях народного хозяйства, по профессиям и т. д. Пропорции в распределении занятых отражают сложившуюся структуру разделения труда и демонстрируют уровень развития производительных сил общества.

Записка

Форма унифицированного документа в кадровой работе, используемого при приеме, перемещении, увольнении работников, а также предоставлении им отпусков.

Заработная плата

Форма материального вознаграждения за труд; выраженная в деньгах основная часть необходимого продукта, поступающая работникам в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда.

Заработная плата повременная

Форма оплаты труда, при которой размер заработной платы работника зависит от количества отработанного времени, его квалификации и качества труда. Применяется на работах, для которых не могут быть установлены нормы выработки или нецелесообразно устанавливать сдельную оплату. Для служащих **з. п. п.** устанавливается в форме системы окладов, а для рабочих — в форме тарифной системы.

Заработная плата сдельная

Форма оплаты труда, при которой работник получает вознаграждение в соответствии с количеством и качеством выработанной им продукции или выполняемой работы. Применяется на работах, где результаты труда поддаются точному и полному учету.

Заработная плата средняя

Экономический показатель, характеризующий размер начисленной заработной платы, приходящейся на одного работника предприятия, организации, отрасли хозяйства. Определяется делением общей суммы начисленной заработной платы на среднесписочную численность работников.



Иерархия

Система последовательно подчиненных элементов управления, расположенных в порядке от низшего к высшему; “служебная лестница”, ряд должностей, званий и т. п. в порядке подчинения.

Индивидуальный подход

Одна из главных форм оптимального использования человеческого фактора на производстве. **И. п.** играет важную роль в управлении кадрами при решении следующих вопросов: а) подборе и расстановке кадров; б) подготовке кадров и адаптации новых работников; в) определении оптимальных режимов труда и отдыха; г) распределении функций между членами коллектива; д) определении форм и методов поощрения работников.

Инженерно-технические работники (ИТР)

Работники, осуществляющие организацию и руководство производственным процессом на предприятии. Основанием для отнесения работника к **ИТР** является не образование, а занимаемая должность, для исполнения которой требуется квалификация инженера или техника.

Институт

Название научно-исследовательского учреждения, а также учебного заведения, организационно-методического и учебного центра повышения квалификации.

Инструкция

Нормативный акт, изданный органами государственного управления (например, Инструкция о порядке ведения, учета и хранения трудовых книжек), а также документы локального характера (например, должностные инструкции).

Интервьюирование

Опрос, проводимый методом интервью; предполагает прямой контакт интервьюера (того, кто проводит интервью) с интервьюируемым (опрашиваемым), причем беседа ведется по определенному плану, а ответы на вопросы записываются интервьюером.

Информационное обеспечение системы управления персоналом

Совокупность реализованных решений по объемам, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом.

Источники обеспечения кадровой потребности

1) высшие и профессионально-технические учебные заведения с дневной формой обучения; 2) организованные наборы рабочих; 3) внутригородское (внутрирайонное) распределение работников через общие органы по труду (центры занятости); 4) прием работников по направлению специальных органов, занимающихся трудоустройством населения (например, органов социального обеспечения); 5) самостоятельная работа кадровых служб предприятий и организаций по набору кадров; 6) использование труда учащейся молодежи в свободное от учебных занятий время.

Источники формирования резерва руководителей

а) работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение; б) молодые специалисты, проявившие себя на практической работе; в) руководители различных общественных организаций; г) заместители руководителей различного ранга; д) работники предприятия, оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства и др.



Кабинет (Кабинет Министров)

Высший орган государственной власти в государстве, состоящий из министров во главе с премьер-министром. Более распространенное наименование этого органа — правительство.

Кавалер

Человек, награжденный орденом.

Кадровая политика

Представляет собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в работе с персоналом, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в государственных решениях. **К. п.** — это совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами (региональными системами, отраслями, организациями и т. д.). Выделяют следующие виды **к. п.**: общегосударственную; отдельных центральных органов государственного управления (ведомственную, отраслевую), региональную; конкретных организаций (предприятий, фирм, объединений).

Кадровая работа

Средство реализации кадровой политики, подчиненное решению выдвигаемых ею задач в той или иной области деятельности. **К. р.** является элементом рынка труда и одной из важнейших составляющих системы управления персоналом. **К. р.** — это совокупность логически и организационно взаимосвязанных систематических, конструктивных практических действий, призванных обеспечивать реализацию целей и задач кадровой политики в области подбора, подготовки, расстановки и рационального использования кадров. **К. р.** организуется и проводится в соответствии с кадровой политикой. Конкретными объектами **к. р.** являются прежде всего действующие кадры руководителей и специалистов хозяйства, его отдельных отраслей, регионов, предприятий, фирм и учреждений различных форм собственности, а также лица, которым предстоит трудиться в качестве руководителей и специалистов. Обычно в **к. р.** выделяются следующие основные функции: планирование и прогнозирование потребности в кадрах; анализ рабочих мест и трудовых процессов; найм на работу; расстановка; профессиональное обучение и повышение квалификации; регулирование зарплат; предоставление льгот и услуг (охрана здоровья, техника безопасности, социальная сфера и пр.); планирование карьеры; перемещение и увольнение; укрепление дисциплины и др. Функции **к. р.** реализуют определенные субъекты, образующие в совокупности одну из подсистем управления персоналом на предприятии, в организации, отрасли.

Кадровая служба

Структурное подразделение предприятия, учреждения, организации. Основные функции: организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей; прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в специалистах, их подготовке и переподготовке, разработка и реализация мер относительно пополнения трудового коллектива; планирование и регулирование целенаправленного движения кадров, их профессионального и квалификационного роста, процессов высвобождения и перераспределения работников; организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения кадров, их непрерывного образования, разработка и реализация мер по укреплению трудовой дисциплины и сокращению текучести кадров и др.

Кадры

Основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, организации той или иной отрасли деятельности; все постоянные работники. Это понятие используется для характеристики конкретного работающего персонала предприятия, отрасли, сферы экономики в целом, определения его мобильности, формирования и изменения профессионально-квалификационного и социально-демографического состава. Под **к.** обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и имеющих специальное образование, трудовые навыки и/или опыт работы в избранной сфере деятельности. Не принято относить к **к.** временных и сезонных работников, совместителей, нештатных сотрудников, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью. **К.** могут быть включены как в производственную и непроизводственную сферы, так и в систему управления, в работу аппарата государственной службы, общественных организаций, научных, военных, образовательных и других организаций. Важнейшей характеристикой **к.** является их качество (качественный состав); улучшение качественного состава. **К.** определяются повышением уровня образования, общей культуры, опыта работников, а также профессиональным развитием.

Кадры управления

Работники, выполняющие или способствующие выполнению управленческих функций. Подразделяются на три основные группы: а) руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители — директора заводов, начальники цехов, мастера и др.); б) специалисты, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, психологи) или самостоятельно руководящие функциональными службами (так называемые функциональные руководители — начальники отделов, главные специалисты, руководители групп, бюро, секторов и др.); в) вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления — сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографисты, архивариусы, делопроизводители и др.).

Календарный фонд времени

Общий фонд времени за определенный календарный период (месяц, квартал, год) — сумма всех явок и неявок на работу независимо от причин последних (отпуска, праздничные и выходные дни и др.). **К. ф. в.** можно определить, умножив среднесписочную численность

работников на полное количество календарных дней в периоде (для получения **к. ф. в.** в человеко-часах полученная величина умножается на установленную продолжительность рабочего дня).

Кандидатура

Лицо, намеченное к избранию в выборный орган, к назначению на какую-либо должность, к приему в какую-либо организацию.

Канцелярия

Отдел учреждения, ведающий его служебной перепиской, оформлением текущей документации.

Картотека

Систематизированное собрание карточек с какими-либо сведениями, материалами; ящики для хранения таких карточек.

Карьера

Успешное продвижение в общественной, служебной, научной и прочей деятельности.

Карьеризм

Погоня за успехом в определенном виде деятельности, вызванная стремлением к личному благополучию.

Квалификация

Степень и уровень профессиональной подготовленности к какому-либо виду труда.

Климат социально-психологический

Психологический настрой в группе или коллективе. Среди основных факторов **к. с.-п.** чаще всего выделяют взаимоотношения по вертикали и горизонтали, их стиль и нормы, а затем — различные составляющие производственной обстановки (организация и условия труда, система стимулирования и т. п.). Существует прямая положительная связь между состоянием **к. с.-п.** коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов. Оптимальное управление **к. с.-п.** подразумевает научно обоснованный подбор кадров (с учетом психологической совместимости людей), применение активных социально-психологических методов, совершенствование стиля руководства.

Кодекс

Единый законодательный акт, систематизирующий какую-либо область права и пересматривающий ранее действующее законодательство — например, кодекс законов о труде.

Коллегиальность

Принцип управления, при котором решения принимаются совместно группой лиц с равным правом голоса. **К.** составляет основу демократического стиля руководства, когда для выработки решения руково-

дитель должен уметь объединить общие усилия, согласовать различные мнения и позиции.

Коллегия

Группа лиц, образующих какой-либо административный или совещательный орган, например коллегия министерства.

Коллектив

Общность людей, направленная на достижение социально значимых целей и объединяющая своих членов как процессом совместной деятельности, так и ее организацией и системой стимулирования. Выделяются **к.** трудовые, учебные, детские, военные, спортивные, общественных организаций.

Комитет

Коллегиальный орган, руководящий какой-либо областью государственной или общественной деятельности.

Коммуникация

Передача информации, сообщений, сведений; может иметь как двух-, так и односторонний характер. **К.** прежде всего связана с опосредованным общением, с передачей информации с помощью технических устройств (телефона, телетайпа и т. п.), в том числе средств массовой **к.**

Компенсация

В трудовом праве — выплата рабочим и служащим, производимая в установленных законом случаях (за неиспользованный отпуск, за изнашивание инструментов, принадлежащих работнику, за невыданную спецодежду и пр.).

Компетенция

Круг полномочий какого-либо органа или должностного лица; круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом.

Комплексная программа “Кадры”

Форма долгосрочного планирования кадровой работы. Предусматривает обеспечение основных направлений работы с кадрами на предприятии. Целью таких программ является создание условий для обеспечения производственных подразделений стабильными квалифицированными кадрами, постоянного повышения производительности труда за счет реализации мероприятий программы, снижения уровня текучести кадров и потерь рабочего времени, а также улучшения структуры кадров в соответствии с требованиями развития современного производства.

Комплексный подход к управлению персоналом

Предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в

их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Конкурс

Соревнование, преследующее цель выделить наилучших из его участников (например, конкурс на замещение вакантных должностей, конкурс на поступление в учебные заведения).

Контент-анализ

Метод социальной психологии и социологии, с помощью которого через количественные характеристики текста (например, анализ частоты употребления определенных терминов и их сочетаний) раскрываются закономерности содержания. Количественный анализ смысловых единиц в тексте дает возможность выявить тенденции изменения неявно выраженных установок, оценок, мотивировок различных типов поведения отдельной личности и исследуемой группы в целом.

Контракт о найме руководителя предприятия

Особая форма трудового договора, заключаемого между министерством, ведомством или другим органом, которому делегированы права собственника по управлению данным предприятием, и руководителем путем подписания с ним контракта и назначения его на должность. В **к.** отражаются срок его действия, результаты производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия, которые должен обеспечить руководитель, права, обязанности и ответственность сторон, условия организации и оплаты труда, социально-бытовые и другие условия, основания расторжения **к.** **К.** подписывают руководитель вышестоящего органа и лицо, назначаемое на должность. Споры между сторонами контракта рассматриваются в порядке, установленном действующим законодательством.

Контроль исполнения

Непосредственная проверка и регулирование хода исполнения приказа или распоряжения, учет и анализ результатов исполнения контролируемых документов в установленные сроки. Сроки исполнения могут быть типовыми и индивидуальными.

Конфликт

Осознанное столкновение, противостояние людей, групп, исключаящих друг друга потребностей, интересов, целей, типов поведения, установок. Различают **к.** внутриличностный, межличностный и межгрупповой, которые социально обусловлены и опосредованы индивидуальными особенностями психики людей. Различают предпосылки, источники, причины, ситуации, инициаторов, виновников и жертв **к.**

Основной путь предупреждения и разрешения **к.** — подчинение личных, групповых и коллективных интересов общенародным; саморегуляция; совершенствование стиля общения, совместной деятельности.

Культура производства

Совокупность нормативных требований к технико-экономическому, организационному и эстетическому уровню производства. **К. п.** предполагает внедрение прогрессивной техники и технологии, научной организации труда, систематическое улучшение условий труда, обеспечение персонала надлежащими бытовыми условиями, повышение профессионального мастерства работающих и др.



Лидерство

Отношения доминирования, подчинения влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Различают различные стили (авторитарный, либеральный, демократический) и теории **л.** (харизматическую, интерактивную, ситуационную, синтетическую). Существенное значение для понимания **л.** и его эффективности имеет уровень группового развития.

Личность

Устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида, продукт индивидуального и общественного развития, включения индивидов в систему социальных отношений посредством активной предметной деятельности и общения. **Л.** формируется в процессах направленного воспитания и социализации индивидов. **Л.** характеризуется активностью; направленностью (устойчивой системой мотивов-интересов, убеждений и т. д.); глубинными смысловыми образованиями, формирующимися в совместной деятельности; степенью осознанности своих отношений к действительности (установок, диспозиций и т. д.).

Личные дела работников

Заполняются на руководителей, специалистов, служащих, материально ответственных лиц и представляют собой набор различных документов, характеризующих биографические, деловые и личные качества работника. В **л. д. р.** включаются личный листок по учету кадров, автобиография, копии дипломов, удостоверений, характеристики, аттестационные листы и др.

Личные карточки работников

Заполняются отделом кадров на всех работников, принятых на постоянную, временную и сезонную работу, на основании опроса рабочего или служащего и соответствующих документов: паспорта, диплома, трудовой книжки, удостоверения и др.

Личный листок по учету кадров

Заполняется собственноручно руководителями, специалистами, служащими и материально ответственными лицами. В нем содержатся следующие сведения: фамилия, имя, отчество; пол; год, число и месяц рождения; место рождения; национальность; социальное происхождение; образование и специальность; владение иностранными языками; ученая степень, ученое звание; наличие научных трудов и изобретений; выполняемая работа с начала трудовой деятельности; наличие государственных наград; участие в работе выборных органов; пребывание за границей; отношение к воинской обязанности и воинское звание; семейное положение; домашний адрес.

Личный пример руководителя

Один из социально-психологических факторов и методов воздействия субъекта управления (руководителя) на его объект (коллектив или личность). Относится к так называемым косвенным методам руководства, при использовании которых руководитель не дает прямых указаний и в определенной ситуации действует сам в полном соответствии с нормами поведения, которые он считает необходимым воспитывать у подчиненных.



Мандат

Документ, удостоверяющий права и полномочия какого-либо лица (например, депутатский **м.**).

Мастера производственных участков

Наиболее многочисленный отряд командиров производства. На должности **м. п. у.** принимаются лица, имеющие высшее образование, а также способности к работе с людьми.

Менеджер

Профессиональный управляющий; специалист по управлению производством, обладающий исполнительной властью и не являющийся владельцем компании.

Менеджмент

Управление производством на базе применения современных методов, форм, принципов и структур управления для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п.).

Менеджмент кадровый

Система организации управления персоналом; выполняет функцию управления по координации (согласованию) действий в области кадровой работы. Ядро **м. к.** составляют менеджеры по кадрам — руководящие работники (управляющие) служб кадров, подготовки кадров, социального развития, организации труда различного уровня управления. **М. к.** — это совокупность принципов, методов, средств и форм управления персоналом, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности кадровой работы.

Методика кадровой работы

Совокупность методов и приемов целесообразного проведения работы с персоналом.

Методы определения потребности в специалистах

а) штатно-номенклатурный метод. Основывается на плановых показателях развития производства, типовых структурах и штатах, а также номенклатурах должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим образованием. Позволяет определить как количественную сторону потребности в специалистах (на основании штатных расписаний), так и качественную (на основе номенклатуры должностей, определяющей уровень квалификации и профиль подготовки специалиста); б) метод расчета коэффициента насыщенности; рассчитывается как отношение количества специалистов на 1 тыс. работников или 1 млн у. е. объема производства; в) нормативный метод. Предполагает разработку специальной методики расчета нормативов численности руководящих работников и служащих, обеспечивающих оптимальное количество специалистов для каждой отрасли, предприятия, организации с учетом организационно-технических условий конкретного производства.

Методы подбора руководителей

а) прогностические (изучение личного дела и других документов, беседа, изучение общественного мнения, психологическое тестирование, экспертные оценки и др.); б) практические (временное замещение руководителя на период его отсутствия, стажировка, дублерство и т. д.); в) лабораторные (деловые игры, разбор конкретных хозяйственных ситуаций, социально-психологический тренинг).

Методы психологии кадровой работы

Средства социально-психологического познания закономерностей и особенностей работы с персоналом. Подразделяются так: а) методы эмпирического исследования (наблюдение, беседа, изучение документов, тестирование, эксперимент); б) методы моделирования (аппаратурные, знаковые и др.); в) управленческо-воспитательные или активные методы (ситуационно-ролевые игры, социально-психологический тренинг и др.).

Методы управления персоналом

Подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические. К экономическим методам относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадра, а также источников ее обеспечения. Организационно-распорядительные методы представляют собой различные способы воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников и т. д.). Социально-психологические методы представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников.

Метрика

Свидетельство о рождении, составленное на основании соответствующей записи в метрической книге (принятое название — Книга записи актов гражданского состояния).

Механизм управления кадрами

Включает различные государственные и общественные формирования: советы народных депутатов и государственные администрации различного уровня; профсоюзные органы; органы по труду и социальным вопросам; центры занятости населения; кадровые службы предприятий, организаций и учреждений; государственную службу.

Механизмы подбора кадров управления

Механизм свободного подбора (первый) состоит в самостоятельной деятельности кадровых служб предприятий и организаций по поиску кандидатов на вакантные управленческие должности. Недостатки свободного подбора состоят в ограничении круга лиц, из которых подбираются кандидаты, случайности в продвижении по службе, трудности соблюдения единых для всего аппарата требований. Второй механизм

функционирует в соответствии с установленными формальными критериями, например номенклатурой должностей, общепрофессиональными квалификационными характеристиками должностей служащих и т. п. Недостаток данного механизма состоит в том, что практически невозможно определить полный и точный перечень необходимых требований к соответствующему работнику. Третий механизм основывается на принципе конкурсности претендентов на должность. Преимущества этого механизма заключаются в гласности, которая создает необходимые условия для контроля общественности за проведением кадровой политики, а также в предоставлении возможности широкому кругу лиц принять участие в конкурсе. Особой, но наиболее близкой к данному механизму формой замещения руководящих должностей является выборность руководителей.

Миграция рабочей силы

Перемещение трудоспособного населения из одних населенных пунктов в другие, связанное с переменой места проживания и работы. К **м. р. с.** относятся как перемещения на постоянное или длительное местожительство, так и переезды на относительно короткий срок. Понятие “**м. р. с.**” включает также сезонную миграцию, вызванную необходимостью дополнительного привлечения рабочей силы в определенные отрасли хозяйства в период сезонных работ. Особый характер носит маятниковая миграция, т. е. регулярные передвижения рабочей силы из одного населенного пункта в другой на работу и с работы.

Министерство

Центральный орган государственного управления, осуществляющий руководство определенной отраслью народного хозяйства.

Моделирование

Метод изучения объекта с помощью построения и анализа соответствующих моделей. **М.** включает: 1) предварительный анализ исследуемого объекта; 2) построение модели; 3) изучение модели; 4) “перенос” полученной информации на моделируемый объект; 5) анализ ее достоверности; 6) корректировку модели. Модель представляет собой логическое или математическое описание компонентов и функций, отображающих существенные свойства моделируемого объекта, процесса или явления.

Молодые рабочие

Выпускники профессионально-технических училищ, направляемые на предприятия и в организации в соответствии с положениями о распределении выпускников профессионально-технических учебных заведений.

Молодые специалисты

Выпускники вузов и техникумов, направляемые на предприятия и в организации в соответствии с положениями о распределении и использовании выпускников высших учебных заведений.

Мотивация

Совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели. **М.** тесно связана с потребностями человека и сопровождается переживаниями, положительными или отрицательными эмоциями. При этом цель и мотив не совпадают. Например, у работника появилась цель сменить место работы, мотивы же могут быть различными: а) улучшить свое положение; б) приблизить место работы к месту жительства; в) избежать возможных неприятностей и т. д.



Набор кадров

Процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее на предприятии или в организации не работавших и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

Наказание

Способ воспитания личности или группы. Психологически **н.** позволяет наказуемому понять недопустимость совершенного им; страх повторного **н.**, объединяясь с этим пониманием, становится психологическим барьером для повторного совершения подобных действий. Взыскание — мера **н.**

Наставничество

Специфическая непрофессиональная педагогическая деятельность, направленная на формирование у молодежи активной жизненной позиции, устойчивых профессиональных ориентаций, создание условий для полной социально-психологической адаптации в трудовом коллективе. Основные формы **н.**: индивидуальная (работа наставника с одним подшефным); бригадная (группой молодых рабочих руководит бригадир-наставник); коллективная (коллектив рабочих обучает и воспитывает новичков); шефство предприятий над учащимися школ и ПТУ.

Научная организация труда (НОТ)

Рационализация организации труда на основе достижений науки и передового производственного опыта. **НОТ** применяется как средство повышения производительности труда и эффективности производства. В рамках предприятий **НОТ** включает рациональную расстановку работников, совершенствование приемов и методов труда, разработку более эффективных форм и методов материального и морального стимулирования, внедрение удобных для работников режимов трудового дня (недели), улучшение нормирования труда и др. Совершенствование организации труда — одно из необходимых условий интенсификации производства.

Начальник отдела кадров

Должен иметь высшее образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет. Должен знать методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся работы с кадрами, учета личного состава; перспективы развития отрасли и предприятия, основные технологические процессы производства продукции предприятия; порядок разработки планов комплектования кадрами; Положение о порядке назначения и выплаты государственных пособий; порядок оформления, приема, перевода и увольнения работников, ведения и хранения их трудовых книжек, личных дел, оформления пенсий работникам предприятия и их семьям; организацию табельного учета; методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности; основы профориентационной работы; основы социологии, основы психологии труда; основы экономики, научной организации труда, организации производства и управления; трудовое законодательство; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты. Таким образом, структура профессионально необходимой подготовки организатора кадровой работы включает шесть основных отраслей знаний: основы технологии производства, экономики труда, трудового законодательства, социологии и психологии, производственной педагогики, организации делопроизводства.

Начальник отдела организации труда и заработной платы

Должен иметь высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности в области организации труда и заработной платы не менее 5 лет. Должен знать постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации труда, заработной плате и управлению производством; трудовое законо-

дательство; экономику труда; экономику и организацию производства; порядок разработки планов по труду и заработной плате; основы научной организации труда, планирования социального развития коллектива; условия эффективного применения форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования; квалификационные характеристики работ, профессий рабочих и должностей служащих; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов служащим, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета премий; методы планирования, учета и анализа показателей по труду и заработной плате; порядок разработки и утверждения положений о подразделениях, должностных инструкций работникам; системы организационно-распорядительной документации; методы изучения использования рабочего времени, передовых приемов и методов труда; основы технологии производства; основы социологии; основы психологии труда; основы профессиографии; формы и методы профессиональной ориентации; технические средства, применяемые для исследования приемов и методов труда, измерения затрат рабочего времени, расчета технически обоснованных норм; отечественный и зарубежный опыт организации, оплаты труда и управления производством; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Начальник отдела подготовки кадров

Должен иметь высшее образование и стаж работы по подготовке кадров на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет. Должен знать методические, нормативные и другие руководящие материалы по вопросам подготовки и повышения квалификации кадров на производстве; перспективы развития отрасли и предприятия; основные технологические процессы производства продукции предприятия; формы, виды и методы профессионального обучения; методы планирования, порядок разработки планов подготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ, другой учебно-методической документации; системы оплаты труда преподавателей и инструкторов производственного обучения; условия материального обеспечения кадров, направляемых на обучение с отрывом от производства; порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров; основы экономики, научной организации труда; организации производства и управления; основы социологии, основы психологии; основные принципы, формы и методы трудового обучения и воспитания учащихся, привлечения их к производительному труду, профессиональной ориентации молодежи; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны

труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Начальник отдела социального развития

Должен иметь высшее образование (экономическое, социологическое, психологическое) и стаж работы по специальности на руководящих и других должностях не менее 5 лет. Должен знать постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов и другие руководящие, методические и нормативные материалы по решению социальных вопросов; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия, перспективы его развития; социологию труда; методы изучения общественного мнения и проведения социологических исследований; порядок и методы разработки планов и программ социального развития коллектива предприятия; организацию управления социальным развитием трудовых коллективов; отраслевые социальные требования и нормативы; психологию труда, инженерную и социальную психологию; методы проведения анализа развития социальных процессов и хода выполнения социальных программ; формы и системы заработной платы, материального стимулирования; отечественный и зарубежный опыт решения социальных вопросов; основы экономики, организации производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Недисциплинированность

Свойство личности, выраженное в нежелании выполнять социальные нормы поведения, являющееся часто недостатком воспитания (в частности, волевых навыков).

Непрерывное обучение рабочих

Организуется через подготовку новых рабочих (первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии); переподготовку (переобучение) рабочих (организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми рабочими, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учетом потребности производства); обучение рабочих вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации рабочих. Периодичность и последовательность прохождения рабочими различных видов и форм обучения устанавливаются предприятием с учетом личных интересов работников и производственной необходимости.

Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов

Включает в себя повышение их квалификации и переподготовку. Установлены следующие основные виды обучения: систематическое самостоятельное обучение работников (самообразование); краткосроч-

ное обучение; длительное периодическое обучение; стажировка на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях и высших учебных заведениях; обучение в целевой аспирантуре, докторантуре. Переподготовка — получение новой специальности. Обучение руководящих работников проводится при любых должностных перемещениях, переподготовка — при перемещении или зачислении в резерв более высокой группы должностей, повышение квалификации — при перемещении внутри данной группы должностей.

Номенклатура

1) совокупность или перечень названий, терминов, понятий, употребляемых в какой-либо отрасли науки, техники и т. д.; 2) круг должностных лиц, назначение или утверждение которых относится к компетенции какого-либо вышестоящего органа.

Номенклатура дел

Утвержденный в установленном порядке систематизированный список наименований дел, заводимых в делопроизводстве кадровой службы с указанием сроков хранения. До составления **н. д.** в отделе кадров проводится следующая работа: определяются документы для включения в номенклатуру и наименования дел; устанавливается порядок расположения дел (их последовательность); назначаются сроки хранения дел и определяется система их индексации; оформляется, согласовывается и утверждается **н. д.** отдела.

Номенклатура должностей

Совокупность требований к рабочему месту руководителя и специалиста, а также к их профессионально-квалификационному уровню. Основными показателями должностей являются: функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте; определение уровня образования работника, необходимого для выполнения функций по данной должности; специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей; стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемый для выполнения данных работ.

Норма времени

Научно обоснованная, регламентированная величина затрат рабочего времени на производство единицы продукции (работы), определяемая в человеко-часах (минутах, днях).

Норма выработки

Количество продукции (работы), которое должно быть произведено в единицу времени одним или несколькими исполнителями соответствующей квалификации в определенных условиях. Измеряется в

натуральных единицах и является величиной, обратно пропорциональной норме времени. Уменьшение (увеличение) нормы времени приводит к соответствующему увеличению (уменьшению) **н. в.**

Норма обслуживания

Максимальное количество рабочих, необходимое для обслуживания одного агрегата в течение смены, или количество механизмов, приборов, обслуживаемых одним работником в определенных организационно-технических условиях. **Н. о.** применяются для определения численности основных рабочих в отраслях и производствах с аппаратурными процессами (в химической, металлургической, нефтеперерабатывающей промышленности и др.).

Норма управляемости

Регламентированная численность работников, которой в данных конкретных условиях может руководить один человек.

Нормирование труда

Установление норм затрат труда на изготовление единицы продукции или выработки продукции в единицу времени; составная часть научной организации труда. Установлены следующие основные виды норм: нормы времени; нормы выработки; нормы обслуживания; нормы численности персонала.



Обеспечение социальное

Система мер, связанных с удовлетворением специфических потребностей пожилых людей, престарелых и инвалидов, направленных на восстановление и сохранение их социальных связей и отношений, активное содействие в осуществлении, защите и охране прав этих категорий населения.

Образование

Социальный институт, выполняющий экономическую, социальную и культурную функции в обществе. Экономическая функция **о.** состоит в формировании социально-профессиональной структуры работника, владеющего необходимыми знаниями и навыками. Социальная функция **о.** заключается в участии в процессах социализации личности, воспроизводстве социально-статусной структуры общества. Культурная функция **о.** заключается в том, чтобы использовать ранее накопленную культуру в целях социализации индивида, формировать его творческие способности.

Общая и дополнительная потребность предприятия в специалистах

Представляет собой сумму $A = Ч_c + Д$, где A — общая потребность в специалистах; $Ч_c$ — численность специалистов, имеющих в отрасли, регионе, на предприятии на начало планируемого периода; $Д$ — дополнительная потребность в специалистах. Расчет дополнительной потребности предусматривает определение потребности на прирост должностей в связи с тремя основными моментами: развитием производства; частичной заменой практиков, занимающих должности специалистов; возмещением естественного выбытия работников.

Общая потребность предприятия в кадрах (Ч)

Определяется отношением объема производства (O_{Π}) к запланированной выработке на одного работающего (B): $Ч = O_{\Pi} : B$. Исходные данные для определения **О. п. п. в к.**: производственная программа, нормы выработки, планируемое повышение производительности труда, структура работ. Кроме общей выделяют еще дополнительную потребность в кадрах, которая представляет собой разность между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода.

Общественное мнение

Выраженное в форме определенных суждений, идей и представлений отношение социальных групп к явлениям или проблемам социальной жизни, затрагивающим общие интересы. **О. м.** формируется под влиянием всех средств массового воздействия (радио, прессы, телевидения), хотя может возникать и стихийно под влиянием тех или иных жизненных обстоятельств и ситуаций.

Оклад должностной

Установленный в соответствии со штатным расписанием размер месячной заработной платы работника при повременной системе оплаты труда. **О. д.** устанавливаются руководящим, научным работникам, специалистам, служащим, младшему обслуживающему персоналу, работникам охраны, а также некоторым рабочим.

Оплата труда

Материальное, преимущественно денежное, вознаграждение работников в общественном хозяйстве в соответствии с экономическим законом распределения по количеству и качеству труда. **О. т.** принимает форму заработной платы и выплат из фонда материального поощрения в государственном секторе и различных форм оплаты труда в кооперативах.

Опросы

Метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей. С помощью **о.** получают как со-

бытийную (фактическую) информацию, так и сведения о мнениях, оценках и предпочтениях опрашиваемых. **О.** должны взаимно проверяться, а также дополняться контент-анализом документов и другой социальной информацией.

Организационная структура

Логическое соотношение исполнительных и управленческих звеньев с учетом их правовых и экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.

Организационная техника (оргтехника)

Комплекс технических средств для механизации и автоматизации управленческих работ. К средствам **о. т.** относятся устройства для обработки информации, средства составления, копирования и размножения документов (компьютеры, сканеры, пишущие машинки, копировальное оборудование); средства микрофильмирования; информационно-поисковые системы (картотеки, световые табло и т. п.); средства связи (аппаратура телеграфной и телефонной связи, факс-модемы, промышленное телевидение и др.).

Организационно-распорядительная документация

Включает три группы документов: 1) организационные (положения, инструкции, правила, уставы); 2) распорядительные (приказы, распоряжения, постановления, решения, указания); 3) справочно-информационные (письма, отчеты, акты, протоколы, обзорные и докладные записки, перечни, справки, списки).

Организация конкурсов специалистов

Проводится с целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников. Для проведения конкурса решением руководителя предприятия создаются конкурсные комиссии, основная задача которых — дать рекомендации администрации о назначении на должность конкретного лица из числа претендентов, участвовавших в конкурсе. Назначение по результатам конкурсов проводится руководителем предприятия с учетом решения конкурсной комиссии.

Организация учета использования рабочего времени

Обеспечивает контроль: а) за своевременной явкой работников на работу, выявлением всех неявившихся и опоздавших; б) за нахождением работников в рабочее время на рабочих местах, а также своевременным уходом и приходом работников во время обеденного перерыва; в) за своевременным уходом работников с работы по окончании рабочего дня или смены; г) за фактически отработанным временем,

временем простоев и другими видами недоиспользования рабочего времени.

Организация формальная и неформальная

Формы отношений внутри коллектива. Первая означает систему отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами, распоряжениями, и предполагает соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников в рамках трудового коллектива. Вторая в значительной степени основана на личных отношениях работников, совпадении или расхождении их интересов и ценностных ориентаций.

Органы государственного управления

Звенья государственного аппарата, осуществляющие непосредственное руководство хозяйственным, социально-культурным и административно-политическим строительством.

Основные направления работы с персоналом

1) совершенствование планирования и организации кадровой работы, создание комплексной системы управления кадрами на основе использования электронно-вычислительной техники; 2) совершенствование систем комплектования, подбора, подготовки и повышения квалификации кадров, улучшение их социально-демографической и профессионально-квалификационной структур; 3) укрепление дисциплины труда и стабилизация производственных коллективов на основе всемерного сокращения потерь рабочего времени, текучести кадров и улучшения условий труда, быта и досуга трудящихся; 4) повышение творческой инициативы и общественной активности работников, их культурного уровня, развитие демократических начал в управлении производством.

Основные профессионально значимые качества личности организатора кадровой работы

Гражданская и эмоциональная зрелость; социально-психологическая направленность личности; развитые познавательные, организаторские и коммуникативные способности; профессионально необходимые знания, умения и навыки (при ведущей роли социально-экономических и психолого-педагогических знаний).

Основные формы профессионального продвижения рабочих

1) продвижение рабочих, занятых на работах с преобладанием тяжелого ручного, неквалифицированного труда, на профессии и рабочие места квалифицированного и творческого труда; 2) установление очередного квалифицированного разряда; 3) овладение второй или смежной профессией; 4) назначение бригадиром; 5) выдвижение рабочих, получивших соответствующее образование, на инженерно-технические и управленческие должности.

Отбор психологический

Принятие решения о зачислении кандидатов, которые по результатам психологических испытаний наиболее пригодны к последующей деятельности (профессиональной, учебной, спортивной и т.д.). **О. п.** предшествуют определению психологических требований к кандидату и подбор методик испытаний на основе анализа его будущей деятельности. Одновременно с **о. п.** нередко проводят медицинский отбор, и их данные дополняют друг друга.

Отношение к труду

Социально обусловленное, относительно устойчивое состояние познавательной, эмоциональной и поведенческой готовности личности реагировать на всю совокупность элементов процесса труда. Рассматривается как существенная черта личности, являющаяся результатом социального опыта. На предприятиях и в организациях существуют три типа **о. к т.**: положительное, неопределенное и отрицательное. **О. к т.** — результат влияния на личность всех элементов трудового процесса.

Отрасль хозяйства

Качественно однородная совокупность предприятий, объединений и других хозяйственных единиц. При отнесении предприятий, видов производств и услуг к той или иной отрасли учитываются экономическое назначение продукции (услуг), однотипность используемого сырья и материалов, наличие характерных для данной отрасли технологических процессов и соответствующей технической базы, профессионального и квалификационного состава кадров.



Паспорт

Документ, выдаваемый государством для удостоверения личности своих граждан; регистрационный и технологический документ, содержащий основные сведения о предприятиях, зданиях, оборудовании и т. д.

Педагогика

Наука о воспитании человека. Раскрывает сущность, цели, задачи и закономерности воспитания, его роль в жизни общества и развитии личности, процесс образования и обучения. Включает теорию воспитания, дидактику, школоведение. Одной из ее отраслей является производственная педагогика — важная составляющая профессиональной подготовки организатора работы с персоналом.

Пенсия

Регулярная денежная выплата в качестве материального обеспечения по старости, инвалидности, за выслугу лет, при потере кормильца; пенсии выплачиваются из общественных фондов потребления.

Первичные документы по учету кадров

Включают приказы (распоряжения) о приеме на работу, об увольнении, о переводе на другую работу, записки о предоставлении отпусков, на основании которых делаются соответствующие записи в учетных документах (личных карточках, трудовых книжках и др.).

Переподготовка кадров

Получение нового специального образования (профессии, специальности) с целью оперативного обеспечения персоналом новых направлений научно-технического и социального прогресса, а также перемещения кадров из устаревших сфер деятельности в современные.

Персонал

Весь личный состав предприятия, учреждения, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий п.).

Персонал управления

Совокупность работников, объединенных в специализированные службы и подразделения, на которые возложено выполнение функций управления.

Перспективный план работы с кадрами

Содержит три основных раздела: 1) мероприятия по совершенствованию кадрового состава (показатели качественного состава кадров, анализ их обновления и расчет перспективной потребности, определение источников комплектования кадрами, определение требований к различным категориям работников, оценка кадров и создание резерва на выдвижение, работа с молодыми специалистами и др.); 2) мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, созданию единой системы непрерывного образования; 3) мероприятия по воспитанию кадров (культурно-массовая и воспитательная деятельность, работа в рабочих общежитиях, укрепление дисциплины, сокращение текучести кадров, наставничество и др.).

Планирование кадровой работы

Важное средство управления системой работы с персоналом. Теоретической основой п. к. р. являются государственные решения по вопросам социально-экономической и кадровой политики, а также результаты хозяйственной деятельности и научных исследований в области подбора, подготовки и использования кадров. Практической основой п. к. р. являются планы экономического и социального развития трудовых коллективов. Основные виды п. к. р.: долгосрочное (охватыва-

ет период 10–15 и более лет), перспективное (период 5 лет) и текущее (от одного года).

Планирование социального развития

Метод социального управления. Цели и система показателей **п. с. р.** фиксируются в следующей структуре: изменение социальной структуры коллектива; улучшение условий труда и охрана здоровья; организация досуга трудящихся; совершенствование оплаты и стимулирования труда; улучшение жилищных и культурно-бытовых условий жизни; развитие социальной активности и участие трудящихся в управлении.

Поведение

Наблюдаемая извне активность человека; деятельность, имеющая природные предпосылки, но по существу общественная, ориентируемая преимущественно социальными потребностями, нормами и правилами совместной жизни людей, системой социальных и культурных ролей, общим языком и протекающая в условиях взаимодействия с факторами физической и социальной среды. Различают **п.** вербальное (речевое) и невербальное (жесты, позы, оформление внешности и др.).

Повышение квалификации работников

Любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков какого-либо конкретного вида деятельности. Потребность в **п. к. р.** определяется постоянным изменением стоящих перед ними задач и условий труда, связанных как с совершенствованием средств производства, так и с должностным ростом.

Подбор кадров

Определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия выполняемой работе. При **п. к.** учитываются желание или нежелание кандидата заниматься данной деятельностью, способность эффективно осуществлять данную деятельность и потребность предприятия в таких работниках. При **п. к.** учитываются также морально-этические, половозрастные и психологические особенности конкретного человека (темперамент, характер, способности, направленность личности). Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.

Пост

Ответственная административная должность.

Практикант

Человек, проходящий производственную практику.

Предмет управления кадрами (как научно-практического направления)

Изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования социотехнических систем.

Предприятие государственное

Основное звено народнохозяйственного комплекса; является товаропроизводителем, производит и реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги в соответствии с планом и договорами на условиях полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоуправления. Является юридическим лицом.

Президент

Глава государства в большинстве стран с республиканской формой правления; выборный руководитель некоторых обществ, учреждений (например, **п.** Академии наук); высшее должностное лицо компании, корпорации, ассоциации.

Премирование

Форма оплаты по труду, при которой за выполнение (перевыполнение) определенных показателей выплачивается дополнительное вознаграждение (премия) сверх установленной заработной платы.

Премьер-министр

Глава правительства, председатель Кабинета Министров.

Приказ

Правовой акт, издаваемый единолично руководителем предприятия, организации, учреждения. Является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений. В зависимости от содержания различаются **п.** по личному составу (кадрам) и по вопросам общей деятельности.

Приказы по личному составу

Документы о назначениях, перемещениях, освобождениях, поощрениях и т. д. Проекты **п. по л. с.** готовят работники по кадрам на основе документов о приеме на работу, докладных записок, заявлений работников и др. Пункты **п. по л. с.** располагаются обычно в следующем порядке: назначение на должность, принятие на работу, перемещение, освобождение от работы, предоставление отпусков, поощрения, взыскания. **П. по л. с.** имеют отдельную нумерацию и регистрацию, которая исчисляется с начала каждого календарного года.

Принципы кадровой работы

1) преемственность кадров на основе систематического подбора энергичных, творческих работников; 2) обеспечение условий для постоян-

ного повышения деловой квалификации персонала; 3) четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника; 4) сочетание опытных работников с молодыми кадрами; 5) обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе объективных критериев оценки их деятельности и личностных качеств; 6) сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.

Принципы управления

Основные положения, определяющие построение и функционирование системы управления всеми сферами деятельности и отраслями.

Прогнозирование

Научно обоснованное исследование перспектив какого-либо явления (социального, экономического, природного и др.). Для **п.** используются методы экстраполяции, моделирования, опроса экспертов, исторической аналогии и др. Различают **п.** краткосрочное (от 1–2 до 5 лет) и долгосрочное (на 10–15 лет и более).

Прогнозирование в управлении кадрами

Предварительная стадия планирования кадровой работы, служащая основой подготовки плановых решений и заданий. Применяется для предсказания изменения структуры и динамики работы с персоналом в будущем на основе анализа прошлого и настоящего и исходит из целей развития предприятия, организации, отрасли, которых необходимо достичь на определенном перспективном этапе. **П. в у. к.** строится на основе переработки необходимой информации. Предусматривает следующие основные этапы: а) ретроспекцию — изучение состояния кадровой работы и структуры кадров в прошлом (за последние 5–10 лет); б) диагноз — определение характера и состояния кадровой работы и структуры кадров на основании всестороннего их исследования; в) выбор метода (с помощью аппарата математической статистики или экспертных оценок); г) прогноз — предвидение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организации и проведении кадровой работы на производстве.

Программирование

Наука, занимающаяся разработкой средств и методов подготовки программ для ЭВМ; составление программ для решения задач на ЭВМ, выбор метода решения, приведение уравнений к виду, удобному для решения на ЭВМ, подготовка исходных данных для постановки задачи, требующей решения.

Программно-целевое управление

Управление, ориентирующееся на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы, развитии той или иной

отрасли либо региона в заранее установленные сроки. Основные этапы **п.-ц. у.**: формулировка цели программы; расчленение цели на отдельные задачи (формирование дерева целей); обоснование альтернативных средств достижения целей; оптимизация распределения ресурсов между отдельными ветвями дерева целей; адаптация целевой части программы к изменяющимся условиям.

Промышленно-производственный персонал

Работники, непосредственно участвующие в производстве, а также занятые его обслуживанием. В состав **п.-п. п.** входят рабочие, ученики, инженерно-технические работники, служащие, младший обслуживающий персонал, работники охраны.

Протекционизм

Прием на работу, в учебные заведения и другие учреждения, продвижение по службе по личному знакомству, родству, личной преданности, симпатии, а также под неофициальным давлением групп, влиятельных административных и общественных лиц. Истоками **п.** является придание межличностным взаимоотношениям, связям, интересам семьи, отдельных групп и лиц, их целям большей значимости и ценности, чем интересам трудового коллектива, организации, общества в целом, а нередко и противопоставление им. Основной путь борьбы с **п.** — проведение научно обоснованной кадровой политики.

Профессиография

Описание (составление профессиограмм) и классификация существующих профессий по различным критериям (техническим, экономическим, педагогическим, медицинским, психологическим).

Профессиональная адаптация

Адаптация работников к условиям профессиональной (социальной и физической) среды. Ее первый этап осуществляется в процессе профессионального обучения, второй и последующие — при работе на производстве.

Профессиональная консультация

Научно организованное информирование о профессиях, предназначенное главным образом для молодежи с целью оказания практической помощи в выборе профессии с учетом склонностей, интересов и сформировавшихся способностей, а также потребностей отраслей хозяйства. **П. к.** должна располагать сведениями о роли и перспективах каждой профессии, о потребности в кадрах, содержании трудовой деятельности, социально-экономическом и санитарно-гигиеническом статусе профессий, путях профессионального обучения, с одной стороны, и о требованиях, которые предъявляет профессия к человеку, его психическим особенностям, о медицинских и физиологических пока-

заниях и противопоказаниях к профессии — с другой. **П. к.** является одним из звеньев профессиональной ориентации.

Профессиональная ориентация

Комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства молодежи в соответствии с желаниями, склонностями и способностями и с учетом потребности в специалистах отраслей хозяйства и общества в целом.

П. о. включает в качестве звеньев (этапов) профессиональную информацию и пропаганду; профессиональное консультирование; профотбор (или отбор психологический); профессиональную и социальную адаптацию работников.

Профессиональная подготовка

Система организационных и педагогических мероприятий, обеспечивающая формирование у личности профессиональной направленности, знаний, навыков, умений и профессиональной готовности.

Профессиональная пригодность

Совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде. **П. п.** формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации.

Профессионально-квалификационная мобильность кадров

Процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, знаний, навыков и умений. Перемещение между квалификационными группами представляет собой переход из групп работников малоквалифицированного труда в группу квалифицированного, затем высококвалифицированного труда.

Профессионально необходимые качества руководителя

Индивидуально-личностные и социально-психологические особенности человека, в комплексе обеспечивающие успешность его работы по управлению трудовым коллективом. Эти качества изучаются с помощью метода экспертных оценок и специально разработанных психологических тестов. При изучении **п. н. к. р.** наиболее продуктивным оказывается функционально-деятельностный подход, т. е. выявление искоемых качеств на основе анализа структуры деятельности руководителей определенного ранга. Сравнение уровней развития выявленных качеств в группах успешных и неуспешных руководителей позволяет составить эталонный профиль для каждой должностной позиции.

Профессия

Род трудовой деятельности, являющийся обычно источником существования и требующий наличия определенных знаний, умений и навыков, которые обеспечиваются обучением в соответствующих (по профилю) учебных заведениях или непосредственно на производстве.

Профотбор

Отбор людей для профессионального обучения или для выполнения определенной трудовой деятельности. Осуществляется на основе изучения жизненного пути личности, ее направленности, состояния здоровья, уровня развития профессионально важных качеств и подготовленности, характера способностей (по данным психологического обследования). Цель **п.** — достичь наибольшего соответствия профессии индивидуально-психологическим качествам человека.

Процедура принятия решения о выдвижении работника

Предусматривает: а) наличие нескольких кандидатов на данную должность; б) оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью; в) сравнительный анализ оценок качеств претендентов для выбора наиболее достойного; г) изучение и учет общественного мнения о каждом кандидате на выдвижение; д) назначение на должность наиболее достойного кандидата.

Психодиагностика

Область психологии, разрабатывающая методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности. **П.** располагает множеством методик, специализированных по областям применения: аномалии — норма; образовательно-возрастные уровни; учебная, профессиональная, спортивная деятельность и др. Методики **п.** условно делятся на четыре вида: анкеты, позволяющие выявить основные установки, отношения, предпочтения и т. п.; проективная техника; психофизиологические методики; психологические тесты.

Психологическая культура общения

Система знаний и навыков тактичного поведения в различных ситуациях общения. **П. к. о.** выражается в оптимальном стиле общения, который предполагает обязательное владение внешними манерами поведения, коммуникативными умениями, выразительностью и нестандартностью средств общения.

Психология кадровой работы

Новая отрасль научного знания, имеющая выраженную теоретико-прикладную направленность и развивающаяся на методологическом фундаменте общей теории управления и организации, общей и соци-

альной психологии, а также некоторых прикладных областей психологической науки. Содержанием **п. к. р.** является реализация психологического подхода к решению управленческих проблем в области подбора, подготовки, расстановки и рационального использования кадров общественного производства. Предметом **п. к. р.** являются психологические, социально-психологические и социологические аспекты планирования, формирования, оценки, обучения, расстановки и воспитания работников в условиях трудовой деятельности. Основная цель **п. к. р.** — вооружить организаторов кадровой работы и хозяйственных руководителей социолого-психологическими знаниями, необходимыми для осуществления данной деятельности, а также повышения научного уровня и эффективности работы с кадрами на производстве.

Психология управления

Раздел психологии, изучающий закономерности организации и осуществления управленческой деятельности. **П. у.** направлена на обеспечение оптимальных психологических условий, структурных основ механизма управления (проектирование организационных структур и функциональных систем, создание программ управленческих воздействий) и динамические аспекты механизма управления (совершенствование социально-психологического климата, повышение коммуникативной компетентности управленцев, преодоление психологических барьеров при осуществлении нововведений и т. д.).



Работоспособность

Потенциальная возможность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. Зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических ресурсов человека. Различают **р.** максимальную, оптимальную и сниженную. Стадии **р.:** вработывание, оптимальная **р.**, некомпенсируемое и компенсируемое утомление, конечный “порыв”.

Рабочая сила

Совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг. **Р. с.** характеризует уровень и качество работников. Общество в плановом порядке организует подготовку **р. с.**, определяет потребность в ней и распределяет по отраслям хозяйства, обеспечивая рациональную занятость трудоспособного населения.

Рабочее время

Установленное в соответствии с законом время, в течение которого трудящийся должен выполнять свои трудовые обязанности на предприя-

тии, в учреждении, организации; продолжительность участия работника в общественно организованном труде. **Р. в.** измеряется продолжительностью отработанного времени в течение рабочего дня, недели, месяца, года.

Рабочее место

Зона приложения труда, определенная на основании трудовых и других действующих норм, оснащенная необходимыми средствами для трудовой деятельности одного исполнителя. **Р. м.** оснащаются основным и вспомогательным оборудованием (например, станки, аппараты, приборы, механизмы, энергетические установки) и технологической оснасткой (инструмент, приспособления, столы, верстаки, тумбочки, шкафы, стулья и т. п.). Различают **р. м.** рабочих, инженерно-технических и административно-управленческих работников.

Рабочее место руководителя

Место приложения труда, оснащенное соответствующим оборудованием, средствами оргтехники и другими принадлежностями, необходимыми для наиболее эффективного выполнения возложенных обязанностей. Оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей, для совещаний и отдыха.

Рабочие

Лица, непосредственно создающие материальные блага, воздействующие на предметы труда с помощью орудий производства, занятые ремонтом оборудования, перемещением грузов, уборкой производственных помещений.

Развитие (формирование) коллектива

Процесс развития и совершенствования характеристик коллектива. Главным критерием является выполнение коллективом функций субъекта управления и воспитания. На низшей стадии **р. к.** все требования исходят только от руководителя; на второй они принимаются и предъявляются активом; на третьей коллектив как единое целое становится источником требований к личности и реальной воспитательной силой.

Рапорт

Устный или письменный доклад по установленной форме при обращении к руководству по различным вопросам служебной деятельности; доклад, сообщение о выполнении взятых на себя обязательств.

Распоряжение

Акт государственного управления, изданный (в пределах компетенции) правительством, местными органами власти, а также должностным лицом для решения вопросов оперативного управления. Как пра-

вило, **р.** является индивидуальным актом, и срок его действия обычно ограничен.

Режим труда и отдыха

Научно обоснованное взаимодействие труда и отдыха, снижающее усталость, предупреждающее переутомление и обеспечивающее высокую эффективность и результативность труда.

Резерв руководящих кадров

Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующих требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в профессиональной деятельности.

Резолюция

Заключение, распоряжение должностного лица на деловой бумаге.

Реквизиты

Обязательные данные, установленные законом или положениями для документов; отсутствие в документе хотя бы одного из **р.** лишает его держателя возможности использовать документ для предназначенной цели.

Рекомендация

Письменный или устный благоприятный отзыв; совет, указание.

Реорганизация

Переустройство, перестройка, преобразование; **р.** юридического лица — прекращение функционирования юридического лица (объединение, слияние) без ликвидации дел и имущества.

Ресурсы трудовые

Часть населения страны, обладающая совокупностью физических и духовных способностей, общеобразовательными и профессиональными знаниями для работы в народном хозяйстве, включая население старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

Референт

Лицо, делающее, читающее реферат; должностное лицо, являющееся докладчиком, консультантом по определенным вопросам.

Ротация кадров

Процедура назначения, в рамках которой место работы, должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).

Руководитель

Лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. **Р.** несет юридическую ответственность за функционирование коллектива перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования — наказания и поощрения подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность. В отличие от лидера **р.** обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет коллектив в других организациях.

Руководство

Форма управления, осуществляемая через систему субъектных отношений; по природе **р.** связано с лидерством, но не идентично ему.

Руководство персоналом

Влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников или коллектив, побуждающее их выполнять полученные задания и работать для достижения поставленных целей.



Самооценка

Оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Механизмы формирования **с.**: а) усвоение оценок других людей; б) социальное сравнение; в) выведение оценок себя на основе знаний своего поведения; г) смысловая интеграция жизненных переживаний. Нежелательной является как завышенная, так и заниженная **с.**; в первом случае есть опасность формирования отрицательных качеств — нетерпимости, высокомерия и др., во втором — безынициативности, трудности общения с другими людьми.

Секретарь

1) выборный или назначаемый руководитель общественной организации или государственного учреждения; 2) лицо, ведущее протокол собрания; 3) работник, ведущий делопроизводство, переписку какого-либо лица, организации, учреждения.

Система кадровой работы

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами. Основные подсистемы **с. к. р.**: 1) анализа, планирования и прогноза, главными задачами которой являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий и квалификации; 2) подбора, расстановки, оценки и не-

прерывного образования работников, основными задачами которой являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности; 3) рационального использования кадров на производстве, которая предусматривает осуществление комплекса мер, направленных на создание высокопроизводительных производственных коллективов.

Системный подход к управлению персоналом

Отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами на производстве.

Системы организации учета рабочего времени

Различают такие **с. о. у. р. в.**: а) карточную (с помощью контрольных часов); б) жетонную (с применением табельных жетонов и марок); в) пропускную (посредством сдачи работниками и выдачи им пропусков); г) рапортно-ведомственную (с использованием рапортов или табельных ведомостей, получаемых от руководителей подразделений); д) с помощью контрольно-пропускных устройств.

Служащие

Работники нефизического, умственного труда, получающие фиксированный заработок. В профессиональном отношении **с.** подразделяются на группы административно-управленческих, научных, конторских, торговых работников, преподавателей, врачей, юристов, журналистов и др.

Служба социального развития

Структурное подразделение предприятия, основными задачами которого являются организация работы по управлению социальным развитием трудовых коллективов; изучение социальных проблем труда, быта, отдыха и разработка путей и методов их решения; выявление и использование социальных резервов повышения эффективности производства; изучение и предотвращение излишней текучести кадров и др.

Служба социально-психологическая

Отдельное научно-исследовательское подразделение, оказывающее методическую и практическую помощь в решении конкретных проблем предприятий и организаций. Основные задачи **с. с.-п.** — исследование и составление рекомендаций по совершенствованию управления производством, адаптации работников, оптимизации социально-психологического климата, разрешению межличностных конфликтов, улучшению руководства трудовыми коллективами.

Сменяемость кадров

Определяется как отношение всех уволенных в течение года работников к общему их составу. Полный период **с. к.** (в годах) определяют по формуле $\Pi = 100 / K_{\text{см}}$, где $K_{\text{см}}$ — коэффициент сменяемости. Аналогично рассчитывают показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам. При этом продолжительный период сменяемости считается хорошим показателем, а непродолжительный — плохим.

Совещание

Коллегиальная форма подготовки управленческого решения. Проводится с целью достичь согласованного коллективного решения или проинформировать его участников по конкретным вопросам деятельности структурного подразделения, учреждения и т. п.

Совместимость психологическая

Эффект взаимодействия людей, характеризующийся максимально возможной удовлетворенностью их друг другом. Особенность **с. п.** состоит в том, что контакт между людьми опосредован их действиями и поступками, мнениями и оценками. Оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия обеспечивает их эффективное существование.

Совместительство

Выполнение работником помимо своей основной другой регулярной оплачиваемой работы (в том числе и на другом предприятии) на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

Совмещение профессий

Выполнение работником на одном предприятии наряду с основной работой дополнительных производственных или хозяйственных обязанностей по другим профессиям.

Специальность

Конкретный, исторически сложившийся вид трудовой деятельности, систематически выполняемый специалистом в рамках определенной профессии.

Списочный состав работников

Включает всех работников, принятых на постоянную, сезонную или временную работу на срок один день и более. При этом в списочном составе за каждый календарный день учитываются как фактически работавшие, так и отсутствовавшие на работе по каким-либо причинам.

Способности организаторские

Способности к организаторской деятельности. В структуру **с. о.** входят коммуникативные способности, практический ум, способность активизировать других, критичность, инициативность, тактичность, требовательность к себе и к другим, самообладание, настойчивость.

Сработанность

Процесс и результат взаимодействия людей, который характеризуется максимально возможным успехом совместной деятельности при незначительных эмоционально-энергетических издержках. При этом если совместимость рассматривается в рамках личных отношений, то **с.** — в рамках деловых отношений.

Среднесписочная численность работников

Рассчитывается за отчетный период, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, путем суммирования численности работников списочного состава и деления полученной суммы на количество календарных дней в отчетном периоде. Численность работников за выходной или праздничный день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день. При этом некоторые работники списочного состава в среднесписочную численность не включаются.

Стабильность кадров

Постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением интересов фирмы, а также общественных и личных интересов. Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. В стабильных трудовых коллективах возникают устойчивые внутрипроизводственные связи, формируются высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную работу предприятия.

Стажировка молодых специалистов

Организовывается на предприятиях и в организациях в целях приобретения выпускниками вузов необходимых практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубления знаний по экономике производства, научной организации труда и управления, ознакомления с новейшими научными, техническими и производственными достижениями. **С. м. с.** проводится в течение первого года их работы.

Статистика

Наука, обрабатывающая и изучающая количественные показатели развития общественного производства и общества, их соотношения и изменения.

Стиль руководства

Система управленческих воздействий руководителя на подчиненных, обусловленная спецификой поставленной перед коллективом задачи, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий, личностными особенностями всех членов коллектива. Различают **с. р.** авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский).

Стимулы материальные

Формы, методы и средства привлечения людей к труду, повышения их трудовой активности. Основной формой **с. м.** является заработная плата, которая зависит от качества и количества труда. Индивидуальное материальное стимулирование осуществляется через премиальную систему.

Стимулы моральные

Вид общественного признания и поощрения за достигнутые результаты в производственной и общественной деятельности. Меры морального стимулирования предусмотрены основами законодательства о труде, правилами внутреннего трудового распорядка. **Формы с. м.:** награждение государственными наградами; вручение памятных знаков и медалей; объявление благодарностей; присвоение почетных званий и др.

Стресс

Состояние напряжения — совокупность защитных психофизиологических реакций организма человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров): холода, голодания, психических и физических травм.

Структура и штаты отделов кадров

Разрабатываются на основании типовых норм времени на работу по комплектованию и учету кадров. В структуре отдела (управления) кадров в зависимости от численности работающих и стоящих задач могут создаваться различные секторы, бюро, группы (руководящих работников и специалистов, рабочих кадров, укрепления дисциплины, работы с молодежью, мобильности кадров, социального развития, табельного учета и т. д.). Их функции могут также возлагаться на отдельных исполнителей.

Структура личности работника

Сочетание индивидуально-психологических качеств личности, проявляемых через отношения работника к явлениям и событиям во внешнем окружении, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (памяти, воображения, внимания и т. п.).

Структура управления

Состав управленческих звеньев и должностных лиц с учетом разделения сфер их деятельности, прав и ответственности, подчиненности и взаимодействия.

Субъект кадровой работы

Относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы. **С. к. р.** в широком понимании может быть некоторая целостная совокупность органов и работников, реализующих функции работы с кадрами (в корпорациях, ведомствах, госадминистрациях). На предприятии, в организации структурными элементами **с. к. р.** являются первый руководитель и его заместители, руководители структурных подразделений, специализированная кадровая служба (отдел кадров, отдел человеческих ресурсов, служба управления персоналом, отдел кадров и социального развития и т. п.).



Тарифная система

Совокупность нормативов, с помощью которых государство регулирует уровень заработной платы работников по отраслям и регионам страны в соответствии с их народнохозяйственным значением, а также внутри отдельных отраслей в зависимости от видов производства, квалификационных признаков, характера и условий труда различных категорий работников. **Т. с.** включает тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники.

Тест

Проба, испытание, стандартизованное исследование различных (прежде всего личностных) характеристик человека, предполагающие выполнение им определенных заданий (ответы на вопросы, решение задач, выполнение каких-либо движений, действий). **Т.** различают по направленности (на интеллект, тревожность и т. д.), особенностям самих **т.** (словесные и несловесные) и технике проведения (индивидуальные и групповые).

Текучесть кадров

Совокупность увольнений работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Состояние процесса **т. к.** характеризуется коэффициентом текучести (рассчитывается за отчетный период как отношение количества работников, уволен-

ных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работающих).

Текущий план работы с кадрами

Конкретизирует показатели долгосрочного и перспективного планов работы с кадрами и отражает вопросы комплектования подразделений необходимыми работниками, их расстановки и обучения, оценки деятельности и повышения квалификации, контроля за рациональным использованием рабочего времени и осуществления запланированных мероприятий по работе с персоналом.

Техника управления

Совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых формализованно на основе существующих правил и инструкций с использованием средств оргтехники и компьютеров, способствующих повышению производительности труда руководителя.

Технология управления

Совокупность приемов выполнения управленческих работ с целью установления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений других звеньев управления. Характеризуется процессами движения и обработки информации в системе управления.

Тренинг социально-психологический

Прикладной раздел социальной психологии, представляющий собой совокупность групповых методов формирования умений и навыков самопознания, общения и взаимодействия людей в группе.

Труд умственный и физический

Две взаимосвязанные стороны человеческой деятельности; социальная форма разделения труда в зависимости от способа воздействия на предмет труда. **Т. у.** — аналитико-синтетическая мыслительная деятельность, продуктом которой является определенным образом оформленная информация (текст, расчет, чертеж, сообщение, распоряжение и др.). **Т. ф.** — вид трудовой деятельности, связанный с применением мускульных усилий человека и направленный на изменение материально-вещественной среды. Любой вид деятельности в определенных пропорциях сочетает элементы **т. у.** и **ф.**

Труд управленческий

Вид трудовой деятельности по выполнению функции управления в организации, обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности коллектива для решения стоящих перед ним задач.

Трудовая карьера

Процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места (должности) и динамичной — со сменой рабочих мест и должностей. **Т. к.** бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника в должностной иерархии) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижение). **Т. к.** работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, социальной активности.

Трудовая книжка

Основной документ о трудовой деятельности рабочих и служащих. **Т. к.** ведутся на всех работников организаций всех форм собственности, в том числе на сезонных и временных работников. Прием на работу без **т. к.** не допускается. В **т. к.** вносятся: фамилия, имя, отчество; дата рождения; образование; профессия; специальность; сведения о работе (прием, перевод, увольнение); сведения о награждениях и поощрениях.

Трудовой коллектив

Совокупность работников, скооперированных для достижения определенной конкретной цели их совместной трудовой деятельности.

Трудовые споры

Разногласия, возникающие между администрацией предприятия, с одной стороны, и работниками либо профсоюзным комитетом — с другой, по поводу условий труда, установленных нормами трудового права, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным и трудовым договорами.



Удовлетворенность трудом

Состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, условиям и характеру труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов. **У. т.** — важный показатель адаптированности работников на данном предприятии. Выявлена прямая связь между **у. т.** и потенциальной текучестью кадров. **У. т.** исследуется с помощью методов анкетирования и тестирования.

Укрепление трудовой дисциплины

Для **у. т. д.** необходимо выполнять следующие виды работ: 1) анализ и оценку состояния трудовой дисциплины в организации и ее структурных подразделениях; 2) учет рабочего времени и контроль за его

рациональным использованием; 3) планирование и организацию мероприятий, направленных на **у. т. д.**

Университет

Высшее учебно-научное заведение, объединяющее несколько факультетов, на которых представлена совокупность различных дисциплин, составляющих основы научного знания.

Управление кадровой работой на производстве

Процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования работников, направленный на рациональное их использование и повышение эффективности производства.

Управление линейное, функциональное и линейно-функциональное

Основные виды организации управленческой деятельности в условиях разделения труда. **У. л.** предусматривает направляющее и координирующее воздействие на хозяйственный объект только со стороны руководителя (дирекции). Преимущества **у. л.** состоят в четкости, высокой степени согласованности и комплексности руководства, однако чем выше уровень управления, тем сложнее и обширнее взаимосвязи в производстве, тем труднее руководителю эффективно выполнять свои функции. Возникает потребность разделения не только труда, но обязанностей и прав, в связи с чем функциональные подразделения (планово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел кадров и т. д.) получают полномочия устанавливать прямые связи с нижестоящими звеньями, т. е. возникает функциональный вид управления. Преимущества **у. ф.** — гибкость, оперативность, компетентность, однако при этом каждое функциональное подразделение ставит “свои” вопросы на первое место, что ведет к дублированию и рассогласованию указаний “сверху”. В хозяйственной практике преобладает **у. л.-ф.**, которое использует преимущества и преодолевает недостатки, присущие отдельно **у. л.** и **у. ф.**

Управление персоналом

Процесс планирования, организации, руководства, мотивации и контроля деятельности работников, обеспечивающий достижение поставленных целей. Функция планирования определяет что, как, когда и кем будет выполнено; в функцию организации входит создание условий для выполнения плана, включающее подбор и расстановку кадров; функция руководства состоит в направленном влиянии на работников с целью выполнения намеченных планов; функция мотивации включает регулирование стимулов к труду; функция контроля заключается в соизмерении фактических результатов работы с запланированными.

Управление трудовыми перемещениями

Подбор и расстановка кадров с целью нахождения оптимального размещения работников в структуре производственного коллектива.

Управление человеческими ресурсами (в организации)

Деятельность, выполняемая всеми линейными и функциональными руководителями, а также специализированными структурными подразделениями организации, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения целей организации и личных целей каждого из них. В широком значении термин “управление персоналом” применяется как синоним термина “**у. ч. р.**” Сущность концепции человеческих ресурсов состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением и развитием рабочей силы; люди рассматриваются как наиболее ценный ресурс организации. Некоторые специалисты считают, что термин “**у. ч. р.**” акцентирует внимание на стратегическом аспекте решения проблемы, а понятие “управление персоналом” в большей мере характеризует оперативную работу с кадрами, и в этом значении оно является практически синонимом термина “кадровый менеджмент”.

Управленческое консультирование

Разновидность профессиональной деятельности по совершенствованию управления, центральным звеном которой является экспертная помощь руководителям в решении проблем управления системами (предприятием, городом, регионом, отраслью и т. д.).

Условия труда

Совокупность факторов производственной среды, которые влияют в процессе труда на состояние работника (его здоровье, работоспособность, отношение к труду, развитие личности) и результаты производства. **У. т.** подразделяются на санитарно-гигиенические, физиологические, эстетические и подвержены воздействию технологических, организационных, природных факторов. По последствиям **у. т.** могут быть благоприятными и неблагоприятными для человека.

Учебно-материальная база по профессиональному и экономическому обучению рабочих

Состоит из отраслевых и межотраслевых региональных учебных центров, учебно-курсовых комбинатов (пунктов), технических школ, межотраслевых и отраслевых, постоянно действующих курсов при предприятиях или профессионально-технических учебных заведениях.

Учебно-материальная база повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов

Состоит из учебных заведений (подразделений), к которым относятся высшие учебные заведения разных форм собственности, межотрасле-

вые и отраслевые институты повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов, а также их филиалы, специальные факультеты по переподготовке кадров при вузах, учебные центры, курсы повышения квалификации и др.

Учебно-материальная база предприятия (организации)

Включает учебные помещения (лаборатории, классы, кабинеты), учебные полигоны, цехи, мастерские, участки, отдельные рабочие места, оснащенные необходимым оборудованием, инвентарем, техническими средствами обучения, учебными и наглядными пособиями.

Учебный полигон предприятия

Создается на базе предприятия для оперативного распространения опыта внедрения новой техники и прогрессивной технологии, а также обучения рабочих, специалистов, студентов высших и учащихся профессионально-технических учебных заведений. **У. п. п.** является структурным подразделением предприятия.

Учебный центр

Отраслевое или межотраслевое региональное учебное заведение, осуществляющее подготовку кадров на договорных взаимоотношениях. **У. ц.** создаются также при предприятиях, организациях, располагающих современной материально-технической базой и высококвалифицированными специалистами.



Фирма

Хозяйственное, промышленное или торговое предприятие, пользующееся правами юридического лица; производственное объединение однородных или смежных предприятий.



Характер

Совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливающая типичные для нее способы поведения. **Х.** обусловлен общественным бытием личности, усвоением социального опыта, природными особенностями (задатками, темпераментом, особенностями высшей нервной деятельности). Проявляется в системе отношений человека к окружающей действительности и обнаруживает зависимость от мировоззрения личности, ее убеждений и моральных принципов, что указывает на решающее значение социального воспитания в формировании **х.**

Характеристика

Совокупность сведений, прежде всего психологических, об особенностях характеризуемого работника и более всего — о его характере, способностях и профессиональной квалификации. **Х.** может быть устной и письменной, подробной и краткой, глубокой и поверхностной, достоверной и недостоверной. В целом **х.** представляет собой описание, определение отличительных свойств данного работника и является официальным документом с отзывом о служебной, общественной и другой деятельности сотрудника.



Целевое управление

Административно-хозяйственное управление, в котором четко сформулированы не только ближайшая, но и отдаленные цели; текущие результаты постоянно сравниваются с поставленными целями. **Ц. у.** предполагает максимальную формализацию процесса управления и долгосрочного планирования.

Цель кадровой работы

Формирование нового человека, обладающего высокой ответственностью за порученное дело, современным экономическим мышлением, высокой квалификацией, развитым чувством собственного достоинства.

Ценностные ориентации

Система установок личности на социально-политические и нравственные нормы общества. Система **ц. о.** является одной из наиболее стабильных характеристик личности и имеет многоуровневую структуру. **Ц. о.** “программируют” всю деятельность человека на продолжительные сроки, определяют генеральную линию поведения личности.

Цех

Основное производственное подразделение предприятия, имеющее четко определенные функции в производственном процессе, административно обособленное по определенному признаку (технологическому, предметному или функциональному). В зависимости от роли в производственном процессе **ц.** подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Ч

Человек

Существо, воплощающее высшую ступень развития жизни, субъект общественно-исторической деятельности. **Ч.** как субъект и продукт трудовой деятельности в обществе является системой, в которой физическое и психическое, генетически обусловленное и прижизненно сформированное, природное и социальное образуют нерасторжимое единство. **Ч.** является предметом изучения многих наук: антропологии, социологии, этнографии, педагогики, анатомии, физиологии, психологии и др.

Человеческие ресурсы

Термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал организации, рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, региона, страны в целом. Наряду с традиционными признаками, присущими элементам определяемой совокупности — кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин “**ч. р.**” включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и морально-психологические качества, определенное влияние кооперации и самоорганизации (корпоративность, “дух команды”, коллективные формы организации труда и т. п.). По смыслу понятие “**ч. р.**” тесно связано и соотносится с такими понятиями, как “кадровый потенциал”, “трудовой потенциал”, превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности. Функции управления развитием **ч. р.** реализуются, в частности, в программах развития культуры и образования; в совершенствовании системы профессиональной подготовки и повышения квалификации; изменении содержания труда, форм его организации и мотивации; рационализации форм и методов подбора, оценки, продвижения работников и т. д.

Человеческий фактор

Компонент производительных сил, который образуется в результате участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг. Выделяют следующие основные аспекты изучения **ч. ф.** и управления им: индивидуально-психологический (уровень личности), социально-психологический (уровень коллектива), социально-экономический, юридический, социологический (уровень общества и его подструктур).

Черты личности

Устойчивые, повторяющиеся в различных ситуациях особенности поведения индивида. Наиболее широко исследованы такие **ч. л.**, как экстраверсия–интроверсия, тревожность, ригидность, импульсивность.



Шкала оценок

Методический прием, позволяющий распределить совокупность изучаемых объектов по степени выраженности общего для них свойства. Такое распределение основывается на субъективных оценках данного свойства, усредненных по группе экспертов (например, при оценке аттестуемых работников).

Школы резерва руководителей

Важное звено в подготовке будущих управленцев на уровне предприятия, организации, региона. Зачисление в них проводится приказом руководителя, а возглавляют их, как правило, заместители руководителей по кадрам. Методическое руководство **ш. р. р.** осуществляют институты повышения квалификации, учебно-курсовые комбинаты и службы по подготовке кадров.

Штат

Постоянный состав сотрудников какого-либо учреждения, организации.

Штатно-должностная книга

Основной рабочий документ отдела кадров, который отражает состояние укомплектованности аппарата предприятия (организации) и их подразделений необходимыми работниками. **Ш.-д. к.** составляется на основе штатного расписания по следующей форме: номер по порядку; наименование подразделений и должностей; должностной оклад (ставка); категория персонала; фамилия, имя, отчество; год рождения; образование и специальность; дата и номер приказа о зачислении на должность.

Штатное расписание

Нормативный перечень подразделений и должностей учреждения (организации) с указанием общей численности административно-управленческого персонала и окладов по каждой должности. Формируется на основе типовых **ш. р.**, утверждаемых соответствующим вышестоящим органом или самостоятельно.



ЭВМ

Комплекс электронных и электромеханических устройств, позволяющих автоматически в соответствии с заданной программой решать задачи, представленные в виде математических и логических зависимостей. Любая **ЭВМ** состоит из устройств ввода и вывода информации, процессора (включает арифметическое устройство и устройство управления), памяти.

Экзамен

Проверка знаний, умений, силы; проверочное испытание обучаемых по части курса или по полному курсу какой-либо дисциплины или по окончании учебного заведения.

Экономика

Совокупность отраслей хозяйства, обеспечивающих общество жизненно необходимыми материальными благами и услугами. В силу общественного разделения труда **э.** общества подразделяется на отдельные комплексы отраслей (машиностроительный, топливно-энергетический, агропромышленный и др.), экономические районы, социальную и производственную инфраструктуры.

Экономические методы управления

Способы воздействия на экономические процессы и явления через интересы работников, трудовых коллективов с целью достижения необходимых обществу результатов. Различают такие **э. м. у.**: экономические нормативы, цены с системой надбавок и скидок к ним, премии, кредиты, капитальные вложения, штрафы и др.

Эксперимент

Один из основных методов научного познания (наряду с наблюдением). Отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное манипулирование одним или несколькими факторами и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта.

Экспертные оценки

Особый вид количественных и качественных характеристик отдельных сторон социально-экономических и психологических явлений и процессов. Определяются на основе суждений, высказанных экспертами (учеными и специалистами-практиками). Различают **э. о.** индивидуальные и коллективные. **Э. о.** играют важную роль в управлении персоналом, особенно при подборе, оценке и аттестации кадров.

Список использованной литературы



1. Колесников Ю. Краткий толковый словарь // Служба кадров. — 1997. — № 1–2.
 2. Свистунов В. 50 терминов по управлению // Проблемы теории и практики управления. — 1992. — № 4.
 3. Словарь-справочник для работника кадровой службы: А–Д / Под ред. И. М. Романовой. — М.: Экономика, 1989.
 4. Справочник директора предприятия. — М.: ИНФРА-М, 1996.
 5. Щёкин Г. В. Управление персоналом: Словарь-справочник. — К., 1991.
-

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I. ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Введение в кадровый менеджмент	7
Раздел 1. Система управления персоналом	15
1.1. Современное развитие теории организации	15
1.2. Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента	19
1.3. Основные направления и методы управления кадрами	22
1.4. Принципы и механизм управления персоналом	25
1.5. Стратегические концепции управления персоналом за рубежом	29
<i>Деловая игра: Анализ организационной структуры управления заводом</i>	34
Раздел 2. Профессия — менеджер по кадрам	41
2.1. Производственная организация как социотехническая система	41
2.2. Структура социально-психологической подсистемы производственной организации	43
2.3. Структура профессиональной подготовки менеджера по кадрам	49
2.4. Структура профессионально значимых качеств личности менеджера по кадрам	52
2.5. Система профессиональной подготовки и непрерывного образования менеджеров по кадрам	53
2.6. Основные направления перестройки работы кадровых служб в современных условиях	56
2.7. Службы персонала за рубежом	57
Раздел 3. Планирование и прогнозирование кадровой работы	66
3.1. Основы кадровой политики предприятия	66
3.2. Планирование работы с кадрами	68
3.3. Прогнозирование в управлении персоналом	72
3.4. Планирование численности и состава работников	74
3.5. Определение перспективной потребности в специалистах	76
3.6. Методы расчета потребности в рабочих кадрах	78
3.7. Стратегическое планирование и кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран	82
Раздел 4. Основные формы комплектования штата	92
4.1. Занятость населения: общие положения	92
4.2. Источники обеспечения предприятий и организаций персоналом	96
4.3. Занятость населения и комплектование штата за рубежом	99
<i>Деловая игра: Вступление в должность начальника цеха</i>	109

Раздел 5. Основы профессиональной ориентации	114
5.1. Профессиональная ориентация как система	114
5.2. Профессиональное просвещение	117
5.3. Профессиография и профессиология	119
5.4. Организация производственной и социальной адаптации работников	121
5.5. Организация профориентационной работы за рубежом	122
Раздел 6. Кадровый потенциал управления	128
6.1. Анализ качественного состава кадров	128
6.2. Работа с молодыми специалистами	132
6.3. Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления	136
6.4. Работа со специалистами за рубежом	139
<i>Разбор конкретной ситуации: Выдвижение на должность руководителя предприятия</i>	143
Раздел 7. Аттестация и резерв кадров	148
7.1. Организация оценки кадров управления	148
7.2. Принципы и методы работы с резервом	154
7.3. Организация конкурсов специалистов	160
7.4. Работа с персоналом управления за рубежом	161
<i>Деловая игра: “МИР” — моделирование идеального руководителя</i>	173
Раздел 8. Организация обучения персонала	180
8.1. Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов	181
8.2. Непрерывное обучение рабочих	183
8.3. Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров	184
8.4. Методика расчета затрат на повышение квалификации	186
8.5. Системы профессионального обучения персонала за рубежом	187
<i>Разбор конкретной ситуации: Выбор форм и содержания подготовки начальника цеха</i>	198
Раздел 9. Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной	204
9.1. Оценка состояния текучести кадров	204
9.2. Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров	208
9.3. Управление мобильностью кадров на производстве	211
9.4. Система профессионального продвижения рабочих	215
9.5. Управление профессионально-квалификационным ростом руководителей и специалистов	219

9.6. Организация управления трудовой дисциплиной	222
9.7. Организация учета использования рабочего времени	226
9.8. Управление текучестью и трудовой мотивацией работников в зарубежных компаниях	228
Раздел 10. Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб	235
10.1. Основные требования к организации делопроизводства кадровых служб	235
10.2. Документационное обеспечение управления кадрами	248
10.3. Организация учета и отчетности по кадрам	253
10.4. Оценка эффективности работы кадровых служб	256

Часть II. ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

<i>Предисловие</i>	265
<i>Введение в психологию кадрового менеджмента</i>	268

КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ

Раздел 11. Профессиональное самоопределение менеджера	298
11.1. Проверка интеллектуальных возможностей	300
11.2. Определение профессиональной направленности	328
11.3. Как рождаются лидеры: способности к управлению	342
11.4. Самооценка волевых качеств	358
11.5. Ваша удовлетворенность работой	370
11.6. Психометрия для менеджеров	378

Раздел 12. Профессиональное обучение и планирование карьеры	388
12.1. Портрет современного менеджера	388
12.2. Анализ управленческих ограничений	406
12.3. Деловая карьера: планирование и организация	431

КАК СОЗДАВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ

Раздел 13. Стратегия и тактика менеджмента	462
13.1. Современные концепции организации и управления	463
13.2. Организация менеджмента	487
13.3. Тип менеджмента и эффективность управления	505
13.4. Мотивация и развитие персонала	528

Раздел 14. Оценка и подбор управленческого персонала	543
14.1. Психологический анализ управленческой деятельности	544
14.2. Оценка деловых и личностных качеств менеджера	560
14.3. Всесторонняя оценка управленческой деятельности	580
14.4. Как подбирать управленческую команду	598

КАК СТРОИТЬ КОЛЛЕКТИВ

Раздел 15. Формы и методы рационального использования персонала	618
15.1. Текучесть кадров и ее предупреждение	622
15.2. Социально-психологический климат организации	637
15.3. Изучение состояния производственной дисциплины	655
Раздел 16. Организационная культура менеджера	677
16.1. Система управления собственной деятельностью	679
16.2. Тактика деловых взаимоотношений	696
16.3. Техника личной работы руководителя	721
Список использованной и рекомендуемой литературы	752
СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК	761

Розглянуто основну мету, завдання, принципи, форми та методи кадрового менеджменту як системи управління людськими ресурсами в умовах сучасної виробничої діяльності. Широко подано зарубіжний досвід кадрового менеджменту. Наведено моделі ділових ігор і словник-довідник. Описано близько 70 популярних методик і тестів, що застосовуються з метою самооцінювання, добору, розстановки та раціонального використання кадрів.

Для менеджерів, бізнесменів, студентів, викладачів та інших фахівців у сфері управління людськими ресурсами.

Навчальне видання

ЩОКІН Георгій Васильович

ОРГАНІЗАЦІЯ І ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчально-методичний посібник

(Рос. мовою)

Відповідальний редактор *В. М. Чирков*

Редактори *С. Г. Агдаєва, Г. М. Шевченко*

Коректори *Л. В. Логвиненко, С. А. Доценко*

Комп'ютерна верстка *А. Б. Нефедов*

Художнє оформлення *М. В. Куліков, Д. В. Коврига*

Реєстраційне свідоцтво ДК № 8 від 23.02.2000

Підп. до друку 27.09.02. Формат 70×100/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 54,6. Обл.-вид. арк. 62,5. Тираж 5000 пр. Зам. № 2-241

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Акціонерне товариство закритого типу "Книга"
04655 МСП Київ-53, вул. Артема, 25