

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

**А.П. Добровинский**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Рекомендовано в качестве учебного пособия  
Редакционно-издательским советом  
Томского политехнического университета*

Издательство  
Томского политехнического университета  
2011

УДК 005.95(075.8)

ББК У9(2)240я73

Д56

**Добровинский А.П.**

Д56      Управление персоналом в организации: учебное пособие /  
А.П. Добровинский; Томский политехнический университет. –  
Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. –  
416 с.

В пособии рассматриваются актуальные проблемы самого сложного функционального направления менеджмента «Управление персоналом в организации»; определяются основные понятия в рамках этого направления и излагаются основы организационного поведения; рассматриваются часто встречающиеся подходы к решению проблем и задач, возникающих в процессе ежедневной трудовой деятельности в организации; приводятся примеры практического использования теоретического материала; содержится глоссарий с основными понятиями.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальностям «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», «Менеджмент организации», «Управление персоналом».

УДК 005.95(075.8)

ББК У9(2)240я73

*Рецензенты*

Кандидат экономических наук  
декан факультета экономики и управления ТГПУ  
*И.А. Ромахина*

Главный инженер ОАО «ТомскНИПИнефть»  
*В.З. Кузенков*

© ФГБОУ ВПО НИ ТПУ, 2011

© Добровинский А.П., 2011

© Обложка. Издательство Томского  
политехнического университета, 2011

## СОДЕРЖАНИЕ

	<b>С.</b>
<b>Введение</b> .....	<b>5</b>
<b>Тема 1. Значение управления человеческими ресурсами в организации</b> .....	<b>8</b>
1.1. Общее представление о науке управления персоналом.....	8
1.2. Роль и задачи управления человеческими ресурсами в управлении организацией.....	24
1.3. Особенности человеческих ресурсов как объекта управления и основные функции менеджера по персоналу.....	28
1.4. Обзор современных тенденций управления персоналом.....	35
<b>Тема 2. Характеристика системы управления персоналом</b> .....	<b>49</b>
2.1. Общая характеристика системы управления персоналом.....	49
2.2. Организационное включение системы управления персоналом в общую структуру.....	55
2.3. Общая характеристика диагностической модели управления персоналом (УП – модель).....	62
<b>Тема 3. Организационное поведение и трудовой коллектив</b> .....	<b>74</b>
3.1. Характеристика взаимоотношений между людьми в организации.....	74
3.2. Трудовой коллектив и его характеристики.....	98
3.3. Взаимодействие формальных и неформальных групп и их влияние на эффективность организации.....	119
<b>Тема 4. Стратегии управление персоналом в организации</b> .....	<b>127</b>
4.1. Понятие стратегии и её отличительные черты.....	127
4.2. Кадровая политика в организации.....	133
4.3. Действия менеджера по персоналу при различных стратегиях организации.....	141
<b>Тема 5. Комплектование кадров и отбор персонала в организации</b> .....	<b>148</b>
5.1. Комплектование кадров и факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.....	148
5.2. Процесс подбора и источники привлечения персонала.....	170

5.3. Методы отбора персонала в организации.....	179
5.4. Минимизация ошибок при найме.....	187
<b>Тема 6. Управление развитием персонала.....</b>	<b>195</b>
6.1. Организация обучения кадров.....	195
6.2. Выбор, виды и моделирование карьеры.....	204
6.3. Планирование карьеры.....	218
<b>Тема 7. Производительность труда и оценка труда работников.....</b>	<b>234</b>
7.1. Профессиональная эффективность работников.....	234
7.2. Основные методы оценки работы персонала.....	246
7.3. Аттестация: цели, порядок проведения, основные этапы.....	261
<b>Тема 8. Оплата и стимулирование труда.....</b>	<b>272</b>
8.1. Организация оплаты труда.....	272
8.2. Материальное стимулирование персонала.....	282
8.3. Нематериальное стимулирование персонала.....	286
8.4. Основные теории мотивации.....	294
<b>Тема 9. Лидерство и власть. Стили руководства персоналом.....</b>	<b>354</b>
9.1. Характеристика лидерства и форм власти.....	354
9.2. Характеристика основных стилей руководства.....	360
9.3. Делегирование полномочий.....	372
<b>Тема 10. Конфликт в организации и управление им.....</b>	<b>377</b>
10.1. Функции, типы, уровни конфликтов.....	377
10.2. Модели конфликтов.....	385
10.3. Динамика конфликта.....	392
10.4. Управление конфликтной ситуацией.....	395
<b>Заключение.....</b>	<b>401</b>
<b>Основные понятия.....</b>	<b>405</b>
<b>Список использованных источников.....</b>	<b>414</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Внутреннее и внешнее пространство организации – не просто сообщающиеся сосуды. Это единое пространство субъект-субъектного взаимодействия со своей общественностью. При таком подходе корпоративное управление становится еще более сложным и ответственным делом, требующим профессионального сочетания высокого уровня интеллекта и коммуникативной компетентности. Прийти к согласию с той частью внутренней общественности, которую принято именовать персоналом, можно лишь в условиях взаимного доверия и понимания того, в какой степени каждый из этих двух субъектов является друг для друга ресурсом. Тогда-то словосочетание «человеческие ресурсы» и приобретает истинный смысл. А управление человеческими ресурсами, прежде всего, означает управление своим взаимодействием с ними.

Управление человеческими ресурсами (УЧР, или HRM – от англ. human resources management) представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель HRM – обеспечить использование сотрудников компании, т.е. ее человеческие ресурсы таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда. Поэтому для сбалансированного формирования кадрового потенциала необходимо создать действенную систему управления персоналом, которая отвечала бы современному содержанию организации и мотивации труда.

Управление человеческими ресурсами основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление персоналом», т.е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и практических правил и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником. Далее будет более подробно рассмотрены различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

Можно отметить следующее определение понятия «управление персоналом», данное Институтом персонала и развития:

«Управление персоналом – это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Его цель состоит в том, чтобы объединять и развивать усилия мужчин и женщин, составляющих предприятие, в рамках эффективной организации труда и, принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо компании.

Управление персоналом связано с организацией и развитием следующих функций управления:

- Планирование человеческих ресурсов, привлечение, набор, комплектование штата, увольнение.
- Обучение и подготовка, профессиональный рост.
- Условия найма, методы и нормы поощрения.
- Условия труда и предоставление услуг работникам.
- Формальные и неформальные коммуникации в пределах организации и консультации между представителями нанимателя и работниками на всех уровнях организации.
- Переговоры и применение соглашений по заработной плате и условиям труда, процедуры разрешения или предотвращения споров.

Управление персоналом связано также с гуманитарными и социальными аспектами изменений внутренней организации и методов работы, а также с экономическими и социальными переменами в обществе».

В функции управления персоналом входят также:

- постоянное отслеживание размера заработной платы, установленной в других компаниях в данном регионе, чтобы поддерживать систему вознаграждения, принятую в компании, на том же уровне;
- мотивация к работе, т.е. разработка системы вознаграждения, стимулирующей работников работать более эффективно;
- администрирование схем пенсионных выплат по старости (совместно с финансовыми подразделениями), предоставление работникам консультаций по размеру пенсий и других социальных выплат, на которые они могут претендовать;
- учет профессиональных достижений работников и ведение специальных баз данных;
- подготовка детальных описаний должностных обязанностей и прочих материалов для работы с персоналом;
- применение правил охраны здоровья и техники безопасности, предотвращение несчастных случаев на производстве и обеспечение всего необходимого для оказания первой неотложной помощи;
- обеспечение подготовки руководства, развития и последовательного планирования;
- поддержание коммуникаций с персоналом, налаживание системы распространения информации, представляющей интерес для работников, через бюллетени новостей, доски объявлений, организацию брифингов и т.д.

Другой вариант определения управления персоналом – это расценивать его как совокупность направлений политики, институтов и процедур, которые позволяют на практике применять принципы психологии труда. Его цель состоит в том, чтобы не только с наибольшей эффективностью использовать труд работ-

ника и установить нормальные взаимоотношения между работниками в процессе труда, но и мотивировать работников как предоставлением такой работы, которая приносила бы им удовлетворение (если это возможно), так и предложением финансового и других видов вознаграждения за труд.

Поэтому управление персоналом можно рассматривать как часть менеджмента, которая имеет дело с работниками на рабочих местах и занимается:

- привлечением, отбором, переводом, продвижением, разделением, оценкой, подготовкой и развитием кадров;
- мотивацией – разработкой основных должностных обязанностей, системой вознаграждения, построением системы дополнительных льгот, консультациями, участием работников в управлении, переговорами с работниками, соблюдением справедливости;
- социальной защитой – созданием безопасных условий труда, обеспечением соблюдения законодательства.

Эти три направления не изолированы и не являются самодостаточными. Например, работник, который тщательно подобран и хорошо обучен, будет значительно более мотивированным, чем тот, кого выбрали случайно и подготовили кое-как. Использование консультаций и привлечение работников к управлению часто не только способствуют повышению их мотивированности, но и могут подсказать, как использовать работника наилучшим образом.

Поэтому в центре прогрессивных концепций управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность. Исходя из этого современные системы управления нацеливаются на раскрытие трудового потенциала работников с тем, чтобы они максимально использовались в процессе производства. Возрастание роли социальной составляющей производства обуславливает качественные изменения систем управления организациями, находят свое выражение в новых формах, методах и содержании кадрового менеджмента.

Не стоит, также, забывать, что эффективность системы управления персоналом существенно влияет на жизнестойкость организаций, так как способствует развитию наиболее ценного корпоративного ресурса - человеческого. Успех в этой области нельзя обеспечить лишь с помощью выделения значительных финансовых средств, необходима комплексная стратегия развития человеческих ресурсов. Для того чтобы стать действительно эффективной, подобная стратегия должна быть тесно связана с общекорпоративными планами развития бизнеса, поскольку только в этом случае можно обеспечить соответствие эффективности сотрудников целям компании. Сотрудники служб управления персоналом должны принимать самое активное участие в разработке всех ключевых решений в организациях.

## Тема 1. ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.1. Общее представление о науке управления персоналом
- 1.2. Роль и задачи управления человеческими ресурсами в управлении организацией
- 1.3. Особенности человеческих ресурсов как объекта управления и основные функции менеджера по персоналу
- 1.4. Обзор современных тенденций управления персоналом

### 1.1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О НАУКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### *Персонал – главное достояние организации*

«Мы живем и действуем в системе, где главное – финансы, и поэтому часто забываем, что фирмы состоят из людей и не могут работать лучше, чем работают они.

Японцы об этом не забывают. Более того, японские менеджеры именно людей считают самым ценным капиталом компании: хорошая японская корпорация – это организация служащих, из служащих и для служащих».

*Алан Блиндер*

Основа любой организации – это её сотрудники. Поэтому наибольшее внимание должно быть уделено изучению вопросов, касающихся управлению поведением людей в процессе работы, мотивации их деятельности. Именно работники организации создают продукт ее деятельности, и, несмотря на то, что машины и механизмы стали доминировать во многих технологических процессах, роль человека в организации не только не уменьшилась, но даже возросла. В настоящее время человек стал не только самым важным, но и самым дорогостоящим ресурсом организации. Поэтому люди, работающие в организации, должны являться главным объектом внимания менеджмента.

Можно сказать, что последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: «инновации» и «человеческие ресурсы». Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Из всех организационных ресурсов именно «человеческий ресурс» или «человеческий потенциал» стал ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.п.



В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

- доктрине научного управления, или научной организации труда;
- доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направленности происходящих «тектонических» сдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды – таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их природа – в трансформации форм организации совместной деятельности в XX в.

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 15% ВВП, что превышает «чистые» валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения. И даже если специальные исследования по этому вопросу не проводились, можно с высокой долей уверенности предположить, что один из самых высоких показателей уровня вложений в человеческий капитал в мире положительно связан с самыми высокими в мире показателями уровня развития экономики. **Человеческий капитал** – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. На сегодняшний день **экономический рост и человеческий ка-**

*питал имеют прямую зависимость.* Так по расчетам Всемирного банка, 76 % национального богатства стран Северной Америки составляет человеческий капитал, т.е. образованное население, умеющее использовать знания для нахождения наиболее эффективных решений возникающих проблем.

Физический воспроизводимый капитал (лес, рыба, зерно, сталь) дает 19 % богатства США, а природный (уголь, нефть) – 5 %. В Западной Европе – соответственно 74, 23 и 2 %, Ближний Восток – 43,18 и 39 %, Северная Африка – 69, 26 и 5 %, Южная Азия – 65, 19 и 16 % [34]. Причем в США половину роста ВВП обеспечили научно-технические новшества, т.е. рост ВВП – результат использования человеческого капитала, который тесно связан с успехами национального профессионального образования.

Благосостояние России согласно экспертным оценкам коллектива российских ученых держится наполовину (50 %) на человеческом капитале, 10 % дает воспроизводимый капитал (та самая сталь, рожь и т.д.) и 40 % обеспечивает природа (нефть, газ, энергия рек и т.д.). Это данные за 1994 г., но и в настоящее время маловероятно, что ситуация изменилась в лучшую сторону (рис. 1.1).

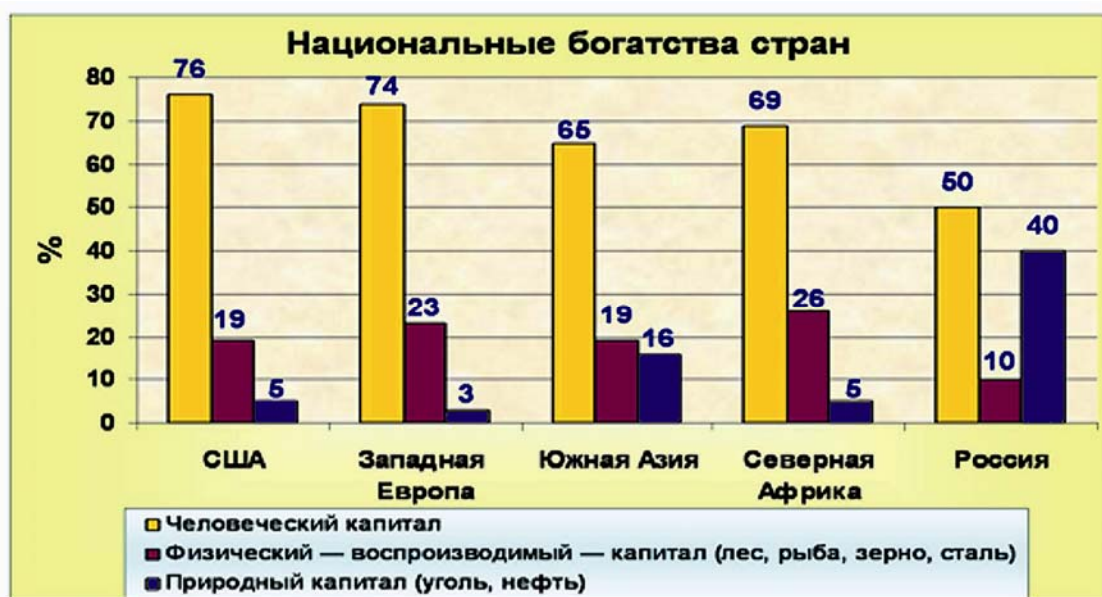


Рис. 1.1. Экономический рост и человеческий капитал

В целом, одно из пониманий науки о персонале можно озвучить так [8]:

- управление персоналом – комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятий для повышения эффективности и достижения целей организации.

Другими словами *деятельность по управлению персоналом* – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации [22].

Объектами изучения науки о человеческих ресурсах являются люди и их общности, такие как формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организации (рис. 1.2).

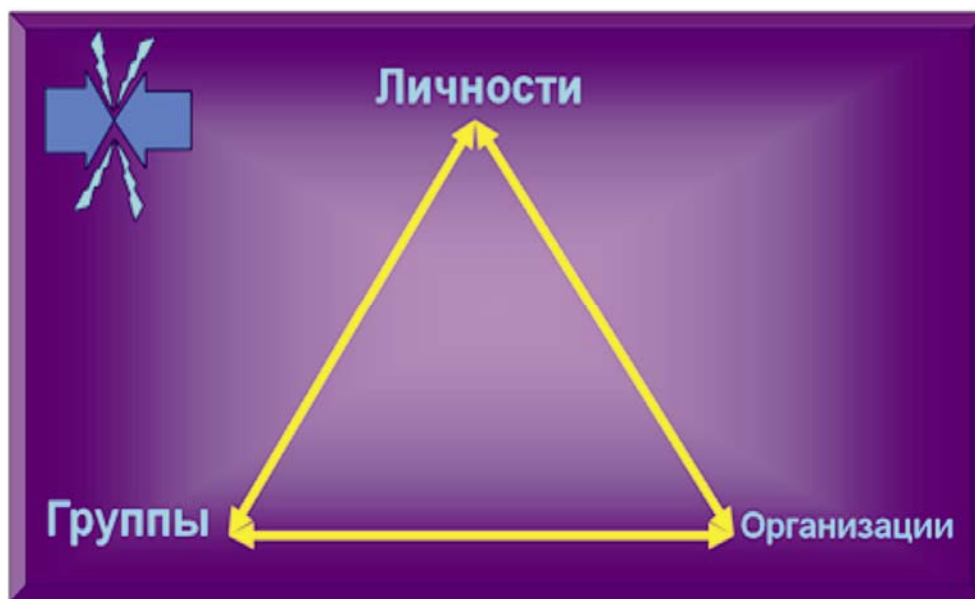


Рис. 1.2. Объекты изучения науки о человеческих ресурсах

Предметом науки являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда. Задачей является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала. В идеале – это создание организации, работающей на принципе сотрудничества, в которой оптимально сочетается движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям. На практике это представляет собой сложнейшую проблему, которая возможно так и не будет решена ни в одной организации.

При прогнозировании поведения персонала необходимо рассмотреть категории факторов, воздействующих на него в трудовой деятельности и требующих постоянного внимания (табл. 1.1). Все они могут быть разделены на шесть основных групп, на примере содержания которых можно увидеть сложный междисциплинарный характер современной системы управления персоналом в современной организации [8].

Таблица 1.1

*Факторы, воздействующие на персонал*

<b>Факторы</b>	<b>Содержание фактора</b>	<b>Научная область</b>
1. Организационно-экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разделение и организация труда</li> <li>• Организационно-правовая форма предприятия</li> <li>• Организационная структура предприятия</li> <li>• Система коммуникаций</li> <li>• Организация производства</li> <li>• Экономическое состояние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация труда и производства</li> <li>• Нормирование труда</li> <li>• Экономика труда</li> </ul>
2. Административно-управленческие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Административные методы управления</li> <li>• Особенности реализации функций управления</li> <li>• Выбор принципов и методов управления</li> <li>• Комплекс нормативных и директивных актов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджмент</li> <li>• Деловое администрирование</li> </ul>
3. Техничко-технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Особенности взаимодействия людей с техникой</li> <li>• Воздействие техники на соматическое и психическое состояние работников</li> <li>• Отношение работников к труду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эргономика</li> <li>• Организация труда</li> <li>• Промышленная санитария</li> <li>• Инженерная психология</li> </ul>
4. Правовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применение современного законодательства в области труда, трудовых отношений, условий труда</li> <li>• Документы по трудовым отношениям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Юриспруденция</li> <li>• Трудовое право</li> <li>• Социальное партнерство</li> </ul>
5. Групповые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс социализации личности</li> <li>• Определенное место человека в группе</li> <li>• Распределение ролей между членами группы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социология</li> <li>• Социальная психология</li> </ul>
6. Личностные	Системная сущность личности человека	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Психология</li> </ul>

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать

определенное вознаграждение. Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу, давая требуемый результат, за который полагается определенное вознаграждение (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Группы ожиданий индивида и организации по отношению друг к другу

В развернутом виде группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статусности работы;
- степени включенности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасности и комфортности условия на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премии;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантии роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих по-

- ведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого индивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Структура ожидания, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.

Организация, в свою очередь, ожидает от человека, что он проявляет себя как:

- специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- член организации, разделяющий ее ценности и способствующий успешному ее функционированию и развитию;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член коллектива, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;
- исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у различных организаций. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, также как нельзя предложить аналогичной модели ожидания человека по отношению к организации.

Создать структурную совместимость ожиданий человека и организации очень трудно, поскольку они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать высочайшим искусством управления. Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению

друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы, возникающие между человеком и организационным окружением, важно четко представлять то, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация. Очень часто именно несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места. Первый подход состоит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия, при втором подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, то есть для исполнения определенной роли в организации. При втором подходе работа подбирается человеку, таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и соответствовала его претензиям на определенное место в организации. Первый подход является традиционным и наиболее распространенным в современной практике менеджмента. Второй подход также имеет практическую реализацию преимущественно в рамках японского типа управления. При этом, несмотря на повышенную сложность реализации, наблюдается тенденция к расширению использования в мировой практике менеджмента если и не полностью второго подхода, то ряда его идей и элементов практического осуществления (табл. 1.2).

Таблица 1.2

*Подходы к установлению взаимодействия человека и организации*

<b>Подход 1. Человек подбирается для выполнения определенной работы (функции)</b>	<b>Подход 2. Работа (функция) подбирается для человека</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• изучение и описание работы;</li> <li>• определение квалификационных требований;</li> <li>• отбор кандидатов по квалификационным требованиям;</li> <li>• назначение человека на определенную работу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• изучение возможностей и стремлений человека;</li> <li>• закрепление за человеком определенного места в организации;</li> <li>• подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека;</li> <li>• закрепление работы за человеком</li> </ul>

Основные принципы (принцип (от лат. начало, основа) – основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т.д.), которыми руководствуется наука управления персона-

лом как интегративная наука представлены в таблице 1.3 [8].

Таблица 1.3

*Основные принципы науки управления персоналом*

<b>Принцип</b>	<b>Содержание принципа</b>
1. Научность	Использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд
2. Системность	Системное восприятие объектов исследования и управления, а также факторов, влияющих на поведение
3. Гуманизм	Индивидуальный подход, восприятие персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом
4. Профессионализм	Наличие у работников служб управления персоналом адекватного образования, опыта и навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия

На сегодняшний день в эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией, как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей *системного подхода* в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента – *управление человеческими ресурсами*. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

**Основные модели кадрового менеджмента.** Выделяются три основные модели кадрового менеджмента [33]:

1) менеджер по персоналу как *попечитель своих работников*, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX – начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;



2) менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала организации*, играющий ведущую роль в разработке и реализации долгосрочной стратегии корпорации. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

**Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.** Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложились.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15-20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина – в практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, *«архитектурная» модель.*

**Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами.** Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет о консолидации вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы – в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить [31]:

- организационную интеграцию – высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и

реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;

- высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

- функциональную – вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов – полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п. – и структурную – адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям – гибкость организационно-кадрового потенциала;

- высокое качество работы и ее результатов, условий труда – рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х гг. у этих – открытых к постоянным новациям – организационных систем появились, пока еще во многом метафорические названия – «глобальные организации», «организации без границ», «научающиеся организации», организации – «открытая книга». Очевидно, что для таких систем нужна новая когорта менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

### **Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом?**

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд персонала на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Появление стратегического измерения у управления человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и

реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

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

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации:

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т.е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитаристских подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода: *рационалистический* - высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм работы с персоналом, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей и *гуманистический* - ответственность за созидание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, и их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство. И в этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах – научной организации труда и человеческих отношений.

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

Возникший в США в начале 70-х гг. неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента – управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения «работодатель – наемный работник» на новый уровень. В отношении взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы.

Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг – все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности весьма различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. В целом, основные отличия современного подхода к персоналу в сравнении с классическим представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4

*Современный подход к персоналу в сравнении с классическим*

<b>Факторы</b>	<b>Классический подход</b>	<b>Современный подход</b>
<b><i>Активы фирмы</i></b>	Физический и денежный капитал	Физический и денежный капитал и человеческие ресурсы
<b><i>Расходы на персонал</i></b>	Текущие затраты	Долгосрочные инвестиции
<b><i>Привлечение персонала</i></b>	Денежные стимулы	Активный поиск, реклама, социальные льготы, индивидуальный подход
<b><i>Расходы на обучение</i></b>	Минимальные	По критерию «затраты – выгода» с учетом перспективы и социального эффекта

Продолжение табл. 1.4

<b>Факторы</b>	<b>Классический подход</b>	<b>Современный подход</b>
<i><b>Формы обучения</b></i>	Преимущественно на рабочем месте, «узкая» специализация	Все формы обучения, включая общее образование
<i><b>Социальная инфраструктура фирмы</b></i>	Отсутствует	Отдельные компоненты инфраструктуры, при их создании учитывается эффект
<i><b>Стиль руководства</b></i>	Преимущественно авторитарный	Гуманный, ситуативный, на основе целевого управления, использования достижений науки и индивидуального подхода
<i><b>Организация труда</b></i>	Исходя из представления «человек – придаток машины»	Гибкая, с учетом индивидуальных профессиональных и личных качеств и потенциала и особенностей группового взаимодействия
<i><b>Регламентация действий работника</b></i>	Жесткая	Различные степени своды и индивидуальных экономических и морально-психологических стимулов на основе выявления мотивов трудового поведения
<i><b>Мотивация к труду</b></i>	Индивидуальное материальное стимулирование, угроза наказания	Сочетание групповых и индивидуальных экономических и морально-психологических стимулов на основе выявления мотивов трудового поведения
<i><b>Горизонт планирования развития персонала</b></i>	Краткосрочный план	Вплоть до всего жизненного пути работника
<i><b>Функции кадровых служб</b></i>	Неимущественно учетные	Интегрированная система управления персоналом с преобладанием аналитических, исследовательских и организационных функций
<i><b>Оценка эффективности персонала</b></i>	Неимущественно по экономическим критериям	По системе социально-экономических показателей с учетом мнения общественности о качестве трудовой жизни

Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи для всех проблем, с которыми

сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

## 1.2. РОЛЬ И ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Роль человеческих ресурсов в обеспечении успешной деятельности, конкурентоспособности предприятия и продукции является важнейшей. На рис. 1.4 отражены часть основных оценочных критериев и факторов, обеспечивающих конкурентоспособность современной организации.

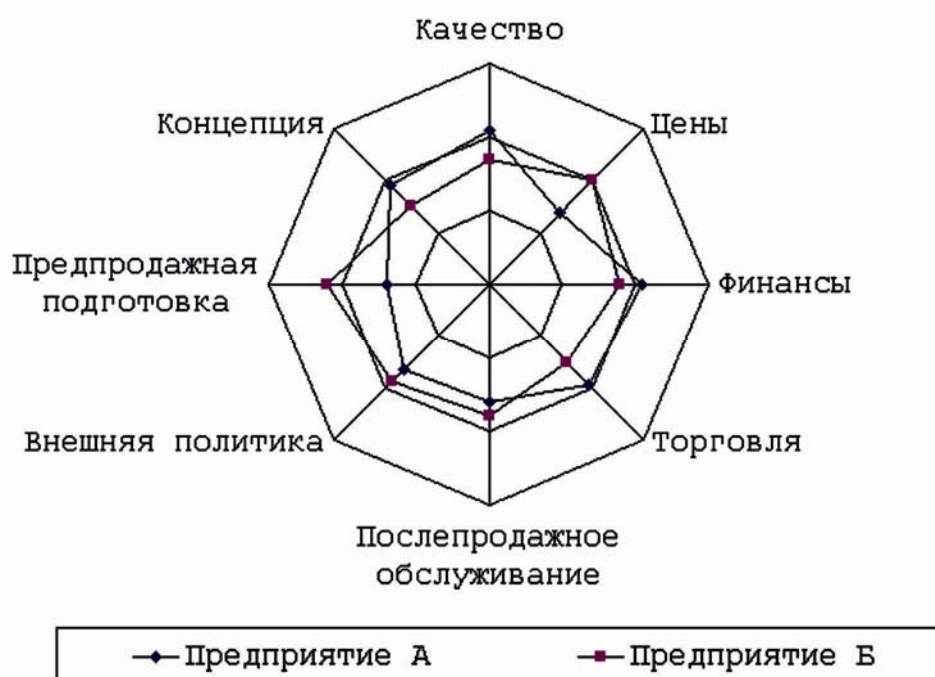


Рис.1.4. Факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия

Так, качество продукта напрямую зависит как от персонала, так и от управления; на цену продукта также влияет работа персонала, что проявляется в себестоимости – основной составляющей цены. Новизна и инновационность, являясь определяющим фактором привлекательности, также зависит от персонала. Ее возникновение в виде ноу-хау, патентов, оригинальных идей обусловлено упорным трудом разработчиков, исследователей, маркетологов и т.д. и их творческим подходом к решению конкретных задач. Обеспечение рынка необходимым количеством товара, соответствующим спросу, в большинстве случаев связано с производительностью работников. С другой стороны, квалификация персонала не является определяющим фактором. Многое зависит от выбранной



системы управления персоналом и личных качеств, опыта и знаний менеджеров. Если управление осуществляется неэффективно, то даже самый квалифицированный персонал не будет работать с полной отдачей, он будет использоваться неэффективно.

Любые решения, затрагивающие персонал, должны ориентироваться и на экономические, и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью (рис. 1.5) [8].

<b>Категории эффективности</b>		
<b>Экономическая эффективность</b>	<b>Социальная эффективность</b>	<b>Общественная эффективность</b>
↓	↓	↓
<b>Примеры рассчитываемых показателей эффективности</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инвестиции</li> <li>• Затраты на персонал</li> <li>• Материальные затраты</li> <li>• Оборот</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Степень свободы в действиях и контактах</li> <li>• Нагрузка/Занятость</li> <li>• Абсентизм</li> <li>• Флуктуация (текучесть)</li> <li>• Удовлетворенность работой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образовательный и квалификационный уровни</li> <li>• Уровень удовлетворения потребностей</li> <li>• Производственные заболевания</li> <li>• Ранняя инвалидность</li> </ul>

Рис. 1.5. Категории и показатели эффективности в области управления персоналом

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников (хорошая оплата труда, приятные условия работы, возможности для развития личности). Следовательно, степень социальной эффективности организации определяется удовлетворением потребностей и интересов ее сотрудников.

В качестве компонентов экономической эффективности с точки зрения управления персоналом рассматривается соотношение «результаты работы/затраты» в сфере персонала; ориентированные на более длительный период цели, например, стабильность и гибкость в сфере персонала (табл. 1.5). В целом, экономическая эффективность проявляется в той добавленной стоимости, которая формируется в процессах организации.

## Компоненты экономической эффективности в области управления персоналом

<b>Соотношение работы и затрат</b>	
<p>Результаты работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• способность к результативной работе (подготовка, образование, навыки, опыт, психическое и физическое здоровье, утомляемость, способность выдерживать нагрузки, адаптироваться, работать в команде и координировать свою работу с другими, преодолевать конфликты);</li> <li>• готовность работать (состыкованность мотивационной структуры и мотивирующей ситуации (вознаграждение, содержание работы, стиль управления));</li> <li>• организационные условия (результаты труда коллег по команде, вид и качество применяемой технологии, условия среды, окружающей рабочее место, организация и координация процесса работы).</li> </ul>	<p>Затраты на персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• затраты на вознаграждение за произведенную работу (зарплата и премии/тантъемы);</li> <li>• социальные расходы;</li> <li>• затраты, не связанные с денежными стимулами (затраты на мероприятия, касающиеся гуманизации труда, затраты на профессиональное совершенствование);</li> <li>• затраты на работу с персоналом (затраты на соответствующие информационные системы, на заводскую газету, на службу жалоб и предложений сотрудников, затраты на содержание отдела персонала).</li> </ul>
<b>Долгосрочные компоненты экономической эффективности</b>	
<p>Стабильность обеспечивается связанными с сотрудниками процессами, которые протекают все время одинаково или аналогично. Она конкретизируется в:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• преемственности состава персонала;</li> <li>• надежности выполнения сотрудниками порученной им работы с точки зрения как ее объема, так и качества выполнения;</li> <li>• отсутствии напряженности и конфликтов.</li> </ul>	<p>Гибкость в сфере персонала проявляется в том, что сотрудники при внешних изменениях в состоянии адаптировать свою работу к новым условиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• способность разрабатывать новые решения проблем и претворять их в жизнь;</li> <li>• активно содействовать организационным изменениям;</li> <li>• быть готовым идти на конфликты, если это необходимо для реализации инновационных концепций.</li> </ul>

Чтобы можно было рассматривать эффективность как одну из целевых установок в экономике персонала и найти способ ее измерения, эти потребности и интересы также необходимо представить в операционализированном виде (см. табл. 1.6). Социальная эффективность проявляется в том, чтобы по возможности избежать отрицательных моментов и реализовать преимущества.

## Общая схема социальной эффективности

<b>Каталог потребностей сотрудников</b>		
<b>ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ПРЕДОТВРАЩАТЬ:</b>	<b>ПРЕИМУЩЕСТВА, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ РЕАЛИЗОВАТЬ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ущерб, связанный с неблагоприятными условиями труда на рабочем месте, стрессовыми ситуациями, неблагоприятным графиком работы, интеллектуальными и физическим перегрузками или недогрузками;</li> <li>• ущерб, наносимый здоровью (телесные и психосоматические заболевания, несчастные случаи на работе);</li> <li>• ущерб, наносимый личности (снижение способностей, апатия в свободное от работы время, алкоголизм и др.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантированное существование, обеспечение надлежащего жизненного уровня (надежное рабочее место, соответствующая зарплата, социальные услуги);</li> <li>• реализация/развитие индивидуальных способностей;</li> <li>• определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определяющие сферы задач, методику их выполнения и интенсивность работы, рабочее время и др.);</li> <li>• признание, успех, влияние;</li> <li>• социальный контакт и приятный климат в организации (возможность для коммуникаций, информированность, относительная бесконфликтность отношений с начальством и коллегами, возможность разрешения конфликтов при противоречиях интересов).</li> </ul>	
<b>ФОРМИРОВАНИЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ СОТРУДНИКОВ НА ОСНОВЕ ИХ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ</b>		
<b>«Игра с нулевой суммой»</b>	<b>Устранение разногласий</b>	<b>Ограниченные ресурсы</b>
Потребности, удовлетворение которых для одного сотрудника означало бы невозможность их удовлетворения для другого сотрудника или для другой группы (повышение в должности)	Путем компромиссов в процессе переговоров (иногда и за счет доминирующей позиции отдельных сотрудников)	Из-за ограниченности средств организация не сможет удовлетворить все потребности сотрудников или не сможет удовлетворить их одновременно

В целом, система управления персоналом включает в себя наряду с другими решение таких вопросов, как:

- материальное стимулирование и формирование системы оплаты труда;
- обеспечение условий работы (эргономичность и безопасность рабочего места, обеспечение благоприятного социально-психологического климата и требуемого уровня технической оснащённости);
- разработка перспективы карьерного роста;
- мотивация интереса к работе.

### **1.3. ОСОБЕННОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ**

В отличие от всех других видов ресурсов, используемых на предприятии, человеческие обладают некоторыми важными особенностями. В целом, данный вид ресурсов отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых и т.п.) тем, что это «живые ресурсы», наделенные сознанием, и результаты их использования носят вероятностный характер. Это означает, что зачастую не представляется возможным оценить заранее, какая именно будет отдача от каждого конкретного человека или рабочей группы. В деятельности человека силен духовный, нематериальный аспект, поэтому к таким ресурсам нужен индивидуальный подход.

Работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию и т.д. Таким образом, персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности. К тому же, человеческие ресурсы, в отличие от других видов ресурсов, при грамотном управлении способны повысить свою значимость, ценность для организации, в силу накопления знаний, профессиональных умений, навыков взаимодействия в коллективе при достижении целей и т.п., что в конечном итоге приводит к повышению эффективности деятельности организации.

В целом же, непредсказуемость результатов деятельности персонала и трудности формализации связаны с тем, что поведение человека зависит от огромного количества разнообразных факторов. Общими среди них можно выделить следующие:

- социальные;
- экономические;
- политические;
- психологические.

Поэтому успех управления персоналом обусловлен, прежде всего, профессионализмом и знаниями менеджера по персоналу, а также его личными качествами, в том числе способностью вызывать к себе доверие тех людей, с которыми он работает. При этом важным условием обеспечения эффективного управления персоналом является учет специфики работы менеджеров по персоналу в различных сферах деятельности. Круг задач, которые решают менеджеры по персоналу, должен определяться, прежде всего, с учетом функционального разделения труда в области управления персоналом. Функциональное разделение труда в области управления персоналом предполагает реализацию ряда мер, требующих выполнения поставленных перед менеджером задач (табл. 1.7) [21].

Таблица 1.7

## Функциональное разделение труда в области управления персоналом

Состав функциональных блоков	Перечень и содержание задач каждого блока
Определение потребности в персонале	– планирование количественной и качественной потребности в персонале
Обеспечение укомплектованности организации персоналом	– сбор и анализ маркетинговой информации по персоналу; – выбор, разработка и использование методического обеспечения определения потребности в персонале; – вербовка, оценка и отбор персонала
Использование персонала	– определение содержания труда (должностная инструкция); – оценка результативности труда на рабочих местах (выбор/разработка методики); – профориентация и адаптация персонала; – обеспечение безопасности и благоприятных условий труда; – служебные перемещения персонала (понижения/повышения по службе)
Развитие персонала	– организация обучения и повышения квалификации; – планирование и развитие карьеры; – формирование «корпоративного духа», «корпоративного потенциала»
Мотивация персонала	– разработка структуры оплаты труда и льгот; – управление содержанием и процессом мотивации трудового потенциала; – управление конфликтами
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	– правовое регулирование трудовых взаимоотношений; – формирование информационной базы по персоналу: учет и статистика данных

**Менеджер по персоналу** – профессия достаточно молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон

задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление **кадрового менеджмента**, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы – не только функционирующей, но и развивающейся, – на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте – **управление человеческими ресурсами**.

Таким образом, менеджер по персоналу – это профессионально подготовленный специалист. И психологическая характеристика деятельности менеджера по персоналу предопределяется ее следующими специфическими особенностями [8]:

1. большим разнообразием содержания профессиональной активности взаимодействием с представителями различных специальностей, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности у одного человека ограничены.

2. Повышенной ответственностью за состояние человеческих ресурсов, кадрового потенциала организации и результаты деятельности, непосредственно связанные с другими людьми.

3. Творческим характером работы, при обычном дефиците информации, времени и средств.

4. Особой ролью коммуникативных функций, поскольку деятельность по управлению персоналом протекает посредством общения, работы с людьми;

5. Высокой общей нервно-психической напряженностью.

Поэтому, в качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера по персоналу выделяют:

- **желание и интерес человека заниматься управлением персоналом;**
- **умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества);**
- **гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения;**
- **способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;**
- **высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.**

Одним из важнейших требований к психологическим качествам менеджера по персоналу является наличие у специалиста по управлению персоналом четких личных ценностей и разумных личных целей, что крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

В этом отношении весьма значимой является концепция известного психолога Виктора Франкла. Исходя из жизненных наблюдений, практики и разнообразных клинических данных, В. Франкл пришел к заключению, что для того, чтобы жить и активно действовать, человек должен верить в смысл своих поступков.

В. Франкл выделял три группы позитивных смыслов-ценностей: ценности творчества, переживания и отношения.

Ценности творчества реализуются через один из основных видов человеческой деятельности – труд. Человек сам приносит определенный личностный смысл в свою работу, выражая в ней свои способности и индивидуальные особенности. Понимание смысла собственного труда делает его значительно более продуктивным и творческим.

Ценности, реализуемые в переживаниях, проявляются в чувствительности человека к различным явлениям окружающего мира, будь то люди, природа, произведения искусства. К числу ценностей переживания относится прежде всего чувство любви, одухотворяющее и наполняющее глубоким смыслом человеческие взаимоотношения.

Третья группа ценностей связана с реакцией человека на ограничение его возможностей, когда он оказывается во власти обстоятельств, которые не может изменить. То, как личность относится к своей судьбе, тяготам жизни, какую позицию по отношению к ним занимает, является мерой ее состоятельности. В. Франкл отмечает, что человеческое существование, по сути своей, благодаря наличию ценностей отношения, не может оказаться бессмысленным.

Каждый человек реализует ценности то одной, то другой группы, выполняя свое предназначение и неся ответственность за реализацию уникального смысла своей жизни. Характерно, что вопросы о смысле жизни возникают не только в юности, они встают и перед взрослым человеком, что является нормальным проявлением роста личности.

Весьма значимым для специалиста по управлению персоналом является анализ перспектив личностного развития человека в акмеологический период развития – период взрослости. При этом можно базироваться на позициях, с одной стороны, ленинградской (санкт-петербургской) психологической и акмеологической школы (Б.Г. Ананьев, Н.В. Кузьмина), а с другой стороны, гуманистической психологии. Примечательной в этом отношении является концепция Абрахама Маслоу, рассматривающая становление личности как процесс самоактуализации, который, требуя максимальных творческих усилий, предполагает:

- адекватное, безоценочное принятие себя, честность и доверие по отношению к себе; принятие на себя ответственности за свои поступки и действия;
- способность быть спонтанным, непосредственным и естественным; быть открытым новому опыту, проходящим изменениям;

- стремление к независимому, автономному существованию, определение собственной точки зрения на окружающий мир и философского взгляда на понятия добра и зла;
- развитие демократичности, чувства сопричастности, единения с другими людьми, способности к глубоким межличностным отношениям.

В поисках смысла своей жизни человек постоянно сталкивается с проблемой выбора собственного пути, дороги, по которой он будет двигаться. Делая выбор и принимая решения, человек должен осознавать опыт прошлого, отражать настоящее и видеть перспективы будущего.

Переоценка предыдущего опыта с точки зрения изменений, происходящих на каждой новой стадии роста, критическое осмысление собственных ошибок без жесткой критики являются мощным психологическим стимулом обретения уверенности в себе. Надо помнить, что право на ошибку имеет каждый, а последствия ошибок должны быть проанализированы как ценный опыт прошлого, важный урок, который преподносит нам жизнь. Слишком критичное отношение к себе оказывается неконструктивным, мешает творчеству и самовыражению, порождает страх неудачи в будущем. Избавиться от подобного страха можно только развивая в себе способность любить, смелость и терпение.

По мере того, как личность все глубже познает себя, свою индивидуальность, она становится более чувствительной и способной принять уникальность других. Способность к сопереживанию – эмпатия – является также одним из важнейших психологических качеств специалиста по управлению персоналом. Эмпатия понимается в психологии как эмоциональная отзывчивость, сопереживание, чувствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия – это постижение эмоционального состояния, проникновение, вчувствование в переживания другого человека. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к людям подразумевает развитие гуманистических ценностей личностей, без чего невозможна ее полная самореализация. Развитие эмпатии сопровождает личностный рост и становится одним из его ведущих признаков. В то же время развитие эмпатии должно сопровождать профессиональное становление специалиста по управлению персоналом. В целом эмпатия помогает человеку соединиться с миром людей и не ощущать в нем своего одиночества.

Существенной психологической характеристикой для специалиста по управлению персоналом является локус контроля. В соответствии с концепцией Дж. Роттера люди различаются по тому, как они объясняют причины значимых для себя событий и где локализируют контроль над ними. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный (внешний локус) и интернальный (внутренний локус). Первый тип проявляется, когда человек полагает, что происходящее с ним не зависит от него, а является результатом действия внешних причин (например случайности или вмешательства других людей). Во втором



случае человек интерпретирует значимые события как результат своих собственных усилий. Таким образом, рассматривая два полярных типа локализации, для каждого человека характерен свой уровень субъективного контроля над значимыми событиями (УСК). Локус контроля конкретной личности более или менее универсален по отношению к разным типам событий, с которыми ей приходится сталкиваться как в случае удач, так и в случае неудач. Необходимо отметить, что для специалиста по управлению персоналом наиболее конструктивным является наличие интернального локуса контроля с опорой на собственные ресурсы личности, а также формирования интервального локуса контроля у работников как средства повышения эффективности профессиональной деятельности и поддержания психического здоровья человека.

Важное значение в деятельности менеджера по персоналу имеют организаторские способности. Специалисты (школа проф. Л.И. Умановского) выделяют здесь три основные подструктуры.

Организаторская проницательность. Ее можно определить как «чутье» менеджера по персоналу, включающее:

а) психологическую избирательность (внимание к тонкостям взаимоотношений работников, начальников и подчиненных, способность поставить себя на место другого);

б) практическую направленность интеллекта (прагматическую ориентацию использовать данные о психологическом состоянии работника и коллектива для решения практических задач);

в) психологический такт (то есть способность соблюдать чувство меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности).

Эмоционально-волевая действенность. Это тот самый гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Она складывается из таких факторов, как:

а) энергичность, способность «заражать» и заряжать сотрудников своими желаниями, устремленностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели;

б) требовательность, способность добиваться «своего» при психологически грамотной постановке и реализации требований и пожеланий к начальникам и подчиненным;

в) критичность, способность обнаружить и адекватно оценить отклонения от намеченной программы в деятельности работников.

Склонность к организаторской деятельности. Она включает:

а) готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивационных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью;

б) самочувствие в процессе организационной деятельности, то есть «тонус» (стеничность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

Специалистами в области управления персоналом, исходя из опыта деятельности кадровых служб и опираясь на опыт организаций, проводящих наи-

более эффективную кадровую политику, определены ключевые роли для профессии менеджера по персоналу [8].

1. «Кадровый стратег» – член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения, системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

2. «Руководитель службы управления персоналом» – организатор работы кадровых подразделений.

3. «Кадровый технолог» – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала)

4. «Кадровый инноватор» – руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных ил пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5. «Исполнитель» – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6. «Кадровый консультант» (внешний или внутренний) – профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

На основе экспертных оценок всех шести выделенных ролей менеджера по персоналу специалистами в области управления персоналом выделено 11 основных характеристик компетентности менеджера по персоналу. Эти 11 ключевых характеристик компетентности объединяют в три группы.

#### **Личная порядочность.**

1. Этичность – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость.

2. Добросовестность – высокие требования к результатам своей работы.

3. Рассудительность – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

#### **Целеустремленность в продуктивность.**

1. Результативность – ориентация на конечный результат.

2. Настойчивость – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.

3. Преданность организации и деловая ориентация – готовность следовать

нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.

4. Уверенность в себе – готовность и умение решать неординарные задачи.

#### **Навыки командной работы.**

1. Командная ориентация – понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими.

2. Контактность – умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами.

3. Коммуникабельность – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания.

4. Умение слушать – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Экспертная оценка значимости этих ключевых характеристик компетентности менеджера по персоналу позволяет ранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

1. Этичность.

2. Коммуникабельность.

3. Умение слушать.

4. Контактность.

5. Командная ориентация.

6. Добросовестность.

7. Рассудительность.

8. Результативность.

9. Настойчивость.

10. Уверенность в себе.

11. Преданность организации и деловая ориентация.

В то же время стоит отметить, что качествами, которые противопоказаны специалисту по управлению персоналом, являются пониженная чувствительность, высокая неуравновешенность и тревожность.

В целом необходимо сделать вывод, что от степени развитости перечисленных психологических структур зависит психологический тип менеджера по персоналу, его индивидуальный стиль, эффективность деятельности по управлению персоналом.

#### **1.4. ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Основные тенденции управления персоналом на современном этапе ориентированы на учет социально-экономических и социально-психологических факторов.

**1. Партиципативное управление** – управление, направленное на раскрытие творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей; обеспечивает необходимое интегрирование оценочных усилий на единое коллективное действие, вовлечение сотрудников в управление организацией, решение проблем. Это направление получило распространение в США в 50-60 гг. XX в. С развитием партиципативного управления возрастает зрелость работников, усиливается действенность реализуемых решений, обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации, повышается информированность работников, создается механизм для роста рядовых работников и руководителей низового звена, улучшается коммуникация, повышается эффективность нововведений. Концепция партиципативного управления базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно принимает участие во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более продуктивно и качественно. Партиципативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Работник реализует свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе известной пирамиды Маслоу, а организация достигает важнейших результатов – высокой производительности и качества.

Поэтому партиципативное управление предполагает:

- широкое привлечение персонала к процессу разработки и принятия управленческих решений;
- учет индивидуальных особенностей и способностей людей;
- учет типологических особенностей личности (психоэмоциональная характеристика человека).

**Принципы партиципативности:**

1) партиципативное управление должно быть реальностью, а не мифом, причем на всех уровнях;

2) следует учитывать, что различные категории работников предъявляют различные требования к характеру своего участия в управлении.

Так, рабочие на первое место ставят распределение премий, выдвижение передовых работников для материального и морального поощрения. На втором месте по важности стоит участие в распределении заданий между членами коллектива, подведение итогов работы, затем – участие в разработке планов работы, планов повышения квалификации. Для специалистов на первом месте стоит участие в выдвижении членов коллектива на повышение в должности. Меньший интерес специалисты проявляют к участию в системе материального и морального стимулирования.

### **Недостатки партисипативного управления:**

- Передача наемным работникам прав принимать решения в политике фирмы способствует разрушению предпринимательских основ хозяйствования.
- Работники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода ориентируются на увеличение зарплаты, а не на инвестиции.
- Работники избегают принятия инновационных решений.
- Работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности фирмы.

### **Преимущества партисипативного управления:**

- Преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов фирмы.
- Повышается информированность работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций.
- Растет макроэкономическая и макросоциальная стабильность.

**2. Формирование рабочих групп.** Практически любая работа редко осуществляется в одиночку; у большинства из нас есть коллеги, чьи характеры и желания мы должны научиться понимать, потому что находимся в тесном контакте с ними. Когда мы работаем с кем-либо, мало простого понимания этого человека, требуется некоторым образом скорректировать свое поведение, чтобы наши действия были приемлемы в первую очередь для тех, с кем мы работаем, а не только лично для нас.

После того как люди проработали вместе длительное время, взаимное приспособление и корректировка их поведения превращаются уже в общепринятую норму, вырабатываются одинаковые взгляды и зачастую определенные правила и порядки становятся почти обязательными. Таким образом, с этого момента группа индивидуумов трансформируется в рабочую группу, которая представляет собой специальный тип социальной группы.

**Группа** – это коллектив из двух и более человек, имеющий общие цели. Рабочие группы могут создаваться руководством для выполнения конкретных функций или могут образовываться самостоятельно. Формирование рабочей группы в процессе работы есть естественное следствие разделения труда и важное средство осуществления индивидуальных социальных потребностей.

Коллектив индивидуальных работников не обязательно автоматически превратится в рабочую группу. Для формирования и сплочения рабочей группы должны существовать определенные условия.

Сотрудники должны находиться в достаточно **тесном контакте** для того, чтобы межличностное общение было легкодоступным.

Выполняемые ими виды работы должны быть **связанными**, например, они могут представлять собой части сборочной цепи (как на конвейерной сборке) и выполнять аналогичные виды работ, или они должны иметь **общую цель**.

Сотрудники должны быть приблизительно **одного уровня**, без больших различий в статусе, квалификации или уровне образования.

Общая численность группы не должна превышать **12 человек**.

Этапы деятельности при формировании рабочих групп показаны на рис.

1.6.

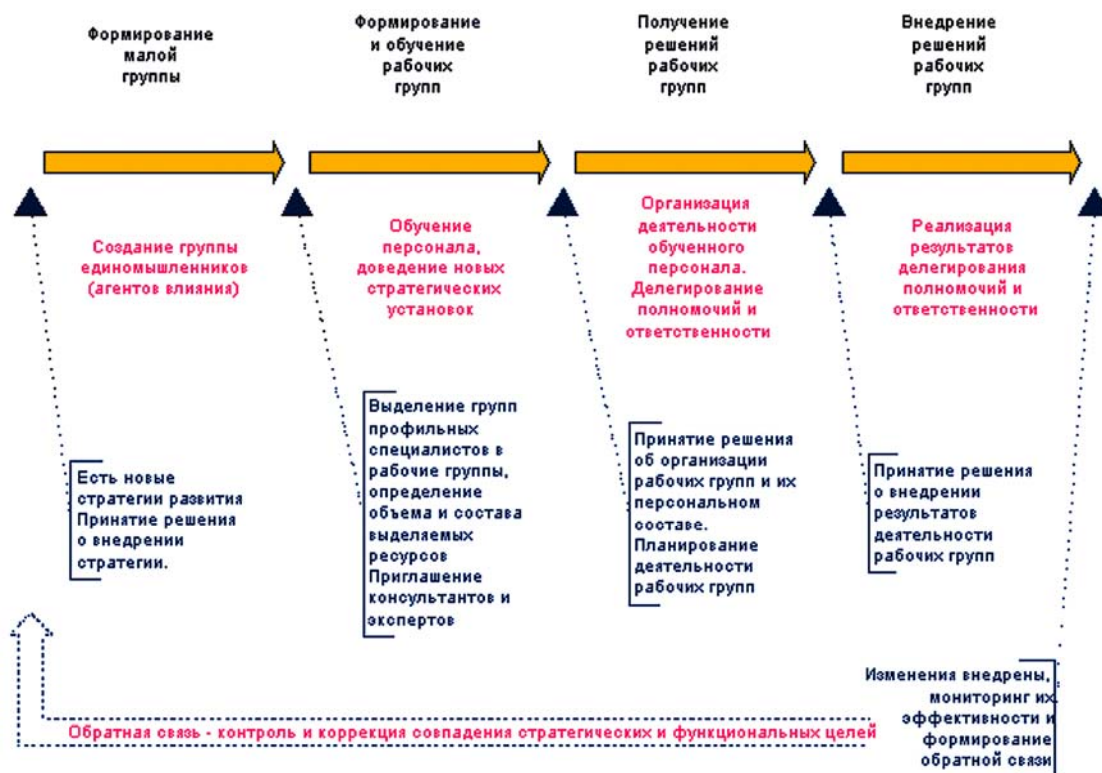


Рис.1.6. Последовательность (этапы) деятельности при формировании рабочих групп

Та степень, в какой участники группы ощущают себя ее составной частью, определяет **сплоченность группы**. Для сплоченных рабочих групп характерны низкий уровень текучести и прогулов. Возникновению сплоченности группы способствуют следующие факторы:

- частота, с которой участники группы вступают в непосредственные контакты друг с другом;
- готовность, с какой участники группы поддерживают ее цели;

- степень ощущения членами принадлежности к группе;
- степень общности интересов у членов группы;
- наличие у участников общей основы (уровень образования, возраст, внешний вид, этническое или социальное происхождение);
- существование угрозы группе извне;
- степень простоты осуществления коммуникаций в пределах группы;
- занятость участников группы на аналогичных видах работы.

Высокий уровень сплоченности группы не всегда обязательно связан с высоким уровнем производительности труда. Широко распространено ограничение выработки рабочими группами, и это обычно характерно для достаточно сплоченных групп, которые способны полагаться на добровольное соблюдение всеми участниками введенных группой пределов выработки.

Возможно любое сочетание сплоченности и уровня производительности. Несомненно, могут встретиться очень дружные группы, которые работают крайне непроизводительно, или группы, объединяющие тех, кто не выносит друг друга, но при этом уровень их выработки значительно превышает средний. Взаимосвязь между сплоченностью и производительностью группы весьма схожа с взаимосвязью между удовлетворением человека своей работой и уровнем его производительности, иными словами, это зависит от восприятия группой своих собственных интересов. Однако, хотя влияние сплоченности группы на ее производительность не до конца выяснено, затраты работодателя на персонал при наличии сплоченной рабочей группы почти всегда будут снижаться за счет снижения текучести кадров и прогулов.

Рабочую группу следует также рассматривать с учетом официальной структуры организации. В частности, совпадает ли группа с формальным делением на отделы и подразделения или в нее входят работники из разных подразделений? Если руководство стремится к конструктивному использованию сложившихся неформальных групп, а заодно хочет свести к минимуму проблемы, которые они могут создать, оно должно предпринять ряд рекомендуемых мер.

Поощрять группу к восприятию интересов компании как совпадающих с интересами самой группы путем обеспечения благоприятных условий работы, проведения справедливой кадровой политики, выказывания личной заинтересованности в судьбе и делах работников. Результатом может стать повышение производительности труда.

В любом случае следует поощрять формирование сплоченных рабочих групп, что, как уже отмечалось, способствует снижению текучести рабочей силы и прогулов.

Осуществляя перемены, следует помнить о сопротивлении со стороны рабочих групп.

Создайте условия конкуренции между группами, тогда их сплоченность возрастет. Это может привести к увеличению объема производства.

Изучите схемы поощрения, чтобы выяснить, не могут ли они быть основаны на показателях производительности не отдельного работника, а целой группы.

Если назначение неформального лидера группы на официальный пост не представляется возможным, проявите к этому работнику некоторую степень уважения и признания. Обеспечьте обучение мастеров и линейных менеджеров навыкам работы с людьми, чтобы группа была бы более удовлетворена своим официальным руководителем (лидером).

В целом, **формирование рабочих групп**, внутри которых коллеги могут заменять друг друга предполагает, что такие группы получают задание и принимают самостоятельные решения по организации и его выполнению.

**3. Технократизм** связывают с тем, что менеджеры не могут справиться с большим объемом информации, они должны использовать в управленческой деятельности технические средства (компьютер, средства оргтехники и др.). С другой стороны, технократизм связан с применением методов, которые изначально использовались для решения инженерно-технических задач (например, метод мозгового штурма, метод функционально-стоимостного анализа и др.), а затем «пришли на помощь» в сферу управления персоналом.

**4. Социотехническое конструирование.** Новые условия на рынке требуют создания более простых и гибких систем управления. Наиболее конкурентоспособные системы управления операциями, должны иметь следующие 10 характеристик:

1. Небольшие подразделения укомплектованные меньшим числом, но более высококвалифицированных людей.
2. Небольшое число уровней управления.
3. Структура, основанная на группах (командах) специалистов.
4. Графики и процедуры работы, ориентированные, на потребителей.
5. Возможности для гибкой комплектации.
6. Минимальный объем запасов.
7. Быстрая реакция на изменения.
8. Гибко перенастраиваемое оборудование.
9. Высокая производительность и низкие затраты.
10. Высокое качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителями.

Можно выделить две составные части такой социотехнической системы. Первая – техническая подсистема – ориентирована на управление инвестициями и технологией. Ее задача обеспечить условия наиболее эффективного использо-



вания технологии, оборудования, причем решение проблемы эффективного использования является более важным, чем выбор тех или иных типов оборудования. Техническая система включает не только оборудование, но и процедуры организации производства, компоновки рабочих мест, рационального использования производственных площадей, обучение работников передовым навыкам, повышение их квалификации.

Социальная подсистема должна обеспечивать эффективную работу технической системы. Она создается в тесной взаимосвязи с технической системой и не передается в распоряжение отдела управления персоналом после установки оборудования. Социальная подсистема должна включать подбор и продвижение кадров, обеспечение распределения ответственности в ходе принятия решений, эффективную систему оплаты и премирования, решение проблемы статуса. Таким образом, между социальной и технической подсистемами системы управления персоналом существует определенная взаимосвязь, которая обеспечивает бесперебойность работы и эффективный результат деятельности предприятия.

#### **Техническая подсистема**

В технической подсистеме можно выделить шесть взаимосвязанных характеристик, которые можно трактовать по-разному в ходе социотехнического конструирования.

1. Функциональное назначение и концептуальные установки,
2. Организационная структура.
3. Конструирование рабочих мест и роль работников.
4. Планирование и использование площадей.
5. Профессиональная подготовка.
6. Использование финансовых средств и оборудования.

**1. Функциональное назначение.** Успешно действующая система управления операциями, создаваемая с использованием методов социотехнического конструирования, имеет четкое функциональное назначение и набор целей, или ценностных ориентиров, которые определяют особенности ее создания и работы. Работники всех уровней компании непосредственно вовлекаются в развитие этой системы и ориентируются на соответствующие концептуальные установки.

Функциональное назначение системы состоит в ответе на вопрос, что организация должна производить и поставлять на рынок для достижения успеха. Концептуальные установки объясняют, как человеческие, технические и финансовые ресурсы должны быть объединены в одно целое для достижения поставленных задач. Опыт обследования различных компаний говорит о том, что необходимо произвести анализ ситуации и понять, какие действия, как и зачем необходимо осуществлять в первую очередь. Задача заключается в том, что нужно вовремя перейти от общих программных лозунгов к конкретным действиям, иначе положительных изменений добиться невозможно.

**2. Организационная структура.** Традиционные организации, т.е. большинство действующих компаний, имеют чрезмерно сложные и громоздкие организационные схемы, в которых функциональные отделы разобщены.

При таком построении аппарата управления функциональные специалисты общаются преимущественно друг с другом, связи между отделами развиты весьма слабо, а барьеры между ними высоки.

В таких условиях конструкторы «перебрасывают» свои разработки через высокую стену в производственные подразделения, те в свою очередь передают изделия в службу маркетинга, которая объясняет покупателю, почему качество товара такое низкое, а цена, наоборот, высокая.

Социотехническое конструирование ориентировано на совершенно другие принципы. При таком подходе создается специальная группа (команда) специалистов, в которую входят представители всех функциональных служб. Ей предоставляются необходимые ресурсы, и она должна обеспечить выполнение конкретной задачи от начала до конца.

Формируется своего рода управленческий центр, который ориентирован на определенный вид деятельности, производство товара или осуществление процесса. Этот центр несет полную ответственность за прибыли и убытки, хотя и действует в рамках более крупного структурного образования.

Такой подход помогает, стимулировать индивидуальную и групповую предприимчивость, и устраняет большинство бюрократических преград. Создаются условия для объединения в рамках одного небольшого подразделения усилий самых различных специалистов, и направить их на достижение конкретной цели.

Обычно противники такого подхода говорят, что главный недостаток таких «команд» состоит в дублировании усилий различных специалистов. Однако в современных условиях именно такой подход дает наибольший эффект.

В традиционных многоуровневых структурах управляющие тратят усилия не на творческую работу, а на преодоление межведомственных барьеров и бюрократические процедуры.

**3. Организация рабочих мест и роль работников.** Ориентация на групповую и индивидуальную предприимчивость, обеспечиваемая социотехнической организационной структурой, находит отражение и в новой организации рабочих мест.

Принцип узкой специализации каждого из работников заменяется подходом, при котором группа рабочих универсальной квалификации несет полную ответственность за определенный участок работы. Она отвечает за качество, экономию ресурсов, привлечение новых специалистов, подготовку персонала – т.е. за весьма широкий набор видов деятельности.

Кроме того, создание самоуправляющихся целевых команд позволяет резко упростить число отдельных операций, сделать систему производства и сбор-

ки более простой и эффективной. Число операций, выполняемых на отдельных специализированных рабочих местах, сокращается с нескольких сотен до нескольких десятков.

**4. Планирование и использование площадей.** Планирование рабочего пространства и рациональное размещение рабочих мест на этом пространстве необходимы потому, что в ходе совместной работы все члены группы должны находиться в постоянном контакте. Изменяется и схема движения деталей, которые перемещаются в большей степени по кругу, а не вдоль, как на традиционном сборочном конвейере.

Рациональное планирование рабочих мест к организации производства и сборки позволяет резко сократить время на транспортировку и сборочные операции. В интегрированных операционных системах люди и механизмы объединяются в одно целое, что дает возможность резко повысить производительность труда.

**5. Профессиональная подготовка.** В социотехнических системах подготовка персонала не является изолированной функцией. Это в большей степени задача общей рабочей группы, обладающей множественной квалификацией. Члены целевой группы сами отвечают за повышение собственной квалификации и постоянное совершенствование производственных навыков. Постоянная сменяемость операций создает условия для работы на всех этапах производственного цикла, что способствует высокому творческому подходу и изобретательской деятельности.

Следует отметить, что на организационную структуру напрямую влияет уровень подготовки и компетентности работников. Высококвалифицированные специалисты могут работать на своем участке более независимо и без постоянного контроля представителей вышестоящих уровней руководства. Это позволяет резко сократить число уровней управления в организационной структуре.

**6. Финансовые средства и технология.** Наибольшую отдачу от инвестиций можно получить только в случае, если они направляются в уже эффективно действующую производственную систему. Если же организация производства – на низком уровне, качество низкое, персонал не обладает достаточно высокой квалификацией и не несет ответственности за выполняемую работу, то даже самое современное оборудование не обеспечит роста производительности и эффективности, т.е. не даст соответствующей отдачи.

Недостаточно высокая отдача на инвестиции и их незначительное влияние на производительность зачастую имеют место потому, что эти инвестиции направляются на сокращение затрат на рабочую силу, хотя эти затраты составляют в некоторых отраслях уже менее 15%. Косвенные и материальные затраты, затраты на использование оборудования играют гораздо более значительную роль.

В-четвертых, отдача на инвестиции в оборудование может быть недостаточна потому, что современные станки настолько сложны, что использовать их

должным образом могут только люди, досконально в них разбирающиеся. Работник недостаточно высокой квалификации попросту не знает, что с ним делать в случае неполадки.

### **Социальная система**

Компании, конечно, не будут перестраивать свою социальную систему просто для того, чтобы «сделать жизнь своих работников приятнее». Их социальная система создается таким образом, чтобы она соответствовала потребностям технической системы, так как техническая система должна обеспечивать наилучшее использование человеческих способностей. Социальная система имеет три ключевых компонента.

**1. Выбор и продвижение.** В организациях, где людей и технику оценивают по заслугам, часто один работник может отбираться из сотен претендентов. Существует два главных критерия отбора и продвижения работников в организациях социотехнического типа: 1) высокая техническая квалификация и способность к обучению и 2) опыт общения и готовность к сотрудничеству, который должен позволить работать эффективно в условиях самоуправляющихся коллективов.

Продвижение по службе также основано на том, какой индивидуальный и групповой вклад вносит каждый работник и группа в целом в достижение поставленных целей и насколько его поведение соответствует принятой всеми модели.

Вследствие необходимости крупных инвестиций в обучение и переподготовку каждого работника социотехнические организации нового типа ориентируются на максимальное сокращение текучести кадров.

**2. Принятие решений и решение проблем.** В организациях нового типа оплата труда организуется на конкурсной основе для того, чтобы заинтересовать в конкретной работе наиболее достойных кандидатов. Работник может рассчитывать на получение более высокой зарплаты, в случае если он овладеет несколькими смежными специальностями. При такой системе зарплата каждого члена рабочей группы напрямую зависит от уровня его квалификации и числа освоенных специальностей. Зарплата продолжает возрастать с увеличением количества новых специальностей, освоенных работником, и ростом квалификации в их выполнении.

Для устранения искусственных барьеров между работниками с повременной и стабильной оплатой многие компании переводят работников на оплату по базовой ставке.

**3. Символы статуса.** Групповой подход к организации работы, создание условий для тесного взаимодействия различных групп способствуют ликвидации барьеров между различными категориями персонала. В организации формируется благоприятный психологический климат, ориентирующий на сотрудничество, а не на иерархическое подчинение одних работников другим.

Все эти три компонента социальной подсистемы обеспечивают гораздо более благоприятные условия для эффективной работы, чем просто создание «кружков качества» и улучшение систем коммуникаций. Все эти методы использования «человеческого фактора» для повышения производительности и эффективности часто не воспринимаются американскими компаниями, ориентированными на использование традиционных методов управления и организации производства.

Таким образом, схематично социотехническую систему можно представить, как это показано на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Схематичное представление социотехнической системы

Выделение существенных особенностей социотехнической системы управления производится путем ее сравнения с традиционной системой управления персоналом (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Сравнительная характеристика традиционной и социотехнической систем УП

<b>Традиционная система</b>	<b>Социотехническая система</b>
Использование принципа узкой специализации при организации рабочих мест	Основными структурами являются самоуправляющиеся команды
Основными структурными элементами являются обособленные отделы, подразделения, между которыми нет дублирования функций	В подразделениях имеется дублирование функций, но нет барьеров
Ответственность за одну операцию, определенный вид операции	Использование универсальной квалификации работников (в рамках самоуправляющихся команд)

Традиционная система	Социотехническая система
Профессиональная подготовка носит индивидуальный характер	Группа несет ответственность за определенный участок работы, задачу, таким образом, существует общая задача для рабочей группы, обладающей множеством квалификаций
Низкая отдача от инвестиций из-за низкого уровня квалификации	Возможность использования оборудования, станков, сложнейшей техники повышает отдачу от инвестиций
Индивидуализации в системе отбора не предполагается (прием на работу осуществляется простым набором)	Выбор и оценка кадров при приеме на работу, использование приоритетных методов оценки персонала
Символы статуса: иерархическое подчинение одних работников другим	Отсутствие барьеров между различными категориями персонала, благоприятный климат в коллективе
Материальное поощрение и оплата труда производятся по традиционным нормам и системам	Оплата труда производится на конкурсной основе по результатам труда

Данные таблицы позволяют выявить основные черты социотехнической системы. Однако нельзя с уверенностью сказать, что эта система управления лучше традиционной, и наоборот. Как многие другие методики и подходы эффективность социотехнического конструирования определяется ситуационными факторами. Приоритетность какой-либо из систем во многом зависит от многих факторов, в частности от страны, в которой действует организация, и от размера фирмы.

**5. Корпоративная культура.** Формирование конкурентных преимуществ фирмы происходит под влиянием многих факторов, важнейших из которых является корпоративная культура.

*Корпоративная культура* – это микрокультура, присущая конкретной фирме, а именно совокупность (свод) формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма. Ведь именно она определяет способность организации к саморазвитию и при прочих равных условиях даёт стратегическое преимущество перед конкурентами. Во многом *корпоративная культура* является причиной провала в одной компании тех нововведений, которые имели успех в другой. Корпоративная культура – это также имидж фирмы, зависящий от персонала. Она связана с формированием корпоративного духа, направленного на повышение эффективности и производительности человеческих ресурсов, на развитие чувства приверженности фирме. Она обеспечивает фирме конкурентоспособность.

Корпоративная культура специфична для каждой фирмы, однако есть базовые направления, которые, так или иначе, обеспечиваются в любой фирме, отличаясь лишь инструментами, способами реализации.

Можно выделить следующие *основные характеристики* корпоративной культуры [21]:

- ориентация на высокие производственно-экономические показатели и нравственно-этические ценности;
- ликвидация ведомственных барьеров внутри персонала;
- сглаживание и последующая ликвидация привилегий управленцев;
- видение фирмой своей миссии (нравственно-этическая общественная полезность деятельности фирмы);
- особое внимание к системе повышения квалификации, обучения и развития;
- работа непосредственно с людьми, а не с бумагами – персонал чувствует конкретный контакт с руководителем;
- минимизация аппарата управления и документопотока.

Сложно предложить универсальные подходы к формированию и внедрению корпоративной культуры: слишком разнятся компании по размерам, возможностям, целям. Но можно постараться определить тот «необходимый минимум» информации, знаний и навыков, который должен быть привит сотрудникам любой компании для того, чтобы их поведение и методы работы в наибольшей степени способствовали достижению её целей.

Проще всего это сделать исходя из того, что сотрудник, которого наняла компания, должен всё делать «правильно», или в соответствии с желаемыми параметрами. Для этого нужно запрограммировать его поведение в типичных ситуациях, а в нетипичных – обеспечить интуитивное принятие им решений, соответствующих общепринятым в компании ценностям и ведущим к достижению её целей.

Чтобы этого добиться, необходимо:

- принять на работу человека, чьи знания, умения, психотип наиболее подходят для работы в данной компании и на данном месте;
- привить чувство лояльности сотрудника к компании, а также его сопричастности к тому, что с ней происходит;
- провести адаптацию сотрудника на новом месте, объяснить основные цели, ценности компании, и вытекающие из них конкретные принципы работы;
- задать параметры его взаимоотношений с коллегами, начальством, клиентами и т.д.;
- установить цели его деятельности и объяснить, каким образом они увязаны с целями компании;

- установить, *что, когда и как* он должен делать для того, чтобы были достигнуты цели деятельности;
- мотивировать его на выполнение должностных обязанностей в соответствии с установленными правилами;
- контролировать его деятельность.

Чтобы эти действия были успешными, необходимо активно прививать сотрудникам определенные корпоративные ценности, разработать и соблюдать принципы корпоративной культуры.

Принципы корпоративной культуры можно рассмотреть на примере крупной международной организации IBM, в которой разработан блок принципов формирования корпоративной культуры и которая своевременно осознала необходимость создания внутренней культуры организации для достижения поставленных целей. Далее приводится лишь небольшая, но достаточно значимая часть этого блока [21]:

1. Глубокое убеждение в важности этических ценностей.
2. Политика полной занятости.
3. Обогащение работ (творческий подход).
4. Формирование личных стимулов к труду.
5. Планирование карьеры и развитие личности всех работников.
6. Личное, основанное на консенсусе участие работников в принятии решений.
7. Неявный контроль.
8. Холистический подход к работнику, т.е. подход как к целостной человеческой личности.
9. Сильная вера в индивидуализм, т.е. проявление уважения к работнику как к человеку.
10. Единый статус для всех.
11. Привлечение специалистов высшей квалификации.
12. Максимальное, но обоснованное делегирование полномочий.



## **Тема 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

- 2.1. Общая характеристика системы управления персоналом**
- 2.2. Организационное включение системы управления персоналом в общую структуру**
- 2.3. Общая характеристика диагностической модели управления персоналом (УП – модель)**

### **2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Менеджеры во всем мире выработали некоторые общие практические подходы к проблемам управления персоналом. Несмотря на существенные различия в подходах на разных предприятиях, в разных странах, в разных управленческих и корпоративных культурах, успешные предприятия придерживаются некоторых схожих взглядов. Ввиду несомненной очевидности эти подходы можно назвать аксиомами [8, 13].

1. Любая проблема предприятия – это проблема управления персоналом. Проблемы с финансами, сложности со сбытом, ненадежные поставщики часто связаны с профессиональными и человеческими свойствами финансового директора, маркетолога, начальника отдела снабжения и их подчиненных.

2. Персонал предприятия – это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покидает. Многие работодатели потребительски относятся к своим работникам, основное внимание они уделяют лишь тем, кто трудится на предприятии сегодня, поэтому не вкладывают средств в развитие персонала, мало заботятся подбором персонала и его высвобождением.

3. Работник и работодатель - равные партнеры, имеющие личные цели.

4. Понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия. Принимая человека на работу необходимо выяснять его долговременные планы, на сколько они связаны с фирмой или человек рассматривает фирму как временное пристанище. Особенно это касается работников, принимаемых на ключевые должности.

5. Любая проблема управления персоналом – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров. Линейные руководители вместе со специалистами по персоналу несут ответственность за решение основной задачи – повышения эффективности использования персонала. Кадровые подразделения решают задачу путем создания общих условий: систем, процедур, программ. Линейные же руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т.е. заставляют эти системы работать.

6. В управлении работниками всегда присутствуют как стратегический, так и оперативный аспекты. Национальный фонд подготовки финансовых и управленческих кадров провел исследование и выяснил, что за многими кадровыми

службами российских предприятий закреплены лишь регистрационные учетные функции:

- ведение кадровой документации (96%);
- учет движения персонала (83%);
- подбор персонала (80%);
- обучение (67%).

Стратегия управления персоналом не только не разрабатывается на подавляющем большинстве обследованных предприятий, но в принципе считается совершенно бесперспективным занятием (85%). Поэтому очень важно, чтобы в организации была создана и функционировала эффективная система управления персоналом.

Система управления персоналом (далее СУП), как и любая другая система, имеет центральное ядро, которым в данном случае является функциональная подсистема, базирующаяся на четырех обеспечивающих подсистемах (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Система управления персоналом

**Функциональная подсистема СУП** предназначена для эффективного управления персоналом с учетом создания благоприятных социально-психологических и эргономических условий труда [21].

Для лучшего понимания работы функциональной подсистемы необходимо рассмотреть ее структуру с точки зрения эффективного управления персоналом. С этой целью выделяются ее **основные функции** (рис. 2.2):

- главная функция – эффективное управление персоналом;
- вспомогательная функция – создание благоприятных условий для работы персонала.



*Рис. 2.2. Функциональная подсистема и совокупность функциональных задач управления персоналом*

В целом, главная функция функциональной подсистемы СУП реализует следующие **задачи**:

- 1) управление подготовкой и комплектованием кадров:
  - комплектование;
  - подготовка;
  - оценка и изучение.
- 2) управление расстановкой и движением кадров:

- расстановка по рабочим местам;
- внутрифирменная перестановка без изменения профессии;
- организация профессионально-квалифицированного движения кадров;
- управление профессиональной адаптацией.

3) управление использованием персонала:

- управление научно-техническим потенциалом;
- научная организация труда;
- экономика труда.

4) управление социально-психологическими факторами:

- предупреждение и устранение конфликтов;
- обеспечение психологической совместимости в рабочих группах;
- воспитательная работа менеджера.

Второстепенная функция реализует следующие *задачи*:

- охрана труда;
- медицинское обслуживание;
- социальные и культурные мероприятия.

**Информационная подсистема СУП** предназначена для сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия кадровых управленческих решений. В прошлом информационная подсистема являлась по своей сути обычной картотекой, содержащей информацию о служащих. Естественно, пользование такой системой было, во-первых, не всегда удобным, во-вторых, занимало довольно много времени, к тому же находящейся в ней информации было зачастую недостаточно для руководителя, из-за чего приходилось тратить дополнительные усилия и время для подбора всех необходимых данных. В настоящее время в связи с развитием современных технологий и повсеместным распространением компьютеров информационная подсистема реализуется на основе специализированного программного обеспечения и представляет собой сложную многоуровневую базу данных.

Основные задачи информационной подсистемы:

1. Сбор информации.
2. Систематизация информации.
3. Анализ информации.
4. Выдача информации для принятия управленческих решений.

Информационная база обычно содержит следующую **информацию**:

- анкетные данные работников предприятия и возможных кандидатов на вакантные места;
- выдержки из законов, подзаконных актов и различных распоряжений, касающихся кадровой службы и менеджеров по персоналу (основными из них являются Трудовой Кодекс (ТК) и Гражданский кодекс (ГК));

- методические пособия для расчета различных показателей, связанных с кадровым менеджментом (численности персонала, базовой заработной платы и т.п.);
- сведения, касающиеся мотивации сотрудников (информация о системе премирования и поощрения);
- сведения о прохождении работниками стажировок, курсов повышения квалификации, обучения и т.п.

**Финансовая подсистема СУП** необходима для обеспечения финансирования решения задач кадрового менеджмента, в том числе на поиск, найм, отбор, эффективное использование и развитие персонала. Эти затраты могут быть чрезвычайно высокими в современных организациях. В связи с этим возникает вопрос об источниках финансирования, как самой кадровой службы, так и проводимой ею работы. Схематично они отражены на рис. 2.3 [21].

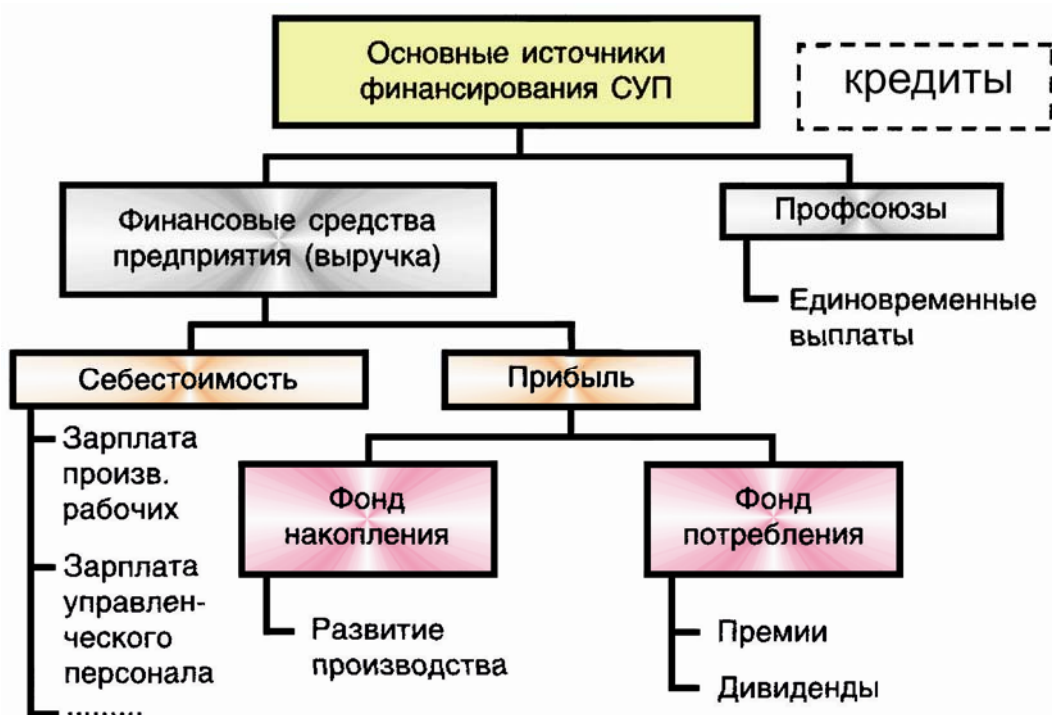


Рис. 2.3. Основные источники финансирования СУП

Как видно, в организации существуют два основных источника финансирования кадровой деятельности. Первый формируется на базе себестоимости, второй – на базе прибыли. Если же выделить основные составляющие себестоимости, связанные с управлением персоналом, то к ним будут относиться:

- заработная плата основных работников;
- заработная плата административно-управленческого персонала (в т.ч. менеджеров по персоналу);

- отчисления на социальное страхование;
- отчисления медицинское страхование и ряд др.

**Социально-психологическая подсистема СУП** предназначена для обеспечения социально-психологической поддержки функций управления (мотивация, адаптация, создание благоприятного климата в коллективе, формирование рабочих групп, управление конфликтами) [21].

Таким образом, социально-психологическая подсистема СУП включает анализ и разработку мер по улучшению социальной структуры работающих; социально-психологического климата в коллективах; личностных качеств и совместимости в рабочих группах; нравственных, деловых, социально-психологических и педагогических качеств руководителей и их соответствие предъявляемым требованиям; их стиля управления; воспитательной работы в коллективах и мер, направленных на предупреждение и регулирование конфликтов.

**Правовая подсистема СУП** предназначена для обеспечения соответствия действий кадровых менеджеров и всей кадровой системы в целом требованиям и условиям законодательно-правовой базы [21].

Различают два уровня правовой подсистемы:

1) **государственный**, на котором главным законодателем является само государство в лице правительства или парламента и различные государственные службы. На этом уровне правовая база включает в себя совокупность важнейших постановлений Правительства РФ и законов Российской Федерации, в том числе:

- Трудовой Кодекс РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- Закон РФ о коллективных договорах и соглашениях;
- Закон РФ об образовании;
- Закон РФ о пенсиях;
- Закон РФ об основах налоговой системы РФ и многие другие;

2) **уровень предприятия**, на котором правовые основы формируются учредителями предприятия или его руководством. Определяется следующими правовыми документами:

- уставом предприятия;
- учредительным договором;
- коллективным договором и трудовым соглашением.

Уровень предприятия подчиняется государственному уровню и формируется в заданных им рамках. Следовательно, для анализа правовой подсистемы СУП важны именно государственная правовая база и задаваемые ею нормы. В России, например, главные положения, определяющие отношения между работ-

ником и нанимателем, указаны в ТК. Они регулируют, в частности, следующие основные вопросы:

- порядок заключения коллективных договоров;
- обеспечение занятости и гарантии реализации права граждан на труд;
- время работы и отдыха;
- заработную плату;
- гарантии и компенсации;
- трудовую дисциплину;
- труд женщин и молодежи;
- льготы различным категориям работников;
- трудовые споры;
- деятельность профсоюзов;
- полномочия трудовых коллективов;
- государственное социальное страхование.

Представленное в табл. 2.1., в виде матрицы, взаимодействие функциональной и обеспечивающих подсистем обозначено знаком «х».

Таблица 2.1

*Матрица взаимодействия функциональной и обеспечивающих подсистем*

Обеспечивающие подсистемы	Функциональная подсистема			
	Управление подготовкой и формированием кадров	Управление расстановкой и движением кадров	Управление использованием персонала	Управление социально-психологическими факторами
Информационная	х	х	х	х
Правовая	х	х	х	х
Финансовая	х	х	х	х
Социально-психологическая	х	х	х	х

Между всеми элементами (функциями) функциональной подсистемы и обеспечивающими подсистемами, как видно, существует тесная взаимосвязь.

## **2.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ВКЛЮЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩУЮ СТРУКТУРУ**

Система управления персоналом, как и сам персонал, оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность фирмы. Можно выделить *три группы факторов конкурентоспособности*, связанные с персоналом и СУП:

1. Организационная и социальная структура управления фирмой. Ее основные характеристики:

- гибкость – скорость реагирования на желания заказчиков и действия конкурентов;
- комплексность – учет внешних и внутренних факторов воздействия на фирму при формировании структур;
- качество управления и исполнения функций управления.

2. Уровень технических решений, прогрессивность технологий. Его основные характеристики:

- качество продукции и услуг;
- темпы обновления и сроки разработки продукции;
- разработка и использование современных технологий, в том числе информационных.

3. Производительность. Ее основные характеристики:

- научная организация труда на рабочем месте (нормирование, стимулирование и пр.);
- необходимое количество товаров для выхода на рынок.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом является основой (костяком) оргструктуры управления организацией. Подразделения – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более



очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем производственная система. Обычно влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления кадрами. Так, если организация маленькая и руководитель может в одиночку управлять деятельностью персонала, то применяется элементарная организационная структура.

Если же число сотрудников увеличивается до такого размера, что руководителю трудно справляться в одиночку, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении персоналом и применяется линейная функциональная структура. Дальнейший рост организации может привести к возникновению новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться. Точно такие же изменения вызывает и организационно-правовая форма организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом.

Число структурных единиц и их взаимное расположение в иерархии управления также зависит от того, какая техника и технология используются в организации. Нет сомнения, что организационная структура управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы успешно проводить технико-технологическое и соответствующее кадровое обновление.

**Структура управления персоналом** в значительной мере зависит от отношения к ней со стороны менеджеров (какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение традиционных форм управления людьми). Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают оргструктуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры управления.

Динамизм внутренней среды организации также является весовым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней соблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Если же внутренняя среда динамична, то организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. В частности, она должна преодолевать высокий уровень децентрализации и нали-

чие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений.

Выделяют ряд типовых вариантов размещения кадровых подразделений в организационных структурах [21].

1. Подчинение кадровых служб руководителю по администрированию (рис. 2.4.). Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.



Рис. 2.4. Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

2. Структурное подчинение кадровой службы всем функциональным руководителям организации (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Однако при таком варианте следует исключить опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Данный вариант достаточно широко представлен в российской системе управления организацией.

3. Структурная подчиненность кадровой службы высшему руководству (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Нередко данная схема встречается в зарубежной практике управления персоналом, когда руководитель службы управления персоналом, по сути, является вторым лицом после руководителя организации. В то же время есть мнение, что данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

4. Организационное включение службы по управлению персоналом в руководство организацией (рис. 2.7). Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

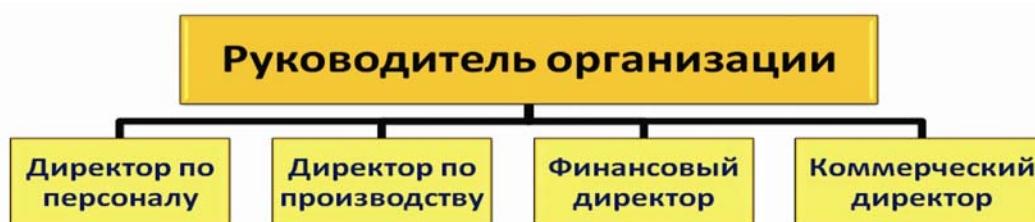


Рис. 2.7. Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

В больших организациях в рамках самой службы по управлению персоналом структура может строиться либо по направлениям (видам деятельности –

рис. 2.8), либо по видам продукции при дивизионально – продуктовой оргструктуре (рис. 2.9)



Рис. 2.8. Структура службы управления персоналом по направлениям (видам деятельности)



Рис. 2.9. Структура службы управления персоналом по видам продукции

В различных странах существует определенное соотношение между численностью работников и менеджеров по персоналу. Исследования показывают существенные различия по этому показателю, средние значения даны ниже (рис. 2.10) [21]:

- Япония: на 100 служащих приходится 2,7 менеджера по персоналу;
- США: на 100 служащих приходится 1 менеджер по персоналу;
- Германия: на 130–150 служащих приходится 1,5–1,8 менеджера по персоналу;
- Италия: на 130 служащих приходится 1,5 менеджера по персоналу;
- Россия: управленцы по персоналу составляют небольшой процент от всего кадрового состава, при этом они, не все являются квалифицированными специалистами.

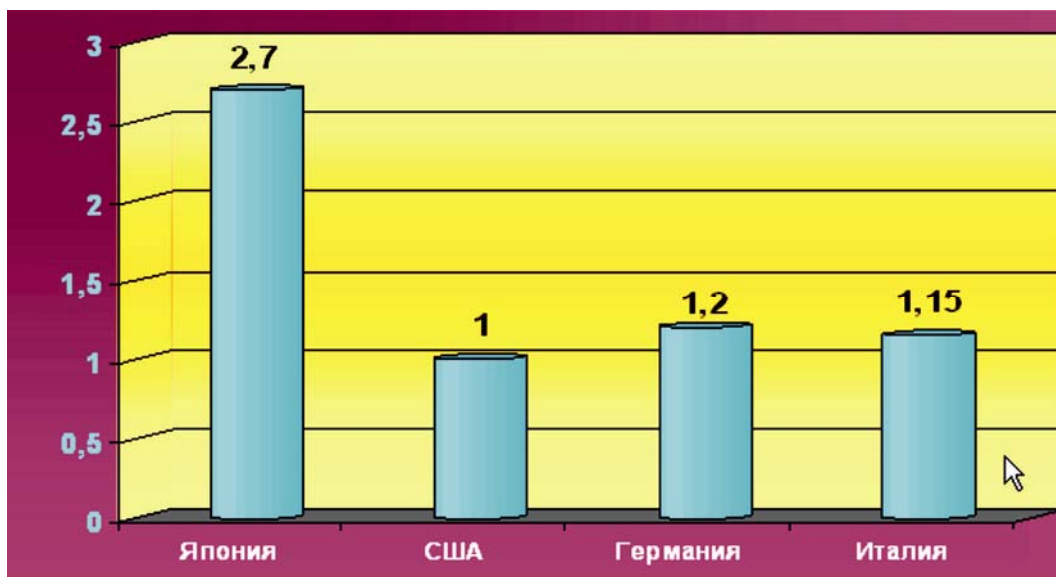


Рис. 2.10. Среднее количество менеджеров по персоналу, приходящихся на сотню работников в различных странах

В целом, с учетом всего разнообразия видов деятельности и функций, выполняемых менеджерами по персоналу в области управления человеческими ресурсами структура профессионального состава кадровой службы может быть представлена следующими специалистами:

1. Менеджер по персоналу (специалист, в том числе владеющий различными аспектами социально-психологического воздействия на людей).
2. Менеджер по персоналу с юридическим образованием (решает вопросы межличностных и трудовых отношений, разрешает конфликты).
3. Специалисты-психологи.
4. Специалисты по тестам.
5. Менеджеры, отвечающие за подготовку и обучение кадров.
6. Архивариусы, ведущие делопроизводство.
7. Специалисты по внешним связям:
  - осуществляют контакты с агентствами по подбору персонала (в штат/по договору);
  - поддерживают контакты с фирмами по контрактации («аренде») персонала (нанимают работников для выполнения определенной работы на определенный срок).
8. Специалисты по планированию потребности в кадрах (разработка методик и их выбор).
9. Менеджеры, занимающиеся вопросами планирования и развития карьеры.

С учетом специфики деятельности организации список может быть расширен, либо наоборот, некоторые направления могут быть объединены и выполняться одним специалистом. Количественный состав по каждому из пунктов определяется с учетом конкретной специфики фирмы и сферы ее деятельности.

### **2.3. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (УП-МОДЕЛЬ)**

Когда Вы заболеваете и обращаетесь к врачу, он задает Вам ряд вопросов: где или что болит? Когда появилась боль? Острая эта боль или иная? Доктор осматривает Вас, прибегая к данным анализов, и таким образом стремится выяснить суть болезни и устанавливает ее диагноз.

Проблемы управления персоналом также нуждаются в диагнозах, и помочь в них разобраться может диагностическая модель. Такая модель – это некоторая опорная структура, которая помогает менеджеру сосредоточиться на главных факторах, относящихся к рассматриваемой им проблеме. Модель – это особая структурная схема, позволяющая специалисту увидеть проблему, как в целом, так и в наиболее важных ее деталях.

Диагностический подход к решению проблем кадрового менеджмента, изложенный Дж. Иванцевичем [6], имеет широкое практическое применение и ряд достоинств, обусловивших его популярность. Такой подход предполагает использование данных анализа влияния внешних и внутренних факторов на состояние деятельности предприятия в сфере кадрового управления, устанавливает диагноз и предлагает конкретные варианты решения.

Цель диагностики заключается в выявлении неких «болевых точек», неблагоприятных направлений предприятия, в удалении их и создании благоприятных условий для развития и формирования кадровой политики.

Изучая модель, становится понятно, что для эффективной работы с людьми нужно квалифицированно выполнять ту или иную последовательность действий. Добиться этой цели легче при использовании **структурно-диагностической модели управления персоналом**, которая включает три главных объекта анализа: 1) люди; 2) внешние и внутренние условия; 3) само предприятие или организация. Модель управления персоналом показывает, какие из взаимодействий трех важнейших ее элементов должны быть выделены и проанализированы при решении той или иной частной задачи управления персоналом предприятия.

Диагностическая модель показывает, какие из взаимодействий вышеперечисленных трех важнейших элементов должны быть выделены и проанализированы при решении конкретной задачи УП. Данная модель состоит из следующих блоков (рис. 2.11):

- внешних факторов;

- внутренних факторов;
- кадровой политики.



Рис 2.11. Диагностическая модель управления персоналом

Каждому из приведенных блоков может быть дана особая характеристика [21].

### Внешние факторы

1. **Правительственное регулирование.** Независимо от формы собственности любое предприятие функционирует в пределах законов, установленных государством, что имеет положительную и отрицательную стороны:

а) позитивная – правительственное регулирование позволяет охранять основные права людей в рамках фирмы;

б) негативная:

- законы не всегда соответствуют действительности;
- регулирование способствует применению упрощенных подходов к сложным проблемам (например, единый подход к малым и крупным организациям, одна и та же система регулирования применяется для предприятий в разных отраслях);
- сроки принятия решений по кадровой политике удлиняются;
- зачастую регулирование не ведет к взаимной выгоде (государство – предприятие), но приводит к необходимости более сложного юридического маневрирования;

- законы устаревают, но не отменяются.

В области кадрового менеджмента определяющим фактором является трудовое законодательство и правовое регулирование трудовых отношений, что имеет определенные **достоинства**:

- законодательное установление равных возможностей при приеме на работу, отборе кадров, продвижении и обучении граждан;
- исключение дискриминации по расовому, половому, национальному и возрастному признакам;
- регулирование условий оплаты труда, длительности рабочего дня, безработицы, пособий (по пенсионному обеспечению и выходных пособий) и деятельности по охране здоровья;

а также **недостатки**:

- стимулирование применения упрощенных подходов к сложным проблемам, что не всегда оправданно;
- торможение сроков принятия решений в сфере кадрового менеджмента;
- отсутствие взаимной выгоды и необходимость более сложного юридического маневрирования;
- сохранение юридической силы законов и предписаний, устаревающих со временем.

2. **Профсоюзы.** В большинстве зарубежных стран профсоюзные организации, обладая значительными полномочиями и способностью воздействовать на администрацию, оказывают существенное влияние на разработку кадровой политики фирмы, в том числе при решении вопросов о комплектовании персонала фирмы, продвижении (должностном перемещении) и планировании карьеры персонала.

3. **Экономические условия.** При разработке кадровой политики фирмы менеджер должен учитывать ситуацию на рынке, т.е. ориентироваться на экономические условия (связанные с персоналом) в конкурирующих фирмах. Такими условиями в частности являются:

- оплата труда;
- условия труда;
- программы льгот;
- пенсионное обеспечение;
- социально-экономические условия и др.

4. **Структурный состав рабочей силы** подразумевает ситуацию на рынке труда, т.е. предложение трудовых ресурсов, их стоимость, квалификацию, условия найма и т.п.

5. **Место расположения предприятия** означает в первую очередь его стратегическое положение относительно коммуникаций, средств связи, транс-



портных магистралей и удаленность от городов. Очевидно, что в центре мегаполиса с развитой инфраструктурой гораздо проще найти необходимого фирме человека, чем в отдаленном от центра районе. С другой стороны, менеджером по персоналу должна учитываться возможность найма дополнительных кадров необходимой квалификации. Источниками могут быть расположенные вблизи предприятия вузы соответствующего профиля, техникумы и училища.

### **Внутренние факторы**

1. **Цели.** Общие цели предприятия разбиваются на две группы:

- а) связанные с динамичным ростом;
- б) связанные со стабилизацией предприятия.

Цели, поставленные перед предприятием, должны быть выделены, четко структурированы и сгруппированы по направлениям, а также представлены в виде системы. Это необходимо как самому руководству компании для проведения планомерной политики развития предприятия и контроля ее результатов, так и ее сотрудникам, которые могут ясно увидеть, к чему стремится их фирма и чего хочет достичь. С точки зрения кадрового менеджмента можно выделить следующую целевую ориентацию:

- обеспечение удовлетворенности работников их трудом;
- адаптация персонала к изменениям внутри самой компании;
- привитие корпоративного духа, развитие профессиональных навыков.

2. **Стиль работы.** Довольно часто стиль работы проявляется как две крайности:

- ориентация предприятия на централизацию и, как результат, разрастание бюрократической системы в управлении;
- ориентация на децентрализацию, отсутствие координации на достижение единой цели.

В практике руководства необходимо придерживаться важнейшего принципа управления – оптимального сочетания централизации и децентрализации. Это требует от менеджера больших усилий по выработке гибкой системы управления персоналом. Нахождение компромисса между авторитарностью и абсолютной демократией – довольно тонкий и нетривиальный вопрос, в значительной мере зависящий от состава персонала, его интеллектуального и общеобразовательного уровня развития, природы задачи и личных качеств менеджера по персоналу.

3. **Природа задачи** означает характеристику работы по следующим показателям:

- степень требуемых физических усилий;
- степень вредности;
- продолжительность рабочего дня;
- взаимодействие с людьми;

- расположение рабочего места (на улице или в помещении, общий цех или отдельное подразделение, а также влажность, температура, освещенность и т.п.).

4. Рабочая группа является основным элементом в системе управления персоналом и формируется с учетом следующих моментов:

- психологическая совместимость всех членов группы;
- профессиональное взаимодополнение;
- единство рабочей группы во всех ее действиях и проявлениях;
- определенность целей работы для каждой рабочей группы;
- активная работа и поиск максимально эффективных путей выполнения поставленных задач всеми членами группы;
- полноправное участие каждого члена группы в дискуссиях и при принятии решений;
- наличие у рабочей группы ресурсов (материальных, трудовых и пр.), соответствующих поставленным целям и задачам.

5. Стиль и опыт лидера – данный фактор означает, что лидеры должны умело использовать свое мастерство, личные качества и информацию всех видов для активизации работы персонала. При этом предполагается, что формальный и неформальный лидеры проявляются в одном лице.

#### **Кадровая политика**

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которыми надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

В центре рассмотрения – управление персоналом организации на предмет кадровой политики в рамках ее стратегического управления. Причем такое управление, при котором персонал рассматривается как активный субъект и основной ресурс фирмы.

Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т.д., любая организация должна разрабатывать и осуществлять еще и кадровую политику. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации. Кадровая политика понимается как система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, про-

движение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

Таким образом, кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т.д.

**Направления HR деятельности.** Дж. Иванцевич выделяет следующие основные направления в сфере управления персоналом:

- обеспечение равных возможностей эффективного труда;
- анализ рабочих мест;
- планирование рабочих мест;
- набор персонала;
- отбор кадров;
- оценка результативности труда;
- обучение и повышение квалификации персонала;
- планирование карьеры и перемещения по службе;
- оплата труда, пособия;
- обеспечение трудовой дисциплины;
- трудовые отношения;
- обеспечение безопасных и здоровых условий труда;
- режим работы (продолжительность, сменность, гибкий график и др.).

**Личностные характеристики работников.** У каждого отдельного работника есть существенные характеристики, которые должны быть учтены при разработке кадровой политики.

1. **Способности работников** генетически обусловлены. Некоторые из них можно развить в процессе обучения и тренировки. Менеджер по персоналу, используя информацию о способностях работников, должен выявить, в кого и в каком направлении вкладывать деньги при проведении той или иной кадровой стратегии. При этом способности работника рассматриваются в нескольких аспектах:

- механические и двигательльно-координационные;
- умственно-творческие (таланты, способности к искусству).

2. **Образ мышления и склонности.**

3. **Предпочтения и рабочие интересы.**

4. **Мотивация.** Факторы мотивации в значительной степени определяют поведение человека на работе. При этом реализация каждого направления УП-деятельности должна осуществляться с учетом предпочтений и интересов работников, а мотивация должна быть индивидуальной. Это необходимо для достижения общих целей предприятия.

5. **Личные качества работника** включают в себя такие параметры, как:

- черты характера;
- личностные ценности;
- эмоциональная возбудимость (типологическая характеристика);
- добросовестность;
- трудолюбие.

Оценочные критерии эффективности кадровой политики должны учитывать как количественные, так и качественные показатели, например:

- результативность труда;
- соблюдение законодательства;
- удовлетворенность работников трудом;
- наличие, количество и частота прогулов;
- «текучесть» кадров;
- наличие трудовых конфликтов;
- наличие жалоб;
- частота рабочего травматизма и т.д.

Сама эффективность кадровой работы в компании определяется качеством работы трех уровней управления компании, а именно [30]:

- высшего звена управления;
- деятельностью профессиональных кадровых служб;
- работой с кадрами линейных руководителей при их ведущей роли в этом процессе.

К этому перечню необходимо добавить общий интегральный показатель – индекс удовлетворенности работников сложившейся корпоративной системой организации труда и социальных отношений.

## **1. Высшее звено управления.**

На высшем уровне управления критерием эффективности кадровой работы могут служить только те показатели (оценочные параметры), которые свидетельствуют о строгом и успешном исполнении присущих именно этому уровню задач и приоритетов ведения данной работы, тех основных кадровых законов и принципов, которые и должны реализовываться этими органами руководства.

Приоритетность человеческого и интеллектуального потенциалов в работе с людьми легко проверяется анализом вложения всех видов средств (включая строительство и материально-техническое обеспечение) в работу с людьми, создание для них комфортных условий работы и возможностей собственного развития – профессионального, материального, духовного, физического. Можно было бы сказать что, годовые суммарные вложения компании в обустройство рабочих мест, обучение сотрудников, в систему социальной и материальной поддержки, мероприятия корпоративной культуры, улучшение жилищных условий, развитие спорта и других форм здорового образа жизни должны обязательно превышать сумму средств, выделяемых на развитие производственных мощностей, организацию сбыта продукции и другие технологические и технические процессы.

Другим важным критерием успешного ведения кадровой работы на этом уровне является степень выполнения кадровой политики компании, использования ресурсов, выделенных под целевые задачи этой политики. Нужен постоянный мониторинг за ходом реализации этих задач и возможность оперативного вмешательства в случае неисполнения заданий или отсутствия средств. Важно понимать и то, что показателем эффективности кадровой работы является рост удельного вложения в людей, в принимаемые кадровые решения: доля средств на обучение сотрудников (в расчете на 1 сотрудника), в их развитие, обучение, поощрение и т.п.

Несомненно, важным критерием качества работы с кадрами этого уровня управления являются и сведения по вниманию к данной проблеме высших органов компании – совета директоров, правления и других, в том числе количество рассмотренных вопросов, принятые решения и их исполнение. Серьезным фактором внимания высших органов управления компании к проблемам работы с персоналом являются создание и работа специализированных по данной проблеме комитетов и комиссий при этих органах. Речь идет об административном комитете, комиссиях по кадрам, по обучению, по социальной работе и другим.

К важным критериям эффективности работы с кадрами этого уровня управления следует отнести степень информационного обеспечения работы с людьми. Причем важны все составляющие указанного процесса: и надежность учета, обработки аналитической корпоративной кадровой информации, и наличие издаваемых компанией средств информирования сотрудников, и обеспечение служебной, профессиональной, социальной информацией непосредственно

сотрудников и их рабочих мест, и поступление информации о практике кадровой работы в фирмах-конкурентах, об опыте других организаций в ведении кадровой работы. Важным моментом такой системы информирования является порядок обсуждения кадровых проблем оперативным совещанием руководителей подразделений, на котором оперативно фиксируются все достижения и проблемы кадров по всем подразделениям компании, определяются насущные меры изменения дел в данной области, позиции высшего руководства и топ-менеджеров.

Несомненно, важным критерием работы этого уровня является принятый стиль работы высших руководителей компании с людьми. Следует приветствовать систему их регулярных встреч с различными категориями сотрудников, установленные порядки рассмотрения жалоб и претензий сотрудников, внимание к знаменательным датам (юбилеи, праздники, дни рождения, награды и пр.) как своих сотрудников и членов своей управленческой команды, так и партнеров, поставщиков, клиентов компании, т.е. важен и внешний кадровый имидж компании. Причем к проявлению такого внешнего кадрового имиджа мы бы рекомендовали отнести не только внимание к человеческой стороне общения с партнерами, клиентами, но и помощь им в развитии бизнеса, в обучении, консультировании, т.е. в выстраивании алгоритма уважительного отношения к своим партнерам, клиентам с желанием содействовать всеми возможными способами их росту и процветанию.

Конечно, критерием эффективности кадровой работы этого уровня управления является также степень сплоченности и квалификация (в вопросах управления персоналом) команды руководителей, в том числе обучение руководителей, издание своих монографий, книг, статей по кадровой тематике.

Таким образом, мы отметили целый ряд параметров, которые свидетельствуют об отношении к корпоративным кадрам и в случае их качественного роста подтверждают эффективность этой работы. Каковы же наши рекомендации по организационному обеспечению (оценка, выявление, коррекция) таких критериев эффективности на данном уровне управления? Здесь предъявляются следующие требования:

Фиксация набора параметров, свидетельствующих о желании высшего руководства оценивать эффективность работы с кадрами и что-то менять, улучшать в этой сфере. Эта фиксация закладывается в параметры годовой кадровой политики. Это может быть и закрытый документ для узкого пользования только высшим руководством. Причем эти критерии эффективности кадровой работы должны работать по технологии бенчмаркинга, т.е. обязательного понимания достижений в данной области предприятий-конкурентов и получения своих результатов с жесткой ориентацией на то, что делают и получают конкуренты.

Определение из круга ближайших к высшему руководству помощников и специалистов тех лиц, которые будут персонально контролировать этот процесс, регулярно докладывая высшим руководителям о проявляющихся тенденциях.

Если будут выполнены эти два требования, несомненно, будут и позитивные изменения в работе с корпоративными кадрами.

## **2. Профессиональные кадровые службы.**

Если брать уровень работы профессиональных кадровых служб, то критерием их эффективности работы с людьми является такой показатель, как удельная эффективность кадровых решений (т.е. стоимость этих решений в пересчете на одного кадрового сотрудника) по оценке потребителей (заказчиков) этих услуг. Такой показатель дает объективную картину работы каждого сотрудника кадровой службы глазами непосредственного потребителя данных услуг.

Естественно, эффективность работы кадровой службы зависит от квалификации кадровых сотрудников, их специализации по видам кадровых действий, разработанности кадровых технологий, даже количества сотрудников этой службы. Кадровая служба должна обязательно иметь публично объявленный всем подразделениям компании свод своих обязательств по срокам и качеству исполнения заказов на конкретные кадровые действия. В такой объявленной корпоративной культуре этой службы может заключаться авторитет ее перед другими службами компании. Это особенно важно в вечно ведущейся конкуренции между сервисными и зарабатывающими подразделениями компании, где поведение сервисной службы детерминировано особыми обязательствами и технологией работы по заявкам зарабатывающих (заказывающих) подразделений.

Чтобы строить эффективную кадровую службу компании, следует рассмотреть наиболее характерные, типовые ошибки в их работе.

Одна из наиболее часто встречающихся таких ошибок – всеобщая жалость сотрудников кадровой службы к сотруднику, получившему взыскание или увольняемому с работы. Самое неприятное, что часто слова, обвиняющие высокое руководство в якобы имеющем место бездушии, бесчеловечности, жестокости к подчиненным, звучат вслух, в присутствии самих виновников. Работники кадровых служб иногда забывают, что они являются представителями работодателя, высшего руководства и акционеров компании и их задача не пустое сочувствие, а четкие, законные действия по выполнению решений вышестоящего руководства. Следует не быть в оппозиции к своему руководству, а выполнять свои производственные функции, зная, что оппонирование руководству возможно только до принятия им соответствующего кадрового решения, но ни в коем случае не после его принятия. Кадровая служба – не профсоюз, не оппозиция своему руководству, а четко и профессионально действующая команда специалистов, стоящая на стороне работодателя, с четко обозначенными функциями.

ми, одна из которых требует безусловного выполнения кадровых решений своих руководителей.

Другая характерная ошибка кадровых служб – неумение работать планоно, на конкретный конечный результат. Зачастую эта деятельность выглядит как лихорадочная работа по тушению «кадровых пожаров». Эти пожары, т.е. срочно возникающие кадровые задания, горят только в том случае, если руководитель кадровой службы не умеет работать грамотно, обходится без планов, стратегических целевых задач и воспринимает любое задание как что-то неожиданное, не имеющее алгоритма исполнения. Ясно, что у такого руководителя и сотрудники не обучены работать ритмично, планоно, с выполнением конкретных задач на своих рабочих местах в четко установленные сроки и по заданному (если операция стандартная) алгоритму. Эта ошибка вытекает из неудачного стиля работы руководителя, его невысокой управленческой грамотности.

Грубой ошибкой кадровой службы является также ее закрытость, непрозрачность, отсутствие собственных правил исполнения кадровых заказов и решений в точно установленные сроки и на определенном качественном уровне. Такие требования возникают из-за традиционных проблем взаимодействия зарабатывающих подразделений компании и ее сервисных, обслуживающих служб. Для снятия этих проблем, формирования взаимно уважительных чувств и нужна такая публично объявленная кадровая культура, имеющая свои жесткие сроки исполнения заказов, порядок их формирования, стандарты качества работы и взаимодействия с другими подразделениями. Например, в решении вопросов найма новых сотрудников успешно работающая кадровая служба должна определить технологию заказа (понятную прежде всего для заказчика кадров), гарантировать срок поиска нужных кандидатов (допустим, 14 рабочих дней) и назвать критерии качества своей работы (например, представление не менее 3 достойных кандидатов на вакансию, возможность замены любого из кандидатов и т.п.).

Все эти действия публично объявляются и строго выполняются. К сожалению, в жизни часто проходят несколько другие сценарии («Бери то, что дают, и тогда, когда мне удобно»), что является явным упущением кадровых служб.

К числу характерных ошибок этих служб могут относиться также чрезмерное поклонение (даже боязнь) Трудовому кодексу, увлечение делопроизводством, нежелание брать на себя риски и ответственность за те или другие кадровые решения, нежелание помогать в работе с персоналом руководителям линейных подразделений. Все это наносит ущерб авторитету кадровых служб, уводит их деятельность в стиль работы прошедшего времени, резко снижает эффективность работы.

### **3. Руководители линейных подразделений.**

Эффективность работы с людьми руководителей линейных подразделений определяется прежде всего через экономические и производственные показате-



ли работы этих подразделений, и критерием является их приближение к расчетным (плановым) цифрам. Вместе с тем целесообразно говорить и о специфических критериях, характерных для кадровой работы. Речь идет о показателе удовлетворенности работников сложившейся корпоративной системой организации труда и социальных отношений. Этот показатель и должен интегрально характеризовать работу всех уровней управления с персоналом и выразить сотрудниками итоговую оценку организации труда и тех трудовых отношений, что складываются в производственном коллективе в процессе труда. В состав этого показателя должны в обязательном порядке войти объективные показатели качества работы (нормы освещенности, рост зарплаты, изменение должностного положения и т.д.), а также субъективные, полученные методом опросов и социологических замеров мнений самих сотрудников. Вариант расчета такого индекса приведен ниже:

$$I_{y.c.} = \sum P_{об} + \sum O_{поз} / N \quad (2.1)$$

где  $I_{y.c.}$  – индекс удовлетворенности сотрудников условиями труда и трудовыми отношениями;

$\sum P_{об}$  – сумма объективных показателей качества работы (степень информированности сотрудника, знание инструкции правильного производственного поведения, динамика изменения материальной оплаты труда, социальной поддержки, кадрового роста, сумма средств, приходящихся на обучение одного сотрудника в данный момент, на его премирование);

$\sum O_{поз}$  – сумма субъективных позитивных оценок сотрудниками своего удовлетворения работой и рабочими отношениями (к позитивным оценкам мы относим все высказывания сотрудников без неудовлетворительной оценки);

$N$  – общее число сотрудников, опрошенных в компании.

Отслеживание годовой динамики такого показателя дает объективную картину изменений позиций сотрудников по их работе в компании и уровня сложившихся трудовых (социальных) отношений.

Такой порядок оценки кадровой работы в компании, когда главная оценка (удовлетворенность сотрудников работой и трудовыми отношениями) дается самими сотрудниками, а все надстройки над сотрудниками, все уровни управления дают оценку своего уровня работы, выглядит справедливым. Важно, чтобы такая оценка была в поле зрения высшего руководства и регулярно проводилась силами и авторитетом этого руководства.

## Тема 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

3.1. Характеристика взаимоотношений между людьми в организации

3.2. Трудовой коллектив

3.3. Взаимодействие формальных и неформальных групп и их роль в системе управления персоналом

### 3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Человек является решающим звеном деятельности, членом сообщества, благодаря чему он становится личностью. Личность выступает объектом целого ряда наук: философии, экономики, социологии, психологии. В силу этого требуется междисциплинарный подход для раскрытия ее сущности вообще и поведения, в частности.

Проблема организационного внутрифирменного поведения не может быть успешно решена, если не будет выяснен вопрос: от каких факторов, каких причин зависят действия и поступки личности как субъекта деятельности, взаимодействующего с другими субъектами.

**Понятие личности.** Жизненный путь каждого человека, условия его развития и деятельности неповторимы. Поэтому каждый человек обладает уникальным набором психофизических особенностей, присущих только ему:

1) психических состояний (активности или пассивности; вдохновения или апатии; мобильности или безволия);

2) психических свойств – качеств (темперамент; способности; характер; направленность);

3) психических образований (интеллект; нравственность; эстетика; воля; целеустремленность и др.).

Совокупность унаследованных и выработанных человеком психических и физических особенностей, которые отличают его от других людей, определяет его индивидуальность.

**Индивидуальность** – это особенности человека, отличающие его от других людей. Это не только неповторимое своеобразие внутренних психологических функций человека (особенности памяти, воображения, внимания и т.п.), но и особенности отношений и реакций на те или иные жизненные явления, самобытность его чувств, оригинальность интересов и увлечений (что он любит, что ненавидит, к чему он равнодушен и т.д.).

В то же время человек является членом общества, занимает в нем определенное положение и связан с ним различными отношениями. В процессе своих отношений к обществу, к труду, к другим людям, к самому себе человек раскрывает и формирует свою индивидуальность и воспринимается обществом как личность.

**Личность** – это конкретный человек, носитель определенной индивидуальности и обладатель определенного социального положения (статуса) в обществе. Внутренняя зрелость личности проявляется в поступках человека, в его действиях и поведении.

Личность – понятие общественное, социальное, это своеобразный продукт общения и взаимодействия людей. Сущность личности составляет не ее прическа, не ее кровь, а ее социальное качество.

Личностью можно стать лишь по отношению к миру, к тому, что вокруг тебя, и абсолютно невозможно при равнодушии ко всему этому. Не каждое душевное движение нашей личности представляет общественный интерес.

Но и в коллективе личность старается сохранить свою индивидуальность. Всякая потеря или ограничение индивидуальности вызывает протест. Что же тогда заставляет личность идти в коллектив? Здесь можно назвать два мотива: материальная сторона и необходимость общения.

Способность управлять своим поведением определяется степенью самосознания личности, которое не только индивидуально, но социально и исторично. Поэтому, чтобы понять человека как личность, необходимо достаточно полно знать его социальную среду, картину и характер его взаимосвязей с реальным миром. Такая картина формируется в различных социальных группах: в семье, среди друзей, среди коллег по работе, по учебе и т.д.

Сила и слабость личности относительны. Они определяются, с одной стороны, положением человека среди других людей, а с другой – степенью самопознания. Личность свободна и сильна, если она осознает себя личностью. Но такое осознание не только индивидуально, оно еще социально и исторично. Только при выполнении этих условий мы имеем действительно морально свободного человека в свободном обществе.

Большое значение для становления личности имеет самовоспитание, которое является целенаправленной деятельностью человека по совершенствованию своей личности. Самовоспитание зависит от окружающей среды, внутреннего мира человека, степени и специфики его потребностей, его ценностной ориентации.

Огромную роль в формировании личности играет труд. Именно в непосредственной деятельности человек формируется как личность. Положительные индивидуальные качества личности обогащают весь коллектив, упрочняют общественные связи. Затирание индивидуальности равносильно потере творческого начала в трудовом коллективе.

Социология рассматривает изучение личности в трех аспектах:

- Что человек хочет (потребности, интересы, ценности, идеалы);
- Что может (способности);
- Какой он есть (воля, характер).

Руководитель должен уметь наблюдать поведение человека в конкретных ситуациях:

- что больше его радует – личное благополучие или общие достижения;
- легко ли он поддается искушениям или умеет сдерживать себя;
- струсил или проявил мужество в трудную минуту;
- скромнен он и самокритичен или высокомерен и прочее.

Ответы на эти вопросы помогут узнать внутреннее содержание человека, выявить его как индивидуальность и понять как личность. Особое место в этом ряду имеет испытание человека властью.

Однако факт поведения личности в конкретной ситуации еще не объясняет причин поведения. Факт поведения – это следствие. Важно же найти причину такого поведения, выявить, какое значение для личности имеют данные события: вдохновляют или подавляют они человека, насколько отвечают его потребностям и интересам.

Раскрытие личностного смысла, причины того или иного поступка может дать истинное понимание самого человека.

Видеть в каждом работнике человека, индивидуальность и личность – самое первое условие выбора нужных форм и методов воздействия на подчиненных. Умение индивидуально работать с людьми, принимать во внимание их природные и личностные особенности, создавать условия для проявления способностей и дарований – все это залог успешной работы руководителя с людьми.

Понятие «личность» не совпадает с понятиями «человек» и «индивид». Человек – это биопсихосоциальное существо, а индивид – представитель человеческого рода. В целом, в современной литературе насчитывается не один десяток определений личности. Поэтому, можно ограничиться следующим: **личность – это субъект социальных отношений и сознательной, созидательной деятельности.**

Если обратиться к истории, то следует помнить, что в древнерусском языке синонимом личности было слово «чекан». Чеканка и ныне понимается как отделочная операция, придание рельефности. Отсюда вполне допустимо утверждение, что личность не просто индивид, а человек, сформированный по заранее намеченному образу и подобию. Интересно определение, данное В.И.Далем: «Личность – лицо самостоятельное, отдельное существо. Дело не в личности, а в ее наличности».

Используя данный образный термин крупнейшего русского ученого, можно рассмотреть под углом зрения организационного поведения, что же у человека «налицо»?

Прежде всего, то, что заложено в природно-биологическом блоке свойств и качеств личности. Это наследственно-генетические, анатомо-физические и антропологические признаки: **возрастные, половые, расовые**. Рассмотрим их более подробно, поскольку именно они непосредственно сказываются на действиях и поступках работников.

**Возраст** – количество прожитых лет и связанная с этим динамика жизнедеятельности.

Деление целостного жизненного цикла человека на временные отрезки (периоды), измеряемые в годах, применительно к проявлению дееспособности может быть охарактеризовано как:

*а) дотрудовая стадия* (детство, период обучения);

*б) трудовая деятельность* (период зрелости человека, его активное участие в производственном процессе);

*в) послетрудовой период* (как правило, совпадающий с пенсионным возрастом).

Организационное поведение, рассматриваемое как поведение внутри фирмы, организации, предприятия, т.е. на производстве, позволяет сделать акцент на учете возрастных особенностей, влияющих на самостоятельную трудовую деятельность.

В качестве предварительно принятой градации к трудовому возрасту могут быть отнесены:

1. Юноши и девушки – молодежь 17-21 года.

К этому времени организм молодого человека и физически, и функционально, в основном, завершает свое формирование. Молодежи присущи: энергичность, высокая активность, оптимизм, уверенность в своих силах и возможностях, высокая восприимчивость, общительность. Выделяя перечисленные характеристики, благотворные влияющие на деятельность и поведение, нельзя забывать и о других специфических сторонах, свойственных преимущественно молодому возрасту. Это быстрая уязвимость психики, переоценка самого себя, элементы неуважения к старшим и как крайнее проявление – *нигилизм* (отрицание общественно принятых норм и ценностей) и *негативизм* (немотивированный отказ, противодействие предъявляемым требованиям).

2. Люди зрелого возраста. Взрослость обычно подразделяют на три периода:

- ранняя зрелость (22-35 лет);

- период стабилизации (36-60 лет);

- период понижения трудовой активности (61-74 лет).

Возраст зрелости – самый продуктивный для трудовой деятельности. Его в старину именовали «коренным конем» (главным в упряжке лошадей), подчеркивая тем самым его основную, ведущую роль. Работникам этого возраста присуща компетентность, деловитость, четкое планирование деятельности, проявление целеустремленности и настойчивости в достижении намеченных результатов при меньших затратах сил и времени. Их действия и поступки отличаются своей взвешенностью, осознанностью, рациональностью, и что самое главное, групповой согласованностью. Последнее обстоятельство имеет особую значимость для организационного поведения.

Подводя итоги рассуждениям, важно заметить, что возрастная характеристика индивида во времени, не всегда соответствует количеству прожитых лет, как говорится: «не тот стар, кому стукнуло 70, а тот, кто скис в 30 лет».

**Пол** – совокупность генетических и морфологических особенностей человека (мужчина, женщина), накладывающих свой отпечаток на деятельность и поведение.

Специфика физиологических и психологических различий полов позволяет говорить о маскулинности (мужественности) и фемининности (женственности). Мужчин традиционно называют «сильным полом», подчеркивая тем самым их физическую силу, выдержку в стрессовых ситуациях, исторически сложившееся разделение профессий и общественных ролей. Женщины представляются как «слабый пол», имея в виду их женственность – тонкость чувств, отзывчивость, доброту, повышенную впечатлительность, более легкую ранимость психики, богатую интуицию.

По отживающим представлениям, уделом женщины является семья, выполнение материнских функций (что, конечно, крайне необходимо и важно). Вместе с тем эмансипация (освобождение от зависимости, подчиненности женщин, предоставление им равноправия в трудовой, общественной и семейной жизни) позволяет иначе взглянуть на роль и место различных полов в жизнедеятельности общества.

Типичные или наиболее приемлемые требования к организационному поведению мужчин и женщин остаются общими. Однако стили поведения мужчины и женщины различны и это необходимо не только учитывать, но и добиваться гармонического сочетания особенностей каждого пола. Обеспечение оптимальных взаимоотношений между ними, облагораживающего влияния на различные аспекты трудовой деятельности – один из надежных путей достижения организационного поведения в группе. Не случайно выдающийся педагог советского времени А.С.Макаренко настоятельно рекомендовал иметь в каждом коллективе хотя бы одну женщину. Что же касается соотношения работоспособности, выносливости собственно физических возможностей представителей «слабого» и «сильного» пола, то это сравнение далеко не всегда оказывается в пользу мужчин. Николай Алексеевич Некрасов так говорил о русской женщине:

«...коня на скаку остановит,  
в горящую избу войдет».

**Расовая принадлежность** – особенность людей различных национальностей, отличительные черты их характеров, склонностей, поступков и действий.

Теоретически и практически доказано, что разные народы (этнос) обладают равными биологическими возможностями развития, а прогресс цивилизации утвердил одинаковые социальные и юридические права и обязанности для представителей любой национальности. Нельзя не согласиться с утверждением английского философа Джорджа Мура: «В конечном счете, существует лишь одна

раса – человечество». Но при этом каждая исторически сложившаяся национальность обладает совокупностью специфических свойств и черт, придающих ей качественную определенность, отличающих один народ от другого.

В производственных группах нередко бок о бок трудятся люди различной национальной принадлежности. Как правило, их взаимодействие и поведение определяются производственными целями фирмы и, как следствие, здоровой рабочей атмосферой и личной материальной заинтересованностью работников. Так обстоит дело там, где нет никаких привилегий или дискриминации по этническому признаку, где с пониманием относятся к специфике психического склада, обычаям и традициям некоренной для данного региона национальности.

Социальная, а не этническая однородность, прежде всего, предполагает сближение всех членов рабочего коллектива, их взаимопомощь, дружбу, а значит и соответствующее организационное поведение

Существенное влияние на трудоспособность индивида, а значит, и поведение оказывают анатомо-физиологические характеристики. В этом отношении небезынтересны исследования зарубежных ученых. Ниже приводятся извлечения из работ немецкого психолога Э.Кречмера (1888-1964) «Строение тела и характер» и американского психолога У.Шелдона «Анализ конституционных различий» [17].

По мнению Э.Кречмера, существуют только три основных варианта человеческой анатомии, встречающиеся, конечно, не только в чистом виде, но и в различных комбинациях. **Астенический тип** - худые, с узкими плечами и тонкими руками, с бледной кожей и плоской грудной клеткой люди. С детства очень слабые и нежные, они быстро растут, не обнаруживая в течение всей жизни, ни малейшей склонности к увеличению объема мышц и жировой прослойки. **Атлетический тип** – характеризуется сильным развитием скелета и мускулатуры, упругой кожей, мощной грудной клеткой, широкими плечами, уверенной осанкой. **Пикнический тип** – отличается развитием внутренних полостей тела (головы, груди, живота) и склонностью торса к ожирению при слабом двигательном аппарате. Для данного типа характерно следующее: средний рост, плотная фигура, мягкое широкое лицо на короткой массивной шее, сидящей между плечами, основательный, массивный живот.

Система Э.Кречмера предназначалась в первую очередь для диагностики психических заболеваний, она позволяла предвидеть направление и формы негативных изменений психики индивида. В психологической практике получил наибольшее распространение вариант этой системы, предложенный американским психологом У.Шелдоном. В основе этого варианта лежат системы антропометрических показателей («компонентов телосложения»), соответствие которым оценивается по семибалльной шкале: единица – минимум, семерка – максимум их выраженности у конкретного индивида. Как и Э.Кречмер, У.Шелдон пришел к выводу о существовании трех «соматотипов», то есть ос-

новых моделей строения человеческого тела, максимально не похожих друг на друга. **Первый тип («эндоморфный»)** отличается круглой головой, крупными размерами внутренних органов, сферической формой тела, мягкостью тканей, тонкими руками и ногами, неразвитыми костями и мышцами, ярко выраженными отложениями жира.

Для **второго («мезоморфного»)** типа характерны широкие плечи и грудная клетка, мускулистые руки и ноги, минимальное количество подкожного жира, мощная голова.

**Третий тип («экторморфный»)** олицетворяет худой человек, с вытянутым лицом, тонкими длинными руками и ногами, слабой мускулатурой и хорошо развитой нервной системой.

Степень адекватности облика конкретного человека каждой из этих моделей телосложения оценивается по семибалльной системе. Например: 1-1-7, следовательно, данного индивида можно уверенно назвать эктоморфным.

Трем основным соматотипам соответствуют, по У.Шелдону, три варианта психической конституции человека. Эндоморфному типу телосложения соответствует висцеротонический темперамент (лат. viscera – внутренности, то есть функциональное преобладание органов пищеварения); мезоморфному – соматотоник (греч. soma – тело); эктоморфный соматотип предполагает церебротонический темперамент (cerebrum от лат. – мозг). Сравните по нижеследующему тексту психологические особенности индивидов, относящихся к этим типам (табл.3.1).

Таблица 3.1

*Психологические особенности индивидов*

<b>Висцеротоник</b>	<b>Соматотоник</b>	<b>Церебротоник</b>
Чрезмерное развитие внутренних органов тела, сложение относительно слабое, с избытком жировой ткани	Стройное и крепкое, хорошее развитие мускульной системы	Организм хрупок и тонок, грудная клетка уплощена. Конечности длинные, тонкие со слабой мускулатурой
Расслабленность в осанке и движениях	Уверенность в осанке и движениях	Заторможенность, скованная осанка
Реакции медлительные	Энергетическая реакция	Повышенная реактивность (скорость реакции)
Пристрастие к еде	Потребность в физических нагрузках	Интеллектуализированные потребности (театр, книги)



Продолжение табл. 3.1.

<b>Висцеротоник</b>	<b>Соматотоник</b>	<b>Церебротоник</b>
Любовь к компаниям, дружеским излияниям. Приветливость со всеми. Социофилия (склонность к общественной жизни)	Потребность в доминировании. Решительные манеры. Храбрость. Сильная агрессивность. Склонность к риску, игре случая	Склонность к уединению. Скрытность чувств, эмоциональная заторможенность. Социофобия (страх перед общественными контактами)
Ориентация на других. Жажда любви и одобрения окружающих. Терпимость	Психологическая неустойчивость. Отсутствие сострадания	Заторможенность в общении. Непредсказуемость и нестандартность
Хороший сон. Эмоциональная ровность. Отсутствие взрывных эмоций и поступков	Шумное поведение. Громкий голос	Плохой сон. Хроническая усталость. Тихий голос, плохо переносит шум. Юношеская живость
Стереотипный характер мышления	Объективное и широкое мышление, направленное вовне (экстравертивного типа)	Концентрированно-скрытое и субъективное мышление
Общительность и расслабленность под воздействием алкоголя	Самоуверенность, агрессивность под воздействием алкоголя	Устойчивость к действию алкоголя
Потребность в людях в тяжелую минуту	Потребность в действиях в тяжелую минуту	Потребность в уединении в тяжелую минуту

### **Формирование личности.**

Человек не получает личность по наследству. Личность человека формируется по мере его развития, то есть в процессе общения с другими людьми и обогащения опытом предыдущих поколений, по мере освоения выполняемых им ролей.

Принято считать, что свойства человека, его личность формируются и проявляются в трех жизненных сферах: в труде, в общении и в познании.

В каждой из этих сфер человек проявляет себя по-разному. Это зависит от его способностей, наклонностей, склада характера, воспитания, от его представлений о материальных и духовных ценностях, от его отношения к ним.

**1. Сфера труда.** Труд – это прежде всего целесообразная деятельность. Как субъект труда человек воплощает в себе основную производительную силу.

Трудовая деятельность людей составляет первое и решающее условие жизни и прогресса общества.

В процессе труда человек может быть исполнителем трех главных социальных ролей: руководителя, исполнителя (подчиненного) и коллеги.

От субъекта труда, независимо от занимаемой роли, требуется и ожидается прежде всего четкое знание своих обязанностей и своевременное и качественное их выполнение. Каждому работнику должно быть известно что, когда и как делать (выполнять работу). Многие недостатки, недоразумения и даже конфликты в трудовом коллективе возникают именно на почве незнания некоторыми работниками своих обязанностей или некачественного и несвоевременного их выполнения.

Наряду с обязанностями каждая роль (должность) предоставляет исполнителю роли определенные права. Важно, чтобы каждый работающий понимал и корректно использовал свои права. От умения пользоваться правами часто зависит и поведение, и качество выполнения роли.

**2. Сфера общения.** Труд – это также определенные отношения: производственные, правовые, социально-психологические. В этих отношениях человек реализуется как субъект общения, удовлетворяет свои социальные и духовные потребности, такие, как чувство и сознание собственного достоинства, взаимопонимания и другие.

В то же время общение – способ проявления личных качеств человека, влияния его на других людей.

В общении отмечаются три содержательных аспекта:

- Психологический контакт, возникающий между людьми в процессе взаимного восприятия друг друга;
- Обмен информацией посредством общения;
- Взаимодействие и взаимовлияние друг на друга.

Общение стимулирует развитие человека, так как обогащает его опытом социальной жизни. Чем шире общение, тем богаче личность, тем большую ценность и привлекательность она представляет. В процессе общения человек познает не только других, но и себя.

Общение – это сфера, в которой выявляется направленность интересов, возникают и проявляются всякого рода моральные и социально-психологические действия, конфликты, процессы. Вместе с тем общение может выражать устойчивую общность интересов, высокую сплоченность социальной группы.

Общение руководителя с подчиненными – неременное условие и требование грамотного руководства. Руководителю желательно быть инициатором не только деловых встреч, но и неформального заинтересованного общения со своими сотрудниками.

В общении людей большое значение имеет их речевая деятельность. Слово, речь, информация в зависимости от их содержания могут объединять людей и

делать их целеустремленно активными или, наоборот, вносить разлад в их взаимоотношения, то есть стимулировать или тормозить их деятельность.

Искусство общения – важный инструмент в жизни человека вообще, в практике управления в частности. Овладение этим искусством – залог эффективного управления. Нельзя стать хорошим руководителем, не овладев искусством общения, не сформировав в себе способность привлекать людей. От умения руководителя ладить с людьми в значительной степени зависит его авторитет.

**3. Сфера познания.** Познание – это процесс отражения и воспроизведения действительности в человеческом мышлении. Человек познает окружающий мир двумя способами: чувственно и разумно (логически).

Познание не ограничивается и не сводится к освоению профессии. Но профессия и квалификация человека во многом характеризуют его как личность.

Познавательная деятельность повышает потенциал работника, его трудовая активность становится более результативной. Такой работник представляет большую пользу для коллектива и общества. Социальная ценность личности подобного типа несомненно выше, чем, например, специалиста, утратившего всякую познавательную активность с получением диплома.

Но вместе с тем пытливые и ищущие работники как объекты управления требуют от руководителя большего к себе внимания и такта. Дело в том, что личность, обогащая себя новыми знаниями, постоянно ищет объект приложения знаний, высказывает собственное мнение, защищает свое мнение, хотя оно может быть не всегда совпадает с мнением руководителя.

Как относиться к таким людям, как и какие отношения построить с ними? Практика управления показывает, что не все руководители находят наилучшие варианты взаимоотношений с «ищущими» подчиненными, некоторые отдают предпочтение тем, кто не противоречит, «не подрывает авторитета», то есть тем, кто более удобен. Слабые руководители утверждают свой авторитет подавлением «особых» мнений, сильные же создают условия для выявления различных точек зрения и извлекают из них рациональные мысли и идеи в интересах фирмы. Настоящий руководитель не только поощряет познавательную деятельность подчиненных и создает для этого условия, но и сам обогащается знаниями.

**Социально-психологические качества личности.** Знакомое со школьной скамьи выражение: «*Homo sapiens*» (человек разумный) – самый важный, но не единственный атрибут индивида. Психика (внутренний мир) человека многогранна. Психическая структура личности – совокупность психических свойств, психических процессов, психических состояний и психических образований. Отсюда, не только разум, мыслительная деятельность, но и направленность, эмоции и чувства, характер, воля и другие, относительно устойчивые качества личности во многом определяют стиль жизнедеятельности и внутрифирменного поведения работника.

Известный немецко-американский философ и социолог Эрих Фромм (1900-1980) в труде «Бегство от свободы. Человек для себя» проводит любопытные рассуждения о человеческой природе:

«Понятие науки о человеке основывается на факте существования ее предмета, человека, и на том, что существует человеческая природа, характерная для человеческого рода... правильные предположения о законах, управляющих человеческим поведением, должны основываться на предпосылке, что нечто, допустим «Х», реагирует на воздействие среды в соответствии со своими свойствами. Человеческую природу нельзя назвать неизменной, следовательно, и культура не является результатом неизменных человеческих инстинктов, и естественно, она не является постоянным явлением. Да, человек способен приспособливаться даже к неблагоприятным условиям, но в результате такой адаптации в нем происходят определенные ментальные и эмоциональные изменения, которые зависят от специфических свойств его природы.

Человек – не чистый лист бумаги, на котором можно написать угодные той или иной культуре знаки. Человек – это существо, обладающее энергией, которое адаптируясь, специфически реагирует на внешние условия» [27].

Он называет ряд основных чувств, определяющих поведение:

1. **Альтруистические чувства** (от лат. alter – другой) – потребность в содействии, помощи, покровительству другим людям.

2. **Коммуникативные чувства** (от лат. communicatio – делаю общим) – потребность в общении.

3. **Глорические чувства** (от лат. gloria – украшение, слава) – потребность в самоутверждении, в «пожинании лавров».

4. **Практические чувства** (от греч. praxis – действие) – переживания, вызываемые деятельностью, ее успешностью или неуспешностью, трудностями в ее осуществлении и завершении.

5. **Пугнические чувства** (от лат. pugna – борьба) – переживания, связанные с возможной опасностью, на основе которых позднее возникает интерес и склонность к преодолению трудностей.

Ученый говорит и о других чувствах, таких как: романтические, эстетические, гедонистические, акзигитивные, которые также весьма значимы в жизни человека, но они не всегда влияют на его действия и поступки.

Универсальным фактором человеческой психики является **самосознание**, которое выступает главным координатором поведения. Анализ внутреннего действия психологических механизмов как многоуровневой системы (от чувственной ступени до высших элементов сознания) показывает, что все они находят внешнее выражение в определенных чертах личности, имеющих качественную определенность. Профессор К.К. Платонов насчитывал свыше 1500 таких устойчивых образований. В таблице 3.2 приведены некоторые из них, имеющие

прямое отношение к деятельности и поведению. В левой колонке представлены положительные качества, а в правой их антиподы – отрицательные.

Таблица 3.2

*Черты личности, определяющие результат деятельности и поведение*

Положительные		Отрицательные	
Активность	Оптимизм	Пассивность	Пессимизм
Бескорыстие	Порядочность	Стяжательность	Бесчестность
Внимательность	Правдивость	Рассеянность	Лживость
Воля	Решительность	Безволие	Неуверенность
Выдержанность	Серьезность	Раздражитель- ность	Зависимость
Гуманизм	Совестливость	Бесчеловечность	Легкомыслие
Деликатность	Тактичность	Грубость	Бессовестность
Деловитость	Терпимость	Безделье	Бестактность
Дисциплиниро- ванность	Требовательность	Неорганизован- ность	Нетерпимость
Дружелюбие	Трудолюбие	Враждебность	Попуститель- ство
Милосердие	Уверенность	Мстительность	Ленивость
Наблюдатель- ность	Уравновешенность	Рассеянность	Неуверенность
Обаяние	Целеустремлен- ность	Непривлекатель- ность	Импульсив- ность
Общительность	Честность	Замкнутость	Бесчестие
Обязательность	Эмпатия	Неисполнитель- ность	Эсризм

**Типология личностей.** Каждая личность являет собой неповторимый мир мыслей, чувств, устремлений. Индивидуальное внутреннее своеобразие человека не знает аналогов. Поэтому выделение типов личностей в известной мере условно, тем более, что «крайне» ярко выраженные представители того или иного типа встречаются довольно редко. Гораздо больше людей, занимающих промежуточное положение. И вся градация целесообразна, она позволяет сфокусировать внимание на качествах, находящих свое выражение в поведении. Для большей наглядности группировка осуществлена на основе полярности, в виде пар – противоположностей:

1. **Интеллектуальный и эмоциональный типы.** Для первого характерна рассудочная деятельность, мышление. У второго на первом плане чувственное отражение.

*Для интеллектуального типа характерен* аналитико-синтетический подход к различным явлениям жизни. Интеллектуал оценивает события под углом зрения «истина-ложь», «разумно-неразумно». Абстрактный рационализм берет верх над всеми проявлениями личности в жизнедеятельности и поведении.

*Для представителей эмоционального типа* определяющим критерием является «приемлемо-неприемлемо». Разум при этом выполняет вспомогательную функцию. Чувствительность к событиям и явлениям, отзывчивость к нуждам других – основа их поведения и внутригрупповых взаимоотношений.

Деление на «физиков» и «лириков» не всегда оправдано. История знает немало теоретиков-мыслителей, душа которых была открыта искусству. И наоборот, А.С.Пушкина относят к эмоциональному типу. Но наш великий поэт был поистине гигантом мысли, интеллекта.

2. **Экстраверты и интроверты.** *Экстраверт* (от лат. extra – вне и versio – обращать) – общительный, живо откликается на внешние впечатления. Предпочитает находиться в кругу людей, взаимодействовать с ними, и наоборот, не любит одиночества, которое угнетающе действует на него. *Интроверт* (от лат. intro – внутрь и versio – обращать) «зациклен на себя», для него характерна избирательная общительность с узким кругом хорошо знакомых людей. Трудно приспособляться к внешним обстоятельствам, так как его реакции и действия главным образом опосредованы событиями внутреннего мира – образами и представлениями памяти и воображения.

3. **Люди типа «А» и типа «Б».** *Тип «А»* включает в себя людей деятельных, трудолюбивых, ответственных. Сильной их стороной является высокая работоспособность, трудоотдача. Даже находясь на отдыхе, они занимаются решением производственных проблем. Но они крайне честолюбивы, требуют признания себя и на этой почве часто конфликтны. В экстремальных ситуациях у них могут проявляться психологические срывы. *Тип «Б»* – степенные, добродушные, несуетливые люди. Они терпеливы, мало подвержены негативным воздействиям, относительно легко переносят трудности и жесткие требования со стороны руководства и членов группы по отношению к себе. Любят и умеют отдыхать. Но им не хватает проявления высокой энергии и инициативы в трудовой деятельности.

4. **Аниматер-маргинал.** *Аниматер* (с франц.) – остроумец, высельчак, душа компании, человек, создающий хорошее настроение. *Маргинальная личность* (от лат. margo – край, граница) – индивид, испытывающий дискомфортные чувства и своим поведением омрачающий общую атмосферу, а его чрезмерное любопытство и постоянное желание вмешиваться и оценивать дела других – мало приятны.

5. **Альтруисты-эгоисты.** *Альтруисты* (от *лат.* alter – другой) – люди, проявляющие бескорыстную заботу о благе своих ближних. Им присуща **эмпатия** – сочувствие, сопереживание, способность поставить себя на место другого. Они действуют по принципу: «твоя боль – это и моя боль». *Эгоисты* (от *лат.* ego – я) – тип людей, противоположный альтруистам, отдают приоритет личным интересам, в любви – к самому себе, своекорыстны. Внешне эгоисты могут быть вежливы, общительны, но их делами и поступками правит сверхзабота о своей персоне. «Поджечь дом, чтобы поджарить себе яичницу, – утверждал английский ученый-гуманист Фрэнсис Бэкон, – в характере эгоиста».

6. **Циклоиды-шизоиды.** *А. Циклоиды* общительны и добродушны и имеют **две разновидности:**

1) *гипоманиакальная:* веселы, склонны к юмору, отличаются живостью и остроумием;

2) *меланхолическая.* Им присущи склонность к грусти, пассивность, вялость, мягкость, уступчивость.

Выделяют пять основных подгрупп циклоидов: веселые болтуны; спокойные юмористы; тихие, душевные люди; сибариты – склонны к праздности, роскоши; деятельные практики.

Темперамент циклоидов ориентирован по оси грусть-веселость, по типу быстрота-медлительность.

*Б. Шизоиды* – очень разные люди. Их **три подгруппы:**

а) необщительные, лишенные юмора, со странностями и причудами;

б) застенчивые, тонко чувствующие, любители природы и книг;

в) равнодушные, тупые, исполнительные, бесстрашные.

Темперамент ориентирован по оси возбудимость-холодность. Им присуща резкая смена настроения.

Подводя итоги рассуждениям о типах личностей, еще раз можно подчеркнуть, что любой реальный член производственной группы несет в себе обе парные тенденции, из которых одна выступает более рельефно. Носители нежелательных свойств и качеств требуют более внимательного дифференцированного подхода с целью достижения общей гармонии, организационного поведения всех членов группы.

**Социализация личности.** Очеловечивание поведения человека включает в себя как природно-биологические предпосылки, функционирование психики человека, так и само непосредственное вхождение индивида в общественную среду. Этот многогранный процесс получил название социализации.

**Социализация** (от *лат.* socialis – общественный) – усвоение и воспроизводство человеком социального опыта, связей и отношений, необходимых для жизнедеятельности в обществе.

В свою очередь, социальный опыт складывается из признания и следования принятым в данном обществе ценностным ориентациям, нормам, установкам и образцам поведения.

Каждый человек обладает относительно устойчивым избирательным отношением к различным проявлениям действительности как значимым ценностям. Ими могут быть предметы или те или иные блага, удовлетворяющие материальные или духовные потребности индивида. Среди ценностей особое место занимают **социальные ценности** – объекты, выступающие в качестве целей жизни и основных средств их достижения. Именно они обуславливают направленность сознания и поведения личности и группы и, тем самым, обеспечивают ориентирующие и регулирующие функции. В качестве высших общественных ценностей выступают гуманизм, справедливость, гражданственность, созидательная деятельность, материальное благополучие, богатство духовной жизни. Субъективно социальные ценности выражаются в предпочтении стремлений, желаний, действий и поступков.

На основе социальных ценностей вырабатывается система типичных требований, предписаний, норм, предъявляемых обществом, как отдельной личности, так и группам людей.

**Социальные нормы поведения** (от *лат.* *norma* – руководящее начало, правило, образец) – средства регуляции поведения индивидов и групп. В нормах четко просматриваются ответы на вопросы: Какое поведение считается приемлемым, допустимым? Как и кто «должен» вести себя, то есть, каковы требования долженствования?

Кто контролирует и оценивает действия и поступки? Как происходит перевод норм в эталоны, модели, стандарты, образцы поведения?

В структурном плане различают «нормы-рамки» (одобряемое и запрещаемое) и «нормы-цели» (социальные идеалы). В своей совокупности они выполняют функции интеграции, упорядочения социального взаимодействия людей, согласования общественных и личных интересов, группового сплочения, а значит, и организационного поведения.

Отдавая приоритет социальным ценностям как высшему уровню иерархии ориентации, определяющей деятельность и поведение, а также общепринятым нормам, – необходимо учитывать психологический настрой, т.е. установку (поступать так, а не иначе).

На основе принятых установок члены группы поступают надлежащим образом или негативно ведут себя. Установка освобождает человека от необходимости каждый раз принимать решения и преднамеренно контролировать свою деятельность и поведение в повторяющихся стандартных ситуациях. Установки консервативны, устойчивы. В этом их полезная значимость, когда они имеют положительную направленность, а при отрицательной – требуется довольно длительная перестройка.



Синоним установки – «аттитюд» (с *франц.* attitude – поза) – данный термин преобладает в переводных изданиях по организационному поведению и употребляется для обозначения субъективных ориентации индивидов как членов группы (сообществ).

Набор ожидаемых поведенческих установок принято называть *ролью*. **Ролевое поведение** (от *франц.* role – функция, модель) – совокупность предписаний, требований к работнику, занимающему определенную должностную ступеньку в групповой иерархии.

Исполнение ролей (функций) не является чем-то из ряда вон выходящим. Сравнивая слово «роль» со сценическим действием, величайший английский поэт и драматург В.Шекспир устами одного из героев пьесы «Как вам это понравится?» заявляет: «Весь мир-театр. В нем женщины, мужчины – все актеры. У них есть выходы, уходы. И каждый не одну играет роль. Семь действий в пьесе той. Младенец, школьник, юноша, любовник. Солдат, судья, старик».

Трудовые роли тесно переплетаются с поведенческими ролями, находят в них свое проявление, т.е. следование принятым обязанностям и правам, стандартам делового общения в данной группе.

Ролевое поведение связано с наделением работника правами и обязанностями в соответствии с занимаемым им положением, а не психологическими характеристиками. Иначе говоря, ролевые предписания будут одинаковыми для всех членов группы, стоящих на определенной позиции, т.е. они неличностны.

Ролевая дифференциация, характер ролей – степень разделения и несмешения, исключение позиционной неопределенности – во многом определяет межличностные отношения в группе, предсказуемость поведения ее сотрудников.

**Личностный статус.** С ролью индивида в группе, ролевым поведением соотносимо понятие «**личностный статус**» (от *лат.* status – состояние, положение) – индивидуальный ранг, занимаемый личностью в группе.

На самом высоком уровне статус называется общественным, но и личностной статус всегда социален. Его главной характеристикой служит общественное признание и определение роли и места в совместной групповой деятельности. Статус личности отражает вертикальную дифференциацию, иерархическое положение, место, занимаемое индивидом в производственном сообществе. Личностный статус складывается на основе *престижа* (от *франц.* prestige – обаяние, очарование) – сравнительной оценки членами группы заслуг и достоинств индивида. Признание на основе соотнесения деятельности и поведения работника с системой норм и ценностей позволяет объективно определить его позиции, побудительные мотивы, намерения в труде и межличностном общении.

Суммируя сказанное применительно к организационному поведению, личностный статус того или иного члена производственной фирмы с большой сте-

пенью достоверности предопределяет, как будет вести работник по отношению к товарищам по работе и как они должны взаимодействовать с ним в ответ.

Таким образом, **структура личности** – сочетание природных, психических и социальных факторов, проявляющихся в деятельности и поведении. Следовательно, установление устойчивого эффективного взаимодействия между людьми требует учета всех этих факторов.

**Межличностные отношения** – субъективно переживаемые связи между членами группы, проявляющиеся во взаимовлиянии. **Межгрупповые отношения** – установление контактов, взаимодействия между собственной и другой группой.

Межличностные отношения в группах по мере их превращения в коллективы закономерно изменяются. Сначала они бывают относительно безразличными (люди, не знающие или слабо знающие друг друга, не могут определенно относиться друг к другу), затем могут при неблагоприятных условиях становиться конфликтными, а при благоприятных условиях превращаться в коллективистские. Все это обычно происходит за сравнительно короткое время, в течение которого индивиды, составляющие группу, не могут измениться как личности.

Замечена такая **закономерность**: чем ближе по уровню своего развития группа находится к коллективу, тем более благоприятные условия она создает для проявления лучших сторон в личности и торможения того, что в ней есть худшего. И напротив, чем дальше группа по уровню своего развития отстоит от коллектива и чем ближе она находится к корпорации, тем большие возможности она предоставляет для проявления в системе взаимоотношений худших сторон личности с одновременным торможением лучших личностных устремлений.

В общем случае если происходит позитивное восприятие людьми друг друга, то это приводит к формированию сначала элементарного эмоционального расположения (положительного отношения к кому-либо или чему-либо), а затем **доверия – устойчивого расположения**, основанного на высокой индивидуальной оценке (рис. 3.1). Расположение к людям проявляется в уважении, готовности прийти на помощь в трудную минуту; расположение к работе – в увлеченности ею вплоть до отождествления себя со своим делом и принесения ему в жертву других своих интересов. Возникновение доверия обусловлено совпадением основных жизненных интересов, целей и ценностей (люди, понятно, симпатизируют тем, кто разделяет их взгляды и позиции, находится рядом, совместно участвует в трудовой деятельности, но вряд ли кто-то будет испытывать добрые чувства к конкурентам), общей манерой поведения. На основе доверия происходит формирование **предпочтений** (первичные взаимные предпочтения индивидов называются **сантиментами**), отражающих желание сотрудничать с данным субъектом, а затем и **постоянных отношений**.



Рис. 3.1. Процесс формирования межличностных отношений

Отношения различаются:

- по **направленности** (к людям, себе, труду, обществу);
- по **характеру** – эмоциональные и сознательные (рациональные и нерациональные);
- по **числу субъектов** – двусторонние и многосторонние (уже двусторонние отношения являются частным случаем группы);
- по **ориентированности оценки** – положительные и отрицательные;
- по содержанию – **функциональные** и **личностные**.

Функциональные отношения существуют между должностями и связаны с принятием решений, постановкой задач и проч. Они изначально официальные и рациональные, направлены на получение реальной выгоды. Личностные аспекты здесь могут, как помогать, так и мешать их осуществлению.

Личностные отношения персонализированы, возникают между конкретными людьми. В отличие от служебных они менее стабильны, так как основаны, прежде всего, на эмоциях, переживаниях.

В зависимости от ситуации такие отношения могут быть конфликтными (при доминировании одной стороны), гармоничными (сотрудничество, взаимопомощь) либо нейтральными, соединяющими и то и другое.

Отношения являются своего рода призмой, через которую воспринимается все – люди, события, деятельность. Понятно, что если они навязываются «сверху» с помощью принуждения, то могут порождать антипатию. В этом случае взаимодействие между людьми в процессе выполнения работы будет неэффективным, а их поведение – негативным.

Кроме перечисленных выше обстоятельств, на поведение влияют **ценности**, т.е. явления, объекты, процессы, которые людьми признаются в качестве образцов для сравнения и подражания.

Далее, поведение во многом формирует **уровень притязаний** человека, характеризующийся трудностью целей, к которым он стремится. Для различных людей он неодинаков и определяется такими факторами, как стандарты успеха, принятые в определенной социальной группе, степень самооценки и самоуважения данного лица, образование, профессиональный и жизненный опыт. Чем более развиты у человека перечисленные факторы, тем выше у него уровень притязаний.

Определяют уровень притязаний также пол и возраст. Например, у мужчин и молодежи он значительно выше, чем у женщин и лиц старших возрастов. Безусловно, речь здесь идет о неких условных «среднестатистических» личностях, поскольку в реальной жизни все значительно сложнее.

На поведение влияют также **социальные установки**, т.е. предрасположенность субъекта к заранее определенному способу восприятия другого лица или события исходя из жизненного опыта. Установки обычно легко формируются и могут быть достаточно стабильными, однако со временем корректируются и даже затухают.

Во многом поведение определяют **принципы**, т.е. основополагающие правила, которым человек следует в жизни, например справедливость, честность и т.п.

На поведение влияет **позиция**, т.е. постоянное и однозначное внутреннее отношение к одним и тем же людям или одинаковым ситуациям, основанное на опыте и ценностях. Позиция служит защитой в момент опасности, в ней личность выражает себя, а поэтому позицию всеми силами защищают и укрепляют.

**Виды организационного поведения.** Человек – первоначальный элемент любой социальной общности. Он нуждается в общении с себе подобными и, по видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищут взаимоотношений с другими людьми.

Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое, трое или более людей постоянно проводят достаточно много времени вместе, то они постепенно начинают осознавать и существование друг друга психологически. Создается социально-психологическая общность.

Время, требуемое для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и характера взаимосвязи людей. Но результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание людьми того, что о них думают и чего от них ждут другие люди, заставляет их некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, то случайное скопление людей становится груп-

пой. Группа – это социальная категория, и поведение людей в группе изучается социальной психологией. В группе люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Таким образом, поведение работников в группе – это сложная проблема, так как они действуют в группе иначе, чем при индивидуальной работе. Наиболее частые причины, побуждающие к объединению в группы, связаны с нашими потребностями в безопасности, престиже (статусе), самоуважении, присоединении (членстве), силе (власти) и достижении цели. В целом, под поведением понимается совокупность действий и поступков людей, происходящих под влиянием внутренних и внешних причин. К ним относятся: интересы; мотивы; привычки (укоренившиеся в сознании индивида способы действия в определенных обстоятельствах); ситуация; отношение к ней в данный момент; собственное представление об окружении и своем месте в нем; задачи (чем яснее сотрудник перед началом работы себе их представляет, тем определеннее будет его поведение) и проч.

Если классифицировать основные типы организационного поведения людей, то картина будет выглядеть следующим образом [1]:

По **сфере осуществления** поведение может быть трудовым (официальным и неофициальным) и межличностным.

По **субъектам** оно может рассматриваться как индивидуальное или коллективное.

С точки зрения **преднамеренности** поведение бывает заранее спланированным и спонтанным, выражающим стихийную реакцию на те или иные события.

По **функциям** поведение может быть управленческим и исполнительским.

С точки зрения **предопределенности** можно говорить о детерминированном, предполагающем подчинение обстоятельствам, и недетерминированном поведении, зависящем от внутренних импульсов.

Исходя из **мотивации** можно говорить о ценностном, ориентированном на определенные моральные нормы, и ситуативном, зависящем от складывающихся обстоятельств, поведении. В последнем случае его можно сравнить с поведением флюгера.

По **степени учета интересов окружающих** (организации) поведение можно рассматривать как позитивное и негативное. Люди не всегда противятся негативному поведению других из-за боязни ухудшить ситуацию, отпугнуть их от себя, но это только ухудшает положение дел.

По **характеру** поведение бывает пассивным или активным. Последнее, в свою очередь, можно рассматривать как агрессивное и асертивное. **Пассивное поведение** субъекта характеризуется робостью, неуверенностью, нежеланием брать на себя инициативу и ответственность, уступчивостью внешним требова-

ниям, забвением своей выгоды, а поэтому редко помогает достигать целей. Поскольку за человека выбор делают другие, он ощущает себя жертвой. Тем не менее многие предпочитают этот стиль поведения, поскольку он малорискован, позволяет избежать попадания в сложные ситуации. **Агрессивное поведение** связано, наоборот, с навязыванием своего мнения другим, требованием уступок в свою пользу, принятием за них решений и проч. Его враждебность, непредсказуемость вызывают у людей неуверенность в себе, страх, потребность защищаться. Такое поведение до определенных пределов помогает достичь целей, но отбивает у других желание сотрудничать, поэтому рискованно. **Ассертивное поведение** исходит из собственных потребностей субъекта, но учитывает интересы и права окружающих, которых информируют о его желаниях и представлениях, приглашают к конструктивному диалогу и сотрудничеству. Восприимчивость к убедительным аргументам позволяет избегать конфликтов, экономить силы и время, эффективно взаимодействовать, добиваться реализации собственных целей, сохраняя хорошие отношения, и проч.

С точки зрения **направленности** поведение может быть конструктивным и деструктивным (противоправным, индивидуалистическим, некомпетентным и т.д.). Первый тип поведения предполагает, что человек организует с его помощью себя и свое окружение; второй же порождает дезорганизацию и хаос. Причем они неразделимы. Возникает лишь вопрос, какой из них в данный момент преобладает и насколько соответствующие действия человека целенаправленны.

Исходя из **задачи приближения к запланированному результату** поведение рассматривается как рациональное или иррациональное (но на деле оно иррационально в любом случае, например вследствие эмоций, особенностей темперамента и т.д.).

Согласно теории организационной рациональности Г. Саймона поведение человека нельзя считать рациональным, поскольку индивид не может обладать исчерпывающей информацией о последствиях своих действий, а может оценить лишь немногие из альтернатив.

В зависимости от **осознания человеком факторов**, обуславливающих его поступки и степени контроля над ними говорят о следующих типах поведения:

- **реактивном**, предполагающем автоматические неосознанные действия в ответ на изменение внешней ситуации;
- **инстинктивном**, когда ситуация осознается, но действия не контролируются волей;
- **эмоциональном**, характеризующемся тем, что ситуация осознается и в принципе доступна волевому контролю, но таковой не следует из-за отсутствия желания субъекта;
- **свободном целенаправленном**, при котором человеком полностью

осознается ситуация и контролируется поведение.

Поведение можно рассматривать с точки зрения *заданий*, которые люди собираются решить с его помощью. В соответствии с этим выделяются следующие виды поведения:

- функциональное, определяемое требованиями технологии и организации производства;
- экономическое, связанное со стремлением достичь определенных выгод (максимум дохода – минимум усилий; максимум дохода – максимум усилий. минимум дохода – минимум усилий);
- организационное, обусловленное реакцией на применение различных видов управленческого воздействия;
- адаптационное, вызываемое необходимостью;
- характерологическое, обусловленное личными особенностями.

В целом в организации у человека могут иметь место *три типа трудового поведения*. Каждый из них характеризуется мотивами, пониманием необходимости (чувством), волей к нему.

Для одних людей требуемое поведение является вынужденным, внешне навязанным, что обусловлено непониманием его важности и необходимости, отсутствием навыков и привычек. В этих условиях необходимость выполнения функций руководства или подчинения воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление.

Для других данное трудовое поведение внутренне желаемо, приносит определенное удовольствие. У руководителей это связано с возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения. Подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, что также облегчает жизнь.

Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение не принесут большого эффекта, ибо на первое место ставится задача достижения комфортного состояния.

Наконец, для третьих руководство и подчинение представляют осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга. В этом случае их поведение имеет по-настоящему активный, творческий характер, оно эффективно, результативно.

На поведение людей в организации влияют также: социальная роль, круг общения, особенности восприятия окружения, отношения в коллективе, другие факторы.

В частности на поведение людей во многом влияет восприятие ими своего окружения, т.е. активная полусознательная деятельность по приему, переработке, организации, осмыслению и интерпретации значимой информации о нем.

В результате у человека возникают субъективные реакции в виде принятия, отторжения, игнорирования и проч. соответствующего объекта (или явления) и корректируется общая линия поведения.

На восприятие оказывают влияние обстоятельства как объективного, так и субъективного характера.

Во-первых, общая ситуация. Если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем соответствующий объект этого на самом деле заслуживает. И наоборот, в негативной ситуации все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле. Это правило не распространяется на неординарные случаи, которые оцениваются скорее по принципу контраста.

Во-вторых, на восприятие влияет глубина видения ситуации. Много знающие и понимающие люди обычно объективнее относятся к окружающим и происходящим событиям, точнее их оценивают, чем те, чей кругозор ограничен.

В-третьих, восприятие во многом зависит от характеристик воспринимаемого объекта (субъекта). Для людей такими характеристиками являются внешние данные личностные и социальные качества.

К внешним относятся рост, облик (респектабельный человек воспринимается более благожелательно), манера поведения и проч. Личностными характеристиками являются доброжелательность, ум, вежливость, отсутствие комплексов (по отношению к закомплексованным людям наблюдается значительная неадекватность восприятия). Социальными характеристиками считаются возраст, национальность, вероисповедание, образование, служебное положение, уровень дохода и проч. Для действий и явлений это повторяемость, интенсивность; для материальных образований – размеры, цвет, форма.

В-четвертых, на восприятие влияют *стереотипы*, т.е. основанные на чужом мнении наборы упрощенных представлений о том, с чем человеку еще сталкиваться не приходилось. Термин «стереотип» (греч. stereos typos – твердый отпечаток) впервые ввел в оборот американский журналист У. Липман.

Стереотипы облегчают первоначальную ориентацию, снимают неопределенность существующей ситуации, но зачастую искажают реальность. В этом смысле особо выделяются «вредные» стереотипы, следование которым может нанести ущерб организации. Например, все пожилые работники сопротивляются новому, не желают рисковать, слабы здоровьем; все руководители не думают о подчиненных и т.п. С такими стереотипами необходимо вести борьбу. Нужно иметь в виду, что существующие стереотипы, влияя на усвоение поступающей информации, могут служить основой формирования новых.

К стереотипам близки *предвззсудки*, которые имеют более массовый характер и свойственны в основном малообразованным людям. К ним относятся, например, расизм, убежденность, что женщины глупее мужчин (хотя ни единого научного доказательства этому не существует).



Однотипными с предрассудками и стереотипами по своему воздействию на восприятие являются психологические эффекты, к основным из которых относятся:

- «перенос» – некритическое распространение оценки одних явлений и людей на других;
- «обобщение» – распространение оценки одной характеристики объекта на него в целом;
- «проекция» – приписывание собственных чувств и ощущений другим (если мне плохо, как может быть хорошо остальным, и наоборот);
- «первое впечатление», которое обычно бывает более благоприятным и запоминающимся;
- «идеализация» – гиперболизация положительных черт;
- «бумеранг» – укрепление уверенности при попытке ее поколебать (это имеет место при неприязненном отношении к партнеру или низком качестве самой информации);
- «избирательность» – восприятие только наиболее ярких и заметных свойств по сравнению с другими, отходящими на второй план (все, кроме главного, воспринимается как фон, похожее – как единое; выделяются и объединяются сходные объекты);
- «ожидание», способствующее принятию желаемого за действительное. Оно часто «подогревается» предварительной информацией, которую можно незаметно и целенаправленно подбрасывать;
- «нимб», или «гадкий утенок», – ориентация последующих положительных или отрицательных оценок на предыдущие. С этим чаще всего сталкиваются студенты, когда преподаватели, прежде чем выставить свою оценку, интересуются прежними;
- «порядок» – придание при противоречивой информации большего веса сообщениям, полученным в первую очередь, но при общении со старыми знакомыми – наоборот (вообще, знакомые оцениваются более правильно, чем малознакомые люди);
- «опережение» – более прочное усвоение сведений, получаемых непосредственно перед общением;
- «средняя ошибка» – усреднение крайних оценок;
- «глобальность» – восприятие объекта как единого целого, «монолита», а не совокупности элементов;
- «ретроспективность» – соотнесение всего со старым опытом и т.д.

Стереотипы и предрассудки далеко не безобидны. Они могут порождать дискриминацию работников и провоцировать служебные и личные конфликты. А это ведет к потере имиджа организации, снижает эффективность работы, наносит экономический ущерб.

Восприятие осложняется неопределенностью ситуации намерений и поступков других людей, искажением смысла получаемой информации, стремлением психологически защитить себя от внешнего влияния. Это часто приводит к неадекватности оценки происходящего субъектом, его поведения, а, следовательно, принятию ошибочных управленческих решений.

### 3.2. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКИ

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы (совокупности лиц, объединенных в силу пространственной общности, деятельности, профессии, случайных обстоятельств и т.п.), всегда выступающей по отношению к другим группам как единое целое. Более того, каждый из нас принадлежит ко многим группам. Мы члены групп семьи, родственников, друзей, студентов и т.д. Некоторые группы недолговечны. Они распадаются, когда миссия выполнена. Другие группы могут существовать долго и оказывать существенное влияние на своих членов и даже на внешнее окружение.

Группы бывают *реальными* и *условными* (участники объединены статистически по какому-то признаку), но в том и другом случае они существуют объективно.

Однако членство в реальной группе не означает, что люди постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу. Главное здесь – включение в определенную систему межличностных отношений. Такие отношения могут быть взаимноположительными, взаимноотрицательными, или асимметричными. Гармоничными являются или только положительные, или только отрицательные отношения.

В организации группа может существовать как подразделение, проектная команда, комитет, бригада и проч., выступая при этом в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры.

Большинство групп проходит определенную последовательность этапов развития группового поведения. Однако последние исследования показывают, что нет стандартной модели развития групп. Далее показана хорошо исследованная пятистадийная модель развития группы и относительно новая прерывисто-равновесная модель.

**Пятистадийная модель развития группового поведения.** С середины 60-х годов считалось, что любая группа проходит пять стадий своего развития: стадию формирования, взрыва, нормализации, выполнения задачи, ликвидации.

**Стадия формирования** характеризуется высокой степенью неопределенности относительно целей, структуры и руководства группой. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают осознавать себя как часть группы.

Вторая стадия – **стадия внутргруппового конфликта**. Члены группы признают ее существование, но проявляют противодействие обязательствам,

налагаемым группой на индивида. Далее возникает конфликт вокруг вопроса о том, кто контролирует группу. Эта стадия завершается с установлением четкой иерархии руководства внутри группы.

Третья стадия характеризуется высокой сплоченностью группы и завершается, когда в ней устанавливается общее представление о правильном поведении членов группы.

На четвертой стадии структура группы максимально функциональна, и, благодаря хорошему взаимодействию, задача выполняется. Это последняя стадия развития группы, так как большинство групп создаются для реализации определенной задачи, за выполнением которой следует стадия ликвидации группы.

Обращает на себя внимание то обстоятельство, что эта модель не объясняет, что именно делает работу группы эффективной. Иногда стадия конфликта является наиболее продуктивной, а иногда развитие группы регрессирует на более ранние стадии. Не все группы проходят последовательно все четыре стадии развития, т.е. данная модель не является универсальной.

**Прерывисто-равновесная модель развития группового поведения.** Не все группы последовательно проходят перечисленные фазы развития, но распределение времени, когда группа создается и изменяет свой образ действий, остается всегда стабильным.

Было установлено, что:

- а) первое собрание группы определяет направление ее деятельности;
- б) первая фаза деятельности характеризуется инерцией, члены группы неохотно идут на пересмотр выработанного направления деятельности;
- в) трансформация происходит в конце первой фазы, когда группа проработала половину отпущенного ей времени. В середине срока возникает беспокойство по поводу лимита времени, выясняется необходимость слома старых образцов и поиска новых решений;
- г) трансформация инициирует основные изменения и вырабатывает новые направления;
- д) после трансформации следует вторая фаза инерции, в ходе которой реализуются задачи, поставленные в период трансформации;
- е) последняя стадия характеризуется заметно возрастающей активностью, в результате чего дорабатываются детали, и завершается выполнение проекта.

В общей классификации в соответствии со **степенью сплоченности участников** можно выделить несколько типов групп [1]:

- **группа-конгломерат (толпа)**, состоящая из лиц, случайно оказавшихся рядом и не связанных между собой;
- **группа-объединение (стая)** – временное образование для решения конкретных разовых проблем;
- **группа – коллектив.**

Изначально, в процессе совместного труда люди прямо или косвенно связаны между собой, вступают в определенные отношения, объединяются в группы, образующие коллектив.

**Коллектив** – это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления. Важнейшим звеном общественной структуры являются трудовые или производственные коллективы. Чтобы производить материальные и духовные ценности, люди вступают в определенные связи и отношения, и только в рамках этих связей существует производство. Трудовой коллектив – это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей. Коллектив – это наиболее устойчивый и сплоченный вид группы.

Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам [1]. Главным из них считается наличие *общей цели* у всех ее членов. Как бы эта цель ни формировалась (в результате взаимного влияния, индивидуальных целей или постановки извне), она всегда будет *одной для всех*, не просто одинаковой, схожей. Иначе группа являлась бы *объединением*.

Пока отсутствует осознанная, разделяемая всеми цель, члены группы не в состоянии осуществлять рациональную деятельность, понимание значимости которой для человека является одной из основ коллектива.

Другим признаком коллектива является *психологическое признание* его членам друг друга. В основе этого лежат общие интересы, идеалы, принципы, сходство или дополняемость характеров и т.п. Психологическое признание делает возможный *практическое взаимодействие людей*, направленное на достижение цели, которое можно рассматривать как третий признак коллектива.

В рамках коллектива между его членами возникают следующие типы отношений:

- дружеская кооперация, взаимопомощь, основанные на полном доверии;
- дружеское соперничество в отдельных сферах в рамках позитивного взаимодействия;
- формальное сотрудничество при фактическом нейтралитете;
- соперничество в рамках формального сотрудничества при взаимном недоверии; ориентация на индивидуальные цели даже при совместной работе;
- соперничество и негативные отношения друг к другу в рамках общей деятельности и взаимной зависимости (кооперация антагонистов).

В результате взаимодействия возможности группы оказываются большими, чем сумма возможностей ее участников в отдельности (эффект синергии). На это существует несколько причин.

Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого человека.

Во-вторых, вследствие неминуемо возникающей специализации труда удастся существенно повысить его производительность.

В-третьих, в процессе совместной деятельности у участников помимо их воли возникает дух соревнования, мобилирующий скрытые резервы и существенно повышающий интенсивность труда.

В-четвертых, создаются условия успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными участниками.

Четвертым признаком коллектива можно считать наличие определенной **культуры**, представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, традициями, символикой и т.п.

Склонность к поддержанию традиций существует в каждом коллективе. В результате у него формируется комплекс представлений о своей значимости, превосходстве над другими, придающий ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность.

Пятый признак коллектива состоит в наличии **системы социального контроля**, позволяющего группе воздействовать на участников через надзор, санкции, поощрения. Такой контроль обеспечивает соответствие их поведения установленным требованиям, прежде всего в социально значимых ситуациях.

Люди подчиняются группе при следующих обстоятельствах:

- принятии решения в условиях отсутствия времени;
- наличии готового его варианта, устраивающего всех;
- высокой сплоченности и оценке внутреннего согласия как важнейшей самостоятельной ценности; изолированности от внешней среды.

Влияние коллектива на человека связано с боязнью негативной оценки с его стороны в случае неудачи или ожиданием позитивной при успехе. Если человек видит, что окружающие без него могут обойтись, то работает хуже, и наоборот – если нашел в группе свое место, работает хорошо. Часто люди оказываются более заинтересованными в получении одобрения коллектива, нежели руководства.

Шестой признак коллектива – наличие достаточно **четко выраженной структуры**. Структура может быть функциональной (с учетом производственных задач, выполняемых каждым); политической (исходя из принадлежности к тем или иным группировкам); социально-демографической (например, по полу, возрасту, образованию и др.); социально-психологической (в соответствии с симпатиями и антипатиями); поведенческой, определяемой активностью людей (ядро, недифференцированная часть); мотивационной (в зависимости от движущих факторов поведения) и проч.

Роль, которую играет коллектив в жизни каждого человека, трудно переоценить:

- в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, принадлежности к группе себе подобных;
- у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту;
- в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений.

В то же время, находясь в коллективе, люди хотят сохранять индивидуальность, отличаться от других, быть достойными уважения за свои собственные заслуги.

Воздействуя на людей, коллектив во многом (до 40 процентов случаев) способствует изменению их поведения. Причины состоят в том, что человек:

- имеет возможность глазами товарищей взглянуть на себя со стороны, оценить свои поступки;
- должен приспосабливать к окружающим свои желания, интересы;
- получает дополнительные импульсы, стимулирующие творческую активность, стремление к совершенствованию, первенству.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность бывает как благоприятным, так и неблагоприятным. Так, позитивно настроенный коллектив способен противостоять антисоциальному поведению отдельной личности, а негативно настроенный – и сам оказывать на нее разлагающее влияние.

В свою очередь, люди также пытаются воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя. Сильная личность может даже подчинить его себе, в том числе и в результате конфликта; слабая же, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем в обмен на заботу о своем благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам. Повседневная жизнь в коллективе подчинена ряду законов, среди которых можно особо выделить два: закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса и закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыками работы.

В соответствии с первым каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое место под солнцем. Это достигается как за счет повышения эффективности и качества работы, так и путем интриг, защиты от всего, что содержит в себе возможность любых изменений.

Действия, подчиненные второму закону, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток одних качеств можно не только лучшим использованием других, но и недостойными приемами (лестью, угодничеством, подсиживанием соперников и т.п.).

Далее рассматривается классификация коллективов по основным признакам [1].

По *составу* коллективы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными). *Гетерогенные коллективы*, различия между членами которых могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч., более эффективны при решении сложных творческих проблем. Поэтому сегодня, когда к людям производством предъявляются разносторонние требования, желательно, чтобы трудовой коллектив состоял из непохожих личностей с разноплановыми способностями. *Гомогенные коллективы* лучше справляются с простыми задачами, особенно в условиях интенсивной работы. Поскольку их члены лучше понимают друг друга, то возможности их взаимного влияния и формирования общности взглядов и позиций здесь выше.

Однако сходство усиливает внутреннюю конкуренцию и конфликтность, особенно в чисто женских группах, которым свойственна излишняя эмоциональность (поэтому при прочих равных условиях соотношение представителей разного пола должно быть примерно одинаковым).

По *статусу* коллективы можно разделить на *официальные* и *неофициальные*. Первые, например персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном желании людей сотрудничать друг с другом. Сила подобных коллективов в том и состоит, что их невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам.

По *характеру внутренних связей* различаются *формальные* и *неформальные* коллективы. В формальных коллективах связи предписываются заранее, в неформальных складываются спонтанно, сами собой. Формальный коллектив объединяет людей только как представителей должностей, взаимодействие между которыми изначально predeterminedено технологией работы.

Однако человек не может обойтись без личных контактов, в том числе и при решении чисто служебных проблем. В результате наряду с формальным возникает *неформальный коллектив* как система *незапрограммированных деловых и эмоциональных отношений*. Неформальные коллективы могут быть замкнутыми и открытыми; устойчивыми и неустойчивыми; влиятельными и маловлиятельными по отношению к отдельным личностям и официальным структурам.

Границы формального и неформального коллективов могут не совпадать, так как некоторые сотрудники в неформальный не принимаются или по собственной инициативе придерживаются нейтралитета.

Но большинство людей одновременно являются членами того и другого, поэтому находятся под воздействием, с одной стороны, официальных целей организации, а с другой – целей коллектива.

Если эти цели совпадают или не противоречат друг другу, человек будет охотно поддерживать официальную линию. В противном случае предпочтение, как правило, отдается целям неформальным, несмотря на возможную серьезную конфронтацию с руководством. Это является дезорганизующим фактором.

Обычно неформальный коллектив возникает в связи с необходимостью компенсировать главные недостатки формального, состоящие в обезличенном подходе к людям и неэффективности коммуникаций. Соответственно существуют два вида неформальных коллективов, каждый из которых играет специфическую роль в управлении.

**Неформальный** помогает решать задачи формального способами, отличными от официально предписанных. Поскольку заранее предусмотреть и в деталях расписать действия работников, особенно в сфере управления, невозможно, в случае затруднений, чтобы не ставить под удар работу, им приходится часто вступать в непредусмотренные, хотя и незапрещенные личные контакты. Это и помогает преодолевать функциональную недостаточность формального коллектива (информация о том, что «едет ревизор», давшая возможность гоголевскому городничему заблаговременно подготовиться, оперативно пришла по системе именно неформальных каналов).

**Психологический** неформальный коллектив (неформальная группа, не имеющая производственной направленности) вообще не связан с соответствующим формальным. В его рамках люди удовлетворяют свою потребность в общении, помощи и поддержке, которые им не оказывает официальное руководство.

Такого рода неформальных структур может быть столько, сколько у членов коллектива имеется поводов для общения (приближение к предпочитаемым личностям поиск выгоды и проч.). Со временем официальные формальные коллективы начинают постепенно эволюционировать, отдаляясь от плана, по которому были созданы, и жить своей жизнью. Неформальные же, наоборот, – формализуются.

Как правило, ни один коллектив не может быть или только формальным, или только неформальным, а содержит как те, так и другие элементы. На практике одна часть организации функционирует на базе преимущественно формальных принципов (например, бухгалтерия), другая – неформальных (научные подразделения). В зависимости от ситуации соотношение формальных и неформальных моментов постоянно колеблется.

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



Важным признаком, в соответствии с которым коллективы могут классифицироваться, является *степень свободы*, предоставляемая их участникам.

Во-первых, речь идет о свободе включения в коллектив (она варьируется от обязанности призывников служить в армии до полной добровольности при вступлении в клуб собаководов). Во-вторых, можно говорить о свободе осуществления деятельности в рамках коллектива (в одном случае, например, требуется обязательное выполнение человеком определенных обязанностей; в другом достаточно юридического членства; это позволяет людям одновременно быть участниками нескольких коллективов и проявлять активность прежде всего там, где это целесообразнее в данный момент). Возможность членства во многих группах обусловлена многогранной структурой личности.

В соответствии с *функциями* выделяют *инструментальные* коллективы, ориентированные на решение определенной задачи, и *эмоциональные*, целью которых являются удовлетворение личных потребностей и общение. В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по *видам деятельности*.

Осуществление функций предполагает определенную *степень внутреннего разделения труда*. В одних коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной взаимозаменяемости работников. В других имеет место специфика отдельных видов труда в пределах одного и того же качества, что уже ограничивает взаимозаменяемость. В третьих имеет место глубокое качественное разделение, вообще исключая взаимозаменяемость, что затрудняет нормальное функционирование коллектива при болезни или уходе одного из его членов.

По *размерам* коллективы подразделяются на малые и большие. В малых *между всеми участниками* существуют постоянные *личные контакты*. Это придает им дополнительную гибкость, в целом более высокую результативность работы и удовлетворение от нее. Число членов малого коллектива, как правило, не превышает 20 (оптимально 5–7). Малые коллективы, члены которых не только объединены общими интересами целями, сознательно выделяют себя из окружения, но и поддерживают между собой не просто личные, а *дружеские эмоциональные* контакты, получили название *первичных* (в то же время малый коллектив может быть и вторичным). Обычно это однородные группы, состоящие из 2-5 человек. Замена участников резко ухудшает внутренний климат, а то и попросту разрушает.

*Большие коллективы*, где непосредственные связи между людьми практически отсутствуют, называются *вторичными*. Они формируются обычно по целевому принципу, т.е. «под задачу», поэтому основное значение здесь придается не личным качествам участников, а их умению выполнять те или иные функции. Для правления такими коллективами нужны специальные менеджеры.

Если обязанности (как исполнителей, так и руководителей) четко распределены людей здесь можно безболезненно заменять, ибо всегда найдется человек, обладающий нужными знаниями и навыками.

Обезличенность отношений в больших коллективах приводит к тому, что их участники проявляют сравнительно невысокую трудовую активность, чаще конфликтуют между собой. Поэтому такие коллективы эффективны при выполнении, прежде всего простых, но масштабных работ.

С точки зрения *отношения к труду* выделяют следующие виды коллективов:

1) неспособные и не желающие работать. Обычно они «разношерстны» и состоят из малоквалифицированных сотрудников;

2) частично способные и частично желающие работать. В их составе значительна доля лиц, не имеющих необходимых знаний и опыта, но немало инициативных и исполнительных;

3) способные и желающие работать. Для их участников характерны высокий профессиональный уровень, социальная однородность, творческая активность. Это позволяет передавать им широкие полномочия, вплоть до самоуправления.

Стоит помнить, что центральным звеном в фирме является первичный трудовой коллектив: бригада, участок, цех, бюро, отдел и т.д. Ему выделяются определенные материально-технические средства и создаются условия для успешной деятельности, которая направляется руководителем трудового коллектива. Именно здесь создаются материальные и духовные ценности, выполняется план, формируется производственная активность личности.

Трудовой коллектив – это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.).

В повседневной деятельности руководителю трудового коллектива важно уметь наблюдать поведение отдельных работников в труде, в общении, в познании, уметь сформировать, сплотить и воспитать коллектив.

**Команда как разновидность коллектива.** Особой разновидностью коллектива является *команда*, которая создается для решения наиболее сложных задач – выполнения специальных функций, разработки важнейших проектов, содействия творчеству (вовлечение в него, обмен информацией, обучение) [1]. В преуспевающих фирмах могут быть десятки специальных команд, кружков качества и т.п.

Обычно команда представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразными знаниями и навыками (что дает им возможность учиться друг у друга).

Можно говорить о следующих основах классификации команд:

- 1) в соответствии с периодом деятельности (постоянные или временные);
- 2) в соответствии с характером решаемых задач (управленческие, экспертные, производственные);
- 3) в соответствии с внутренним социокультурным контекстом (по степени сплоченности, по характеру распределения власти);
- 4) в соответствии с особенностями лидера (с постоянным, с меняющимся);
- 5) в соответствии с целями деятельности (например, для решения экстренных задач; для решения проблем, находящихся на стыке интересов нескольких субъектов, и др.);
- 6) в соответствии с особенностями организации работы (команды из лиц, работающих совместно, и дистанционные команды, участники которых находятся на расстоянии друг от друга и могут представлять как одну, так и разные компании).

**Члены команды должны обладать:**

- готовностью сотрудничать, понимать и принимать общие цели, воспринимать мнения других, взаимным доверием;
- общими целями;
- умением выявлять и решать проблемы;
- склонностью к обучению и самообучению, обмену информацией;
- коммуникабельностью, открытостью, сплоченностью;
- высоким уровнем специальных знаний;
- стремлением к достижению лучших результатов;
- ответственностью.

**Команда характеризуется:**

- во-первых, непостоянством состава и лидеров, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи (это не распространяется в полной мере на высшее руководство фирм, сегодня также зачастую выступающее командой);
- во-вторых, полной ответственностью лидера, как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды, за порученное направление деятельности, возложением на официального руководителя функций организатора и координатора всей работы;
- в-третьих, особо высоким интеллектуальным уровнем и социальным статусом участников по сравнению с коллективом обычного подразделения, их подбором не только в зависимости от знаний, опыта, специальности, но и с учетом психологической совместимости, взаимопони-

мания;

- в-четвертых, принятием участниками основных решений совместно, после всестороннего обсуждения, причём лицо, ответственное за определенное направление, имеет решающий голос.

Команда вырастает из *рабочей группы*, где каждый индивидуально выполняет свои задания, обмениваясь с другими информацией и опытом. Если ее участники так и не сумели наладить реальное сотрудничество, они являются *псевдокомандой*, а если лишь осознали его необходимость – командой *потенциальной: Настоящей* командой они становятся, если имеют общие цели, задачи, владеют эффективными методами организации совместного труда. Такая команда может считаться *высокоэффективной*, если будет способствовать росту возможностей своих участников и покажет превосходящие других результаты.

Работа в команде должна соответствовать интересам и способностям человека, быть достаточно сложной, разнообразной, максимально использовать творческий потенциал, давать возможность самостоятельно принимать решения, определять методы их реализации, обеспечивать обучение и повышение квалификации, формировать чувство ответственности, справедливо вознаграждаться.

Различия команды и обычного трудового коллектива по элементам управления показаны в табл. 3.3 [1].

Таблица 3.3

*Различия команды и обычного трудового коллектива*

	<b>Обычный трудовой коллектив</b>	<b>Команда</b>
<b>Руководство</b>	Сконцентрировано в одних руках	Может делиться между наиболее компетентными лицами
<b>Ответственность</b>	Индивидуальная	Индивидуальная и совместная
<b>Цели</b>	Задаются извне	Определяются внутри
<b>Результаты</b>	Индивидуальные	Коллективные
<b>Оценка</b>	По индивидуальному вкладу в общие результаты	По коллективным результатам
<b>Функция руководителя</b>	Распорядительство, контроль	Лидерство, организация, координация совместной работы

Команды создаются на всех уровнях организации, но особое место среди них занимает команда высших руководителей (top management), занимающихся наиболее важными и сложными проблемами, которые не в состоянии решить больше никто:

- принимает стратегические решения и формирует механизмы, обеспечивающие их реализацию;
- определяет политику в области их стимулирования;
- совершенствует систему управления и ее отдельные элементы;
- определяет направление внешних связей и т.п.

Это требует от каждого участника хорошего знания, понимания общей ситуации. Поэтому здесь важную роль играет свободный обмен информацией, объем, полнота и точность которой намного превышают те, которые нужны для оперативного руководства.

В помощь команде высших руководителей часто создаются специальные аналитические команды, которые наблюдают за различными процессами, дают им оценку и разрабатывают варианты решений.

Сложность командной работы сегодня обусловлена отсутствием необходимой культуры совместной деятельности, ориентацией большинства систем вознаграждения на поощрение индивидуальных результатов, стремлением к лидерству, соперничеству.

Наиболее же простой формой командной работы на низовом уровне являются получившие в последнее время распространение в США так называемые самоуправляемые бригады. Обычно они состоят из 5-15 человек, работающих на завершающих участках технологической цепочки, где выпускается готовая продукция. Администрация предоставляет им право самостоятельно составлять графики работы и отпусков, заказывать сырье и материалы, принимать в коллектив новых сотрудников.

**Психологические характеристики коллектива.** Психология группы – это совокупность определенных социально-психологических явлений, которые оказывают сильное влияние на поведение членов группы. В их числе выделяются:

- общественное мнение (коллективные взгляды, установки, суждения);
- социальные чувства и коллективные настроения;
- коллективные привычки, обычаи, традиции;
- различные явления, возникающие в процессе взаимодействия людей (взаимные оценки, требования, авторитет).

Психология группы очень сильно влияет на поведение людей в группе. От того как члены коллектива проявляют себя в труде, общении и познании, складывается характер межличностных отношений в коллективе, формируются групповые интересы, нормы поведения, создается общественное мнение о коллективе (дружный, инициативный, склочный и т.п.).

Таким образом, коллективы различаются между собой, в первую очередь, *психологически*, что проявляется в характере их внутреннего климата, состояния и степени сплоченности участников, поэтому необходимо рассмотреть эти моменты подробнее [1].

*Психологический климат* отражает состояние внутренних взаимоотношений в коллективе. На него влияют требования администрации, методы руководства, степень совместимости людей и др. О важности благоприятного психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что хорошее настроение повышает эффективность работы людей примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат можно в определенной степени формировать и корректировать. Благоприятный моральный климат коллектива – непременное условие его работоспособности и развития. Дух сотрудничества, поддержки и взаимной требовательности, четкость организации и согласованность усилий работников – вот те резервы, которые позволяют повысить эффективность трудовой деятельности коллектива.

*Психологическое состояние* определяется степенью удовлетворенности людьми своим положением. На него влияют характер и содержание работы, отношение к ней (любовь или нелюбовь), престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие дополнительных возможностей (решить собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с полезными людьми), психологический климат. Психологическое состояние может принимать форму *социального напряжения* (сознания, эмоций или поведения), которое проявляется в общей внутренней неудовлетворенности, внешней агрессивности, поиске виноватых, забастовках, саботаже, увольнениях и др. Такая ситуация вызывается негативным воздействием конкретных обстоятельств или социальной среды в целом, в результате чего человек длительное время не может реализовать свои потребности. Психологическое состояние можно улучшить, изменяя объективные условия деятельности людей, обучая их жить по законам коллектива, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

*Сплоченность* – это психическое образование, которое объединяет всех членов коллектива в их совместной деятельности и создает целостное единство коллектива. Это мера тяготения членов коллектива друг к другу и к коллективу. Это непременное качество любого трудового коллектива сплоченность проявляется как психологическое единство сотрудников по важнейшим вопросам жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему участников, стремлении его защитить и сохранить. Это обусловлено поиском людьми друг у друга помощи или поддержки, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении своих гарантий.

Степень сплоченности зависит от размера группы (наиболее высока она в коллективах из 5–9 человек); пространственной близости людей; интенсивности

и контактов; общности целей и интересов; возрастных и социальных различий (если они значительны, часто возникают группировки); наличия внешней опасности; достигнутых успехов и явных выгод от сотрудничества. В целом, необходимость движения к общей цели предполагает наличие определенной общности взаимодействия между членами коллектива. И если общность цели и взаимодействие захватывают всех членов коллектива, если они вовлекаются в процесс движения, то за бортом остаются многие неурядицы, личные неприязни, антипатии и т.п. У сплоченного коллектива меньше проблем в общении, меньше напряженности и недоверия.

Сплоченность коллектива; удовлетворенность людьми своим пребыванием в нем во многом зависят от их *психологической* и *социально-психологической совместимости*. Основу первой составляет соответствие темпераментов членов коллектива, основу второй – соответствие их профессиональных и моральных качеств.

Условиями социально-психологической совместимости считаются:

- соответствие личных возможностей каждого структуре и содержанию деятельности что обеспечивает ее нормальное осуществление, отсутствие зависти по отношению к успехам других;
- близость или совпадение моральных позиций, основных мотивов и интересов членов коллектива, создающие основу взаимного доверия;
- возможность реального дополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;
- рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором ни один из них не может добиться успеха за счет другого.

Сплоченные коллективы характеризует *организованность*, т.е. способность и готовность к самостоятельному преодолению трудностей, согласованным действиям – единство в экстремальных ситуациях.

В сплоченных коллективах люди, как правило, теснее общаются, легче адаптируются, выше ценят друг друга и увереннее чувствуют себя, эффективнее работают. Разногласия здесь обычно бывают лишь по средствам достижения целей, в то время как у несплоченного коллектива – по всем вопросам, что рано или поздно приводит его к распаду.

В то же время нужно учитывать и недостатки сплоченных коллективов. Потенциальным отрицательным последствием высокой сплоченности является групповое единомыслие, когда из-за чувства солидарности снижается активность деятельности отдельных членов коллектива, кроме того последствиями могут быть: неприязненное отношение к посторонним, самоуверенность и самонадеянность, утрату чувства реальности, фильтрацию информации. В случае возникновения конфликта сплоченный коллектив труднее подчинить воле руководства и направить его действия в нужное для организации русло.

### **Процесс развития коллектива.**

**Формирование коллектива.** При формировании коллектива большое значение имеет выбор размера, состава коллектива, формы и способа взаимосвязей между его членами.

По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится все труднее достигать согласия при решении общих проблем. Принято считать, что нижний предел численности коллектива составляет 5-7 человек, верхний – 25-30. Как слишком малые, так и слишком большие коллективы затрудняют общение.

В небольших коллективах часто возникает обстановка психологической несовместимости, и возникающие конфликты имеют особо острую форму. Здесь также может появиться обстановка панибратства, беспринципности, покровительства. В больших коллективах отсутствуют постоянное общение и контакты между работающими, возникают мелкие группировки, что снижает его целостность и сплоченность. Некоторые исследования показали, что группы, насчитывающие от 5 до 11 человек, обычно принимают более адекватные решения. Члены таких групп испытывают большую удовлетворенность от совместной деятельности.

Оптимальная численность коллектива необходима еще и для того, чтобы руководитель имел возможность входить в непосредственный контакт с сотрудниками, контролировать их деятельность, проводить индивидуальную работу, своевременно поддерживать творческую инициативу.

С этой целью для руководителей разных уровней иерархии разработаны нормы управляемости. Так, для начальника цеха рекомендуется иметь в своем непосредственном подчинении 6-8 человек, для сменных мастеров в серийном производстве – 20-30 рабочих.

Большое значение имеет формирование состава коллектива. Для значительной части коллективов оптимальным будет разнородный их состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образования.

Такой коллектив обладает большими возможностями для обмена опытом работы и знаниями. Однако в некоторых случаях целесообразно создавать более однородные коллективы: мужские, женские, молодежные и т.д.

При формировании первичного коллектива необходимо также учитывать психологические характеристики работников: их темперамент, характер и другие.

Это необходимо для комплектования устойчивых групп, выделения лидеров, подбора руководителей, пользующихся авторитетом и способных воздействовать на создание здорового морального климата в коллективе. Официальные права руководителей в этом случае получают дополнительную поддержку.



Вновь поступающим работникам необходимо обеспечить привыкание (адаптацию) к условиям труда и установлению необходимых контактов с членами коллектива.

Необходимо выделить рабочее место, исправное оборудование, инструмент, приспособления, материалы и подробно ознакомить новичка с особенностями труда, системой его оплаты, действующими правилами и инструкциями. Желательно, чтобы непосредственный руководитель сам представил новичка и ознакомил его с членами коллектива. Для благоприятного прохождения процесса адаптации очень важен доброжелательный настрой коллектива по отношению к новому работнику.

**Развитие коллектива.** Сплоченный работоспособный коллектив возникает не сразу. Этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно или формируется целенаправленно. К ним относятся [1]:

- ясные, понятные, близкие людям цели деятельности;
- наличие определенных, пусть даже незначительных, выгод совместной работы, демонстрирующих ее преимущества по сравнению с индивидуальной;
- сильный руководитель (лидер), которому люди готовы подчиняться и идти к поставленной цели;
- наличие своей «ниши» в структуре организации, где бы коллектив мог полностью реализовать себя и не препятствовал делать это другим.

Началом формирования официального коллектива является юридически оформленное решение о создании соответствующего подразделения.

Для неофициального коллектива «днем рождения» становится обычно какое-то чрезвычайное событие, достижение критического предела в развитии опасной ситуации или осознание общих интересов. Они и порождают всплеск эмоций, толкающих людей на объединение (обычно речь идет о чувстве страха, протесте, желании защитить себя, сохранить или улучшить свое положение, статус и т.п.). Примером может служить создание партизанских отрядов. Личные отношения начинают играть роль позже, когда контакты становятся постоянными.

Как принудительное, так и спонтанное формирование коллектива приводит к тому, что его состав и структура оказываются неоптимальными. Поэтому в настоящее время в западных фирмах при комплектовании подразделений часто практикуется добровольный выбор партнеров из тех лиц, с кем человеку дают предварительно определенное время общаться. В результате к одним из них у него возникает симпатия и предпочтение, к другим – антипатия, к третьим –

безразличие. Эти внутренние отношения выявляются с помощью *социографического* метода.

Каждому члену исходной группы, где все уже достаточно хорошо знают друг друга предлагается выбрать нескольких человек (обычно троих), с которыми он в наибольшей степени желал бы совместно работать или, наоборот, стремился бы их общества избежать, либо оценить всех (положительно, отрицательно, безразлично). Это позволяет выделить так называемые референтные группы (отдельных лиц), принимаемые в качестве эталона. К ним большинство людей тянется, на них ориентируются, с ними стремятся сотрудничать или наоборот. Результаты исследований можно отобразить графически с помощью:

- схемы предпочтений членов группы, на которой отношения отображаются в виде совокупности кружков с фамилиями (личными номерами), соединенных стрелками, ведущими от тех, кто хочет, к тем, с кем хотят сотрудничать. При этом величина кружка зависит от влияния лица на группу. На основе полученной схемы можно, во-первых, определить лиц, в той или иной степени готовых к совместной работе (они и составят основу будущего коллектива); во-вторых, лицо, которому отдано наибольшее число «голосов» (потенциального руководителя); в-третьих, наконец, «изгоев», кого не следует включать в коллектив;

- поля предпочтений в виде системы концентрических кругов, в которые начиная от центрального заносятся группы фамилий в порядке убывания числа полученных выборов;

- матрицы взаимоотношений (индивидуального выбора), представляющей шахматную таблицу, в клетки которой заносятся сведения об отношении каждого субъекта ко всем остальным.

На основе анализа данных можно определить в количественных показателях степень сплоченности (или конфликтности) коллектива. На практике такой метод таит в себе две опасности. Во-первых, в случае утечки конфиденциальной информации может возникнуть конфликт, поскольку каждый узнает, что о нем в действительности думают окружающие, и, во-вторых, лидером в результате опроса становится не самый подходящий с точки зрения интересов дела, а самый популярный человек.

Любой коллектив проходит длительный процесс организации, состоящий из нескольких последовательных этапов (рис. 3.2).

На первом этапе в поведении людей преобладает *индивидуализм*. Они наблюдают окружающих, знакомятся друг с другом, демонстрируют собственные возможности, но еще не стремятся к тесным контактам. Часто этот этап завершается выявлением лидера, что происходит тем скорее, чем слабее административная власть. Его роль, влияние на коллектив необходимо сразу же всесторонне анализировать, чтобы выбрать по отношению к нему верный тип поведения (нейтрализация, эффективное сотрудничество и т.д.) [1].

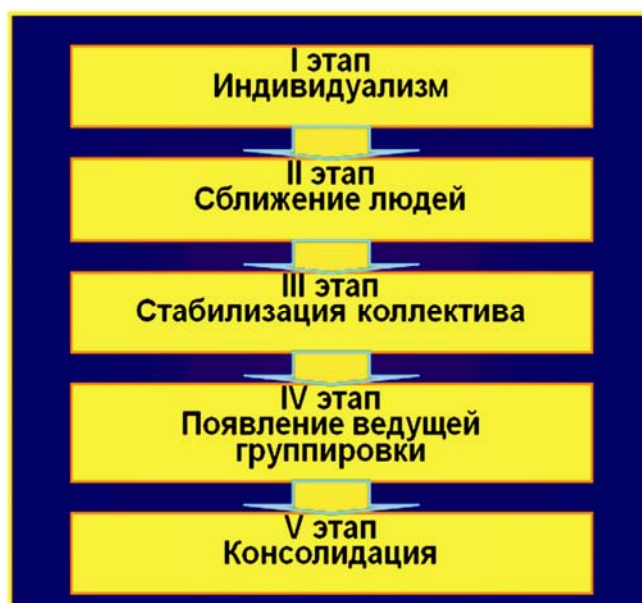


Рис. 3.2. Этапы процесса организации коллектива

На втором этапе происходят осознание и кристаллизация интересов, *сближение людей*, установление между ними более тесных контактов. Одновременно происходит дифференциация участников, образуются группировки со своими лидерами (так называемый коллективный индивидуализм), появляются попытки захвата ими власти, приводящие к конфликтам.

На третьем этапе коллектив *стабилизируется*, формируются общие ценности нормы, постепенно налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

На четвертом этапе появляется ведущая группировка, пытающаяся подчинить себе остальных, навязывающая свою политику другим группировкам, а также активистам-одиночкам, колеблющимся, аутсайдерам. В результате возникает временный спад в работе коллектива, что считается вполне нормальным явлением.

С ростом зрелости наступает этап *консолидации*, и коллективу становятся по плечу все более сложные задачи. Доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления.

Известный педагог А. С. Макаренко полагал, что можно говорить о трех ступенях зрелости коллектива. На первой моральные требования исходят от руководителей, т.е. навязываются извне; на второй ступени требования руководителей начинают поддерживать часть ядра; на третьей они разделяются большинством коллектива.

Если задачи четко определены, воспринимаются как важные и значимые, люди чувствуют свою ответственность, их цели совпадают, накапливается опыт совместной работы, все стадии формирования коллектива сменяют друг друга достаточно быстро. При выполнении задачи или при уходе нескольких ключевых фигур коллектив реорганизуется или распадается.

Любой коллектив подстерегает опасность *групповщины* – появления раскольнических группировок, преследующих узкокорыстные интересы, безразличных к нуждам и потребностям остальных и стремящихся захватить власть, считающих себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми.

Другой опасностью являются бюрократизация отношений, единомыслие и конформизм, в основе которых лежит стремление людей к спокойной жизни.

**Конформизм и его роль в управлении коллективом [1].** Силу коллективу во многом придает *конформизм* (лат. conformis – подобный, сообразный, схожий) его членов. Это психологическая особенность поведения людей, проявляющаяся как групповое единомыслие (неспособность ставить под сомнение существующее положение дел, мыслить вразрез с мнением группы, смотреть на вещи новыми глазами) и отказ от самостоятельных действий. **Конформизм** – это пассивное, некритичное принятие господствующего порядка, норм, ценностей, традиций, законов и т.д. Проявляется в изменении поведения и установок в соответствии с изменением позиции большинства или самого большинства. Выделяют внешний конформизм, внутренний конформизм.

Мир для человека таков, каким он себе его представляет, и часто справедливость этих представлений оценивается на основе того, насколько они разделяются другими. При совпадении собственных взглядов с групповым мнением, в правильность которого он верит, происходит стабилизация образа реальности и укрепление веры, в себя. В противном случае человек теряется и перестает ориентироваться в ситуации.

На самом деле групповое мнение – это лишь иллюзия. Оно возникает, так как каждый опасаясь испортить отношения с коллективом и быть отторгнутым им, не высказывает иных мнений, кроме уже существующего, полагая, что остальные думают так же.

Другими причинами конформизма являются:

- психологический настрой на фильтрацию информации и самоцензуру;
- надежда на вознаграждение за лояльность;
- негативное отношение к посторонним и сплочение для защиты от них;
- страх перед реальным (или воображаемым) давлением группы;
- ограниченность влияния на коллективное мнение.

Степень конформизма того или иного субъекта определяется рядом обстоятельств, среди которых:

- характер межличностных отношений (дружеские, например, требуют от человека большей уступчивости окружающим, чем натянутые);
- особенности решаемых задач (если они сложны и непонятны, человек чаще полагается на коллектив, считая, что последний не ошибается);
- положение человека в группе (индивиды с высоким статусом подвержены меньшему конформизму);
- значение группы для субъекта, доверие и приверженность ей (чем она привлекательнее, чем ближе ему общие цели, тем он больше подчиняется);
- возможность принимать самостоятельные решения и свободно высказывать свои суждения (если человек действует под постоянным контролем, а его мнение никем не поддерживается, он скорее будет делать то, что от него требуют, даже если он прав);
- величина коллектива (наиболее силен конформизм в первичных группах, (особенно триадах), где все постоянно находятся на виду друг у друга). Конформное поведение стимулирует уже незначительный перевес в три «голоса»;
- публично взятые прежде на себя обязательства поддерживать коллектив, отказаться от которых уже трудно;
- пол и возраст субъекта (женщины и молодежь подвержены большему влиянию со стороны);
- уровень интеллекта, образования, жизненный опыт. На тех, у кого они велики, при прочих равных условиях влиять труднее;
- наличие сильного лидера, умеющего навязывать свою волю окружающим.

Отрицательная роль этого явления сводится к тому что:

- конформизм снижает способность самостоятельно ориентироваться в новых и непривычных условиях;
- конформизм притупляет критичность восприятия окружающей реальности;
- конформизм способствует некритичной подмене индивидуальных морально-этических норм социальными;
- конформизм способствует развитию предрассудков и предубеждений против меньшинств;
- конформизм снижает способность к оригинальным и творческим идеям.

Но кроме отрицательных конформизм имеет немало положительных сторон.

Во-первых, он обеспечивает выживаемость коллектива в сложные моменты, избавляя людей от раздумий, как себя вести, усиливая их сплоченность,

придает поведению людей стандартность в обычных ситуациях и предсказуемость в нестандартных.

Во-вторых, он облегчает организацию совместной деятельности людей, вхождение индивида в коллектив. Поэтому новички проходят проверку на способность к конформному поведению; если таковая отсутствует, человек, вряд ли сумеет найти в коллективе для себя место.

В-третьих, конформизм придает коллективу свое «лицо», если все его члены строго придерживаются общих ценностей и норм поведения.

Нормы – это неписанные требования, правила, указывающие, что и как нужно делать, а что нет, как следует играть ту или иную роль, выполнять работу. Они избавляют от неопределенности, упрощают процесс организации и координации деятельности коллектива, поэтому их нарушение обычно сурово наказывается. В качестве норм могут выступать, например, правила вежливости, удачные примеры прошлых действий и т.п.

В то же время нормы создают основу *группового давления* со стороны коллектива на своих членов. С ростом сплоченности оно до определенного предела усиливается (правда, одновременно ослабевает категоричность требований), а затем постепенно переносится на окружение (в том числе на руководство).

Люди по-разному относятся к групповым нормам (табл. 3.4).

Таблица 3.4

*Типы поведения человека с точки зрения отношения к нормам*

Параметры		Отношение к нормам поведения, ценностям	
		Подчиняется	Не подчиняется
Отношение к нормам поведения, ценностям	Разделяет	Преданный, дисциплинированный (сознательный конформист)	Оригинал (нонконформист)
	Не разделяет	Приспособленец (целесообразный конформист)	Бунтарь (негативист)

Одни полностью их принимают и стремятся им соответствовать (*сознательные конформисты*). Другие, хотя внутренне их и отвергают, на практике их придерживаются, пока это выгодно, чтобы не потерять расположение коллектива (*целесообразные конформисты*). Третьи внутренне согласны с нормами, но по тем или иным причинам выступают против них (*нонконформисты*).

Четвертые их не принимают внутренне и не стараются это скрывать (*негативисты*).

Конечно, коллектив стремится от негативистов избавиться, но это не всегда возможно, ибо их качества могут быть незаменимыми, и тогда приходится уступать.

### **3.3 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ ГРУПП И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Понятие формальных и неформальных структур.** Выше говорилось, что группы по *характеру внутренних связей* делятся на формальные и неформальные. В виду особой важности влияния неформальных групп на эффективность организации необходимо остановиться на них более подробно.

В рамках реализации различных организационных и управленческих процессов чаще всего ориентируются на использование формальных групп и организаций, но в любом таком процессе обязательно задействованы и другие силы – неформальные группы и организации. Одной из важнейших задач руководителя являются сближение формальных и неформальных структур, положительная ориентация неформальных групп и борьба с отрицательными проявлениями в коллективе.

По определению М. Шоу, *группа* – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием. Люди вступают в группы, чтобы обрести принадлежность, помощь, защиту и общение.

Поэтому для эффективной работы в коллективе руководитель должен, прежде всего, иметь реальное представление о действительном положении дел в коллективе. Он должен знать о существовании неформальных групп, их лидеров, степени авторитетности лидеров, направленности их деятельности, иметь представление об их моральном облике.

**В целом, формальные группы** создаются в рамках организационных структур по воле руководства. Такие группы вполне законны, они реализуют цели, поставленные перед ними на предприятии. Можно выделить следующие типы формальных организаций [21]:

- командные группы (группы руководителей), которые представляют собой основное руководство предприятия, т.е. высший уровень управления (ректор, проректор, президент компании, вице-президент);
- рабочие (целевые) группы, имеющие, как правило, одно и то же задание, объединенные единым видом деятельности и обладающие относительной самостоятельностью в планировании своего труда (например, бухгалтеры, конструкторы);
- комитеты, которые создаются с целью выполнения оперативной задачи

или решения какой-то проблемы. Чаще всего они носят временный характер. Однако бывают и постоянные комитеты (ревизионная комиссия, исполнительный комитет).

Основные причины вступления в формальные группы:

- вознаграждение;
- заработная плата;
- престиж принадлежности;
- желание выполнить работу.

Известный американский ученый Мейо, проводя в 1924 году исследования на фирме Western Electric с целью повышения производительности труда, установил особую роль неформальных организаций в управлении предприятием. Отметив этот факт, он разработал систему взаимодействия формальных и неформальных организаций, которая послужила началом создания теории человеческих отношений.

На базе проведенного исследования им были сделаны выводы о важности поведенческих факторов и взаимоотношений с руководителями, была описана система взаимосвязей контактов руководителей различного уровня с непосредственными подчиненными.

**Неформальные организации** образуются спонтанно и ставят перед собой различные цели, поскольку основой их создания является личный интерес. Развитие неформальных организаций основано на социальном взаимодействии, происходящем в формальной организации.

Неформальные отношения членов коллектива неизбежны, так как их деятельность и интересы не могут уложиться полностью в рамки официально утвержденных структур, должностей, функций и процедур. Кроме того, неформальные отношения также необходимы, так как без них формальная структура в значительной степени снижает свою работоспособность.

Особенности неформальных групп:

- социальный контроль за своими членами;
- выработанные нормы поведения, отношения, одежды и др.;
- сопротивление переменам: объединение в группы против имеющихся или предлагаемых изменений;
- сфера влияния неформальных лидеров может выходить за административные рамки формальной организации.
- лидеры иногда могут получать формальные должности.

Люди, вступающие в формальную организацию, как правило, точно знают причины своего вступления в нее, для вступления в неформальную организацию также существуют свои причины, которые не всегда всецело осознаются.

К основным *причинам создания неформальных организаций* можно отнести [21]:



- чувство принадлежности к определенному кругу людей;
- желание оказать взаимопомощь;
- заинтересованность, объединение совместных усилий «за» или «против» чего-либо или кого-либо;
- общие интересы, увлечения.

Общесхематическое представление механизма образования формальных и неформальных групп показано на рис.3.3. В неформальных организациях существует своя иерархия управления, которая складывается стихийно и формально не узаконена. В рамках этой иерархии существует и действует неформальный лидер. Его сфера влияния может распространяться за пределы административных рамок формальной организации.



Рис. 3.3. Схематическое представление механизма образования формальных и неформальных групп

Неформальные лидеры делают ставку на людей и их взаимоотношения, иногда не занимая формального положения в организационной структуре. Неформальный лидер выполняет две важнейшие жизнеобеспечивающие функции группы:

- помогает группе в достижении поставленных целей;
- систематически поддерживает и укрепляет группу;

При определенных условиях потенциальными **выгодами** неформальных групп в организации могут быть:

- большая преданность организации;
- высокий дух коллективизма.

В то же время существуют **проблемы**, связанных с неформальными организациями, к числу которых относятся:

- снижение эффективности;
- распространение ложных слухов;
- тенденция сопротивления переменам.

Неформальная структура может быть и нейтральной по отношению к формальной. Это бывает в тех случаях, когда интересы членов неформальных групп находятся вне производственной сферы (рыболовы, спортсмены и т.п.).

Взаимодействие формальных и неформальных групп в коллективе – явление естественное и распространенное. Оно есть в каждом коллективе. Подобно многим факторам, действующим в области управления, оно несет в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Идеальным состоянием коллектива является такое, при котором формальные и неформальные группы максимально совпадают. Такое совпадение формальной и неформальной структур создает сплоченность в коллективе и дает заметный производственный эффект.

При несовпадении структур, когда руководитель не пользуется авторитетом в коллективе, а групповые нормы и правила расходятся с коллективными, в коллективе может возникнуть борьба между формальной и неформальной структурами, которая препятствует эффективной деятельности.

Формальные и неформальные группы взаимодействуют между собой, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству. В общем случае это взаимодействие может быть представлено в виде простейшей модели – модели Хоманса (рис. 3.4) [21].

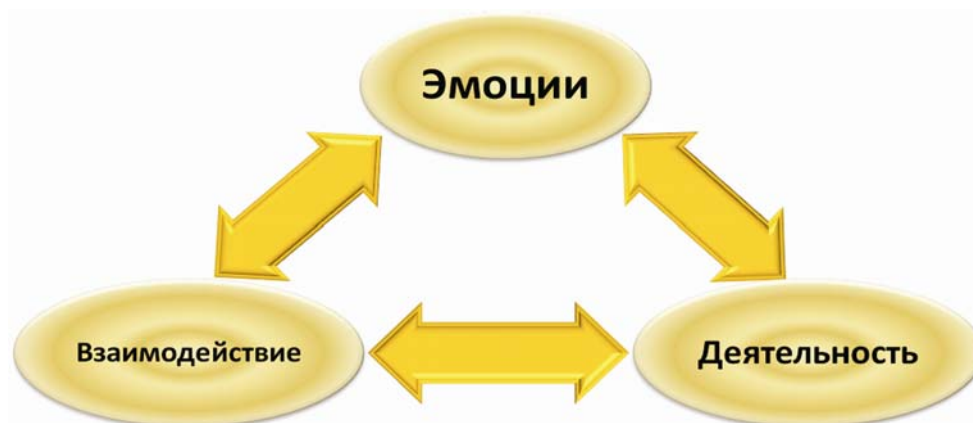


Рис. 3.4. Модель Хоманса

Под **деятельностью** понимается совокупность конкретных задач, которые выполняются персоналом. Их выполнение предполагает взаимодействие, при котором проявляются положительные и отрицательные эмоции. Эти эмоции в

свою очередь влияют на то, каким образом люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.

Наличие неформальных организаций и групп является вполне закономерным, нормальным фактом. Но такие группы непременно должны быть управляемыми.

Неформальные отношения в некоторых случаях могут регулироваться через систему формальных связей. Это возможно при соблюдении следующих важнейших правил:

- Создавая организационную структуру и подбирая руководителей первичных коллективов, следует на эти должности назначать людей, пользующихся авторитетом в коллективе.
- При распределении поручений и работ необходимо учитывать сложившуюся неофициальную структуру коллектива.

Для эффективного управления и обеспечения успешного взаимодействия с формальными и неформальными группами менеджеру необходимо [21]:

- признать существование неформальной организации, группы;
- выслушивать мнение членов неформальной группы и лидеров;
- перед принятием управленческого решения по любому вопросу необходимо учитывать возможные негативные воздействия на неформальную группу;
- разрешать группе принимать участие в выработке решений для того, чтобы ослабить противодействие;
- своевременно и полно информировать персонал (в том числе неформальные группы) о различных важных для предприятия мероприятиях (чтобы исключить распространение слухов).

При работе с отрицательно направленными неформальными группами необходимо проявлять индивидуальный подход, находить в каждом отдельном случае истинные причины отрицательного поведения людей.

Меры воздействия в таких случаях тоже должны быть различными:

- На одного достаточно воздействовать проявлением к нему внимания, похвалой.
- Другого перевести на более подходящую работу.
- Третьего направить в другой коллектив (при несовместимости его с группой).
- С четвертым требуется длительная воспитательная работа.
- Пятого надо «проработать» на собрании коллектива.
- Шестого вообще уволить. Но эту меру следует применять в самом крайнем случае, соблюдая все правовые нормы.

В управлении коллективом очень важно уметь вовремя использовать положительное влияние авторитетных лиц и нейтрализовать их отрицательное воздействие.

Особого внимания заслуживает взаимоотношение руководителя с лидером неформальной группы. Выявить неформальную группу и ее лидера можно в ходе обычных бесед с членами коллектива и с помощью постоянных наблюдений за контактами сотрудников между собой.

Очень часто некоторые руководители считают, что с любым лидером в коллективе следует бороться. Такая позиция основана на заблуждении в том, что управлять коллективом – это значит подчинить себе всех его членов в явной форме и командовать ими.

Нет, управлять коллективом – это прежде всего создавать обстановку для эффективной работы.

Руководителю вовсе незачем ориентироваться на лидера, проявлять уважение к нему, к его позиции и к его возможностям. Подобное поведение руководителя способствует повышению его авторитета. В некоторых случаях важно переубедить отрицательно настроенных лидеров и соответствующим образом ориентировать неформальные группы.

Прямое воздействие на лидера с целью устранения его влияния и повышения авторитета руководителя редко дает положительные результаты. Тактика нападок на отрицательного лидера лишь укрепляет его позицию в неформальной группе и сплачивает ее именно вокруг лидера.

В тех случаях, когда принимаемые меры по нейтрализации неформального лидера (откровенный разговор, стремление убедить и т.п.) оказываются безуспешными, руководитель может использовать против него и другие средства. Начиная от силы общественного мнения вплоть до перевода его в другой коллектив, где он заведомо не может стать лидером.

Руководителю следует иметь в виду, что попытки расформировать некоторые нежелательные неформальные группы путем создания препятствий для контактов между его членами редко приводят к желаемому результату. Но могут дать обратный эффект и способствовать еще большему их сплочению.

Принятие только административных мер не может гарантировать успех. Необходима воспитательная работа и совместные усилия администрации и коллектива.

В практике подбора кадров следует сближать лидера с официальным руководителем или стремиться, чтобы формальный руководитель обладал свойствами лидера.

Доказано, что от характера отношений руководителя и лидера между собой и каждого из них с коллективом прямо зависят результаты деятельности коллектива. Моральный климат в коллективе – это, прежде всего настроение коллектива.

Характер внутри межгрупповых отношений – явление вполне управляемое. Большое значение в практике управления приобретает умение строить организационную и воспитательную работу с коллективом дифференцированно, то есть в соответствии с профессиональными, функциональными, социальными и демографическими особенностями отдельных групп.

**Формальные и неформальные роли [21].** В соответствии с двумя основными разновидностями групп допустимо противопоставить друг другу два типа ролевого поведения, которые взаимосвязаны между собой и влияют друг на друга, пересекаясь в одном и том же «Я» отдельного индивида. Это формальная и межличностная роли.

Для того чтобы точнее дифференцировать эти типы ролей, воспользуемся схемой, в которой полярно разведем выделенные признаки каждой из них в соответствии с той группой, к которой они ближе (табл. 3.5).

Таблица 3.5

*Сравнительная характеристика формальной и межличностной ролей*

<b>Формальная роль (формальная группа)</b>	<b>Межличностная роль (неформальная группа)</b>
Роль задается официальной организацией группы. Жизнь группы и роли ее членов предлагаются извне на основе фиксированных прав и обязанностей в контексте подчинения	Роль задается стихийными процессами взаимоотношений без четкой организации и замкнутости на себе. Организация групповой жизни и роли принимаются и предлагаются на основе эмоционально-личностных предпочтений
Интенсивность и направленность контактов определяются исходя из стадии осуществления циклов совместной деятельности и коррекции ее текущих результатов	Интенсивность и направленность контактов варьируются, исходя из уровня их напряжения, индивидуальной потребности в общении и субъективных оценок
Относительно жесткие предписания или групповые нормы (регламентация определяется общим делом)	Относительно мягкие предписания или групповые нормы (регламентация исходит из удобства для партнеров).
Ролевой норматив максимально деиндивидуализирует (обобщает) личность исполнителя; минимально отражает его индивидуальность (можно сказать, выхолащивает личностное начало)	Роль принимается, исходя из индивидуальных особенностей, несет максимальный отпечаток личности, отражает ее колорит. Роль индивидуализируется, пронизывается личностным началом

<b>Формальная роль (формальная группа)</b>	<b>Межличностная роль (неформальная группа)</b>
Относительно закрытое исполнение роли с точки зрения ориентации на внутренний мир партнера. Большая дистанция между внутренними «Я» партнеров	Открытое исполнение ролей с точки зрения ориентации на внутренний мир партнера. Маленькая дистанция между «Я» партнеров
Слабая степень эмоциональной близости, ориентация на деловые качества	Высокая степень эмоциональной близости, ориентация на индивидуально своеобразные качества друг друга
Ориентирована на срабатываемость, довлеет дело	Ориентирована на совместимость, довлеет самодостаточное общение
Высокий уровень самоконтроля. Исходная основа исполнения роли – ожидания общения	Низкий уровень самоконтроля. Исходная основа исполнения – ожидания партнеров по общению
Преобладают следующие типы механизмов санкций: поощрение и запрещение	Преобладают следующие типы санкций: позитивный и негативный тип отношений
Преобладает обмен действиями между партнерами и более выраженное напряжение по линии рангов власти («вертикальная плоскость»)	Преобладает обмен чувствами. Более выраженное напряжение отношений по линии одного ранга («горизонтальная плоскость»)

Таким образом, под **формальной ролью** подразумевается поведение, которое строго соответствует усвоенным требованиям-ожиданиям – на уровне общества в целом при исполнении определенной социальной функции группой как организованным субъектом совместной деятельности. Главный признак формальной роли составляют требования-ожидания общества.

**Межличностная роль** – поведение, которое мы принимаем на себя с учетом ожиданий, предъявляемых на неформальном уровне при включении в структуру стихийно сложившихся взаимоотношений в ней.

## Тема 4. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 4.1. Понятие стратегии и её отличительные черты
- 4.2. Кадровая политика в организации
- 4.3. Действия менеджера по персоналу при различных стратегиях организации

### 4.1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ И ЕЁ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных целей.

Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления. Один из них – потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем (рис. 4.1). Со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» – из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей. Важно заметить, что не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в ее потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция организации, созданная на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и возможно будет пользоваться спросом на рынке.



Рис. 4.1. Принципиальная схема коммерческой организации

Р – рабочие кадры, Ф – основные фонды, И – информация (по организации производства и управлению)

Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствитель-

ность организации к переменам во внешней среде. В предпринимательской организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений. Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством персонала.

Архитектуру организации составляют:

- технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;
- оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации;
- уровень организации производства;
- структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;
- организационные задачи отдельных групп и лиц;
- внутренние коммуникации и процедуры;
- организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется:

- отношением к изменениям;
- профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т.п.;
- умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
- умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;
- мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения в жизнь.

Если попробовать дать однозначное определение понятия стратегии, то это будет довольно затруднительно, поскольку оно настолько многогранно, что при



даже незначительном изменении угла зрения на него, картина меняется весьма существенно.

Стратегия – это средство достижения конечного результата.

Стратегия объединяет все части организации в единое целое.

Стратегия охватывает все основные аспекты организации.

Стратегия – это долгосрочный план организации.

Стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

- Что из себя представляет наш бизнес сегодня?
- Каким наш бизнес должен стать завтра?
- Каковы наши товары, функции, рынки?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития.

Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Слово стратегия, как известно, очень древнее и происходит оно от греческого *strategia*, искусство или наука быть полководцем. Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами.

Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 гг. до н. э. уже была написана книга под названием «Искусство войны». Споры по поводу того, кому приписывать авторство – одному человеку или же это так называемое народное творчество – продолжают по сей день. Хотя пока большинство исследователей считают, что Сунь Цзы – это реальный исторический персонаж.

Конечно, историческая ясность в вопросах авторства, безусловно, важна. Но наиболее важным является сам факт того, что уже 23 века тому назад понятие стратегии стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения, будь то организации или же отдельного человека. Сунь Цзы, например, писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

В литературе существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план дос-

тижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Современные исследователи понятия стратегии, в общем, его определении сходятся, хотя при расшифровке отдельных его составляющих занимают различные позиции. Например, Дж.В. Квин считает, что стратегия должна:

- содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- поддерживать инициативу;
- концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное руководство;
- предполагать корректное расписание действий;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

Г. Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию 5-ти «П»:

- стратегия – **план** действий;
- стратегия – **прикрытие**, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;
- стратегия – **порядок** действий, т.е. план, может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;
- стратегия – **позиция** в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением;
- стратегия – **перспектива**, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

Общее схематичное понимание стратегии показано на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Основные элементы, формирующие стратегию организации

В деловой жизни под стратегией можно понимать общую концепцию того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

**Стратегия управления персоналом** – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности [21]. Стратегия позволяет увязать множество аспектов управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

#### **Основные черты стратегии управления персоналом.**

- долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией;
- для отдельных сфер деятельности (бизнес).

#### **Составляющие стратегии управления персоналом:**

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функ-

ций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организаций, целей и стратегии управления персоналом.

На практике встречаются разные варианты взаимодействия стратегии управления персоналом и стратегии организации.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспособливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспектив развития всей организации [21].

Таким образом, *кадровую стратегию* (стратегию управления персоналом) можно определить как специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

## 4.2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Политика организации* – система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Ранее говорилось, что кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т.д. любая организация должна разрабатывать и осуществлять *кадровую политику*. Подчеркивалось, что такой подход в западных странах характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Канады, Германии).

Термин «кадровая политика» можно рассмотреть в широком и узком смысле:

- система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, ат-

тестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Схематично кадровая политика может выглядеть как постоянное, непрерывное исполнение основных функций службы управления персоналом в организации, ориентированное на реализацию ее кадровой стратегии (рис. 4.3).

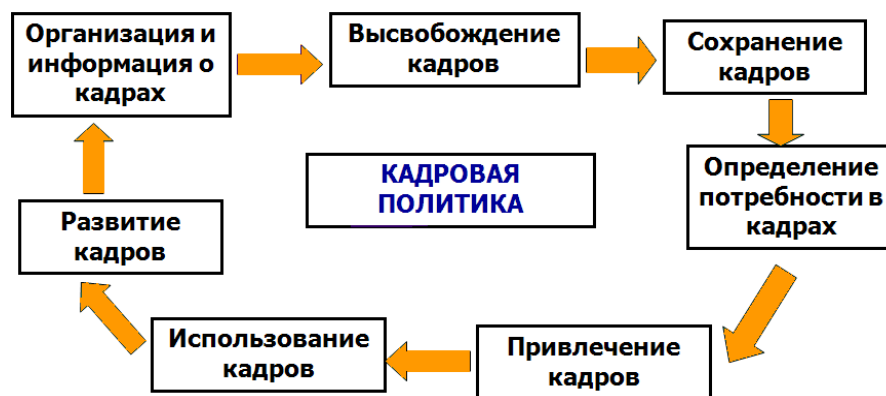


Рис. 4.3. Направления кадровой политики в организации

**Типы кадровой политики [22].** Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

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

**Пассивная кадровая политика.** Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потреб-

ностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

**Реактивная кадровая политика.** В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

**Превентивная кадровая политика.** В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

**Активная кадровая политика.** Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и распо-

лагают средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

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

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который, скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

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

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомо-



бильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует таблица 4.1.

Таблица 4.1

*Открытая и закрытая кадровая политика*

<b>Кадровый процесс</b>	<b>Тип кадровой политики</b>	
	<b>открытая</b>	<b>закрытая</b>
<b><i>Набор персонала</i></b>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<b><i>Адаптация персонала</i></b>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
<b><i>Обучение и развитие персонала</i></b>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
<b><i>Продвижение персонала</i></b>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<b><i>Мотивация и стимулирование</i></b>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
<i>Внедрение инноваций</i>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

**Этапы построения кадровой политики.** В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

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

- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

**Этап 1. Нормирование.** Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

**Этап 2. Программирование.** Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи», нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

**Этап 3. Мониторинг персонала.** Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренних связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

**Условия разработки кадровой политики.** На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов – внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства с множеством филиалов.

2. Стиль управления, закреплённый, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий,
- степень вредности работы для здоровья,
- месторасположение рабочих мест,
- продолжительность и структурированность работы,
- взаимодействие с другими людьми во время работы,
- степень свободы при решении задач,
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

#### **4.3. ДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЯХ ОРГАНИЗАЦИИ**

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);

- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Реализация кадровых стратегий сопряжена с эффективностью практического выбора менеджеров по персоналу, а также определением основных характеристик к работникам, необходимых для успешного осуществления данной стратегии. Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Далее приводятся общие характеристики основных стратегий организации, соответствующих требований к работникам и действий менеджера по персоналу [21].

**1. Предпринимательская стратегия** характеризуется тем, что:

- принимаются проекты с высокой степенью финансового риска;
- предприятие действует в условиях ограниченности ресурсов.

Требования к работникам:

- новаторство;
- инициативность;
- готовность к риску;
- готовность взять на себя ответственность.

Очень важно, чтобы ведущие сотрудники были постоянными (долговременная ориентация).

Действия HR – менеджера:

- отбор и расстановка кадров, ориентированные на поиск людей, способных пойти на риск и довести дело до конца;
- оплата труда и вознаграждение, построенные на конкурсной основе, исходя из возможностей удовлетворения запросов и потребностей работника;
- оценка труда и его результативности, основанная на конкретном вкладе работника, но не слишком жесткая;
- развитие личности, носящее неформальный характер и ориентированное на наставничество со стороны ведущих работников;
- осуществление кадровых перемещений исключительно с учетом интересов работников.

**2. Стратегия динамического роста** менее рискованна по сравнению с предпринимательской. Направлена на:

- увеличение объемов производства;
- расширение номенклатуры.

Требования к работникам:

- ответственность и организованность;

- гибкое мышление, приспособляемость к изменяющимся условиям;
- способность работать в тесном сотрудничестве с другими.

Действия HR – менеджера:

- отбор и расстановка кадров. Критерии отбора: способность к риску, верность компании, высокая степень адаптации;
- оплата труда и вознаграждение, осуществляемые с учетом принципов справедливости и беспристрастности, на основе четкой внутрифирменной методики;
- оценка труда и его результативности, основанная на четко оговоренных критериях (осуществляется менеджерами по персоналу);
- развитие личности с акцентом на качественном росте уровня и расширении области деятельности;
- планирование перемещений, осуществляемое с учетом реальных потребностей в перемещениях и с использованием самых разнообразных методов.

**3. Стратегия прибыльности** применяется в условиях, когда предприятие устойчиво-прибыльное. Она характеризуется:

- сохранением существующего уровня прибыли;
- ограничением добавочных вливаний финансовых средств.

Требования к работникам:

- высокий профессиональный уровень;
- ориентация на низкий уровень риска;
- хорошо развитая управленческая система;
- выполнение функций экспертов в узкой области.

Действия HR – менеджера:

- чрезвычайно жесткие нормы набора персонала;
- оплата труда и вознаграждение, построенные на внутрифирменной системе стимулирования, на представлении о справедливости;
- оценка труда, ориентированная на результат и осуществляемая по внутрифирменной методике;
- развитие личности с акцентом на компетентность;
- планирование перемещений с использованием традиционных форм движения кадров.

**4. Ликвидационная стратегия** не связана со стремлением восстановить предприятие, ее цель – уйти с рынка с наименьшими потерями, когда предприятие находится на грани банкротства и спасти его уже невозможно. Данная стратегия направлена на:

- продажу активов;

- устранение возможных убытков.

Требования к работникам:

- ориентация на краткосрочную перспективу;
- нацеленность на многопрофильные работы.

Действия HR – менеджера:

- набор нового персонала маловероятен (в связи с постоянными сокращениями штата);
- оплата труда и вознаграждение, осуществляемые без дополнительных стимулов, с учетом прошлых заслуг работников;
- довольно формальная, но строгая оценка труда и его результативности, так как завершать процесс необходимо;
- развитие личности и обучение, реализуемые в ограниченных масштабах (в случае необходимости специальных навыков может быть введена краткосрочная программа обучения);
- планирование перемещений в связи с закрытием (ликвидацией) фирмы не осуществляется.

**5. Стратегия кругооборота (циклическая стратегия)** нацелена на:

- «выживание» предприятия в условиях финансово-экономического кризиса;
- обретение стабильности.

К работникам предъявляются следующие требования:

- гибкое мышление, приспособляемость к изменяющимся условиям;
- ориентация на большие цели и дальнейшие перспективы.

Действия HR – менеджера:

- отбор и расстановка кадров, нацеленные на поиск разносторонне развитых работников (цель – интенсификация труда во всех возможных областях);
- оплата труда и вознаграждение, основанные на тщательно продуманных стимулах и переоценке заслуг;
- оценка труда и его результативности, осуществляемая исключительно по конкретному вкладу работника;
- несмотря на бедственное положение предприятия, предоставление сотрудникам (рабочим) самых широких возможностей роста и повышения образования;
- использование всех имеющихся форм продвижения по службе (никакой избирательности).

Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 4.2, 4.3).



Таблица 4.2

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом типе кадровой политики

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
<b>Открытая кадровая политика</b>			
<b>Предпринимательская</b>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение курсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
<b>Динамического роста</b>	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
<b>Прибыльности</b>	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости

Продолжение табл. 4.2

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	долгосрочный (стратегический)
<i>Круговорота</i>	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи

Таблица 4.3

*Кадровые мероприятия, реализуемые в закрытом типе кадровой политики*

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
<b><i>Закрытая кадровая политика</i></b>			
<i>Предпринимательская</i>	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
<i>Динамического роста</i>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный – Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
<i>Прибыльности</i>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» – совмещение

Продолжение табл. 4.3

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
<i>Ликвидационная</i>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
<i>Круговорота</i>	Создание «инновационных» отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

Таким образом, основные кадровые мероприятия будут различаться в значительной степени в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования в организации.

## **Тема 5. КОМПЛЕКТОВАНИЕ КАДРОВ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**5.1. Комплектование кадров и факторы, влияющие на планирование потребности в персонале**

**5.2. Процесс подбора и источники привлечения персонала**

**5.3. Методы отбора персонала в организации**

**5.4. Минимизация ошибок при найме**

### **5.1. КОМПЛЕКТОВАНИЕ КАДРОВ И ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ**

Стратегия управления персоналом создается, как правило, на основе общей стратегии развития организации и представляет собой способы действий в отношении персонала по достижению целей организации. Требования к планированию персонала – численность и качество персонала должны быть рассчитано так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия.

Цель планирования персонала состоит в том, чтобы определить то, когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами организации потребуются работники для решения ее задач.

Очевидно, что планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Планирование персонала дает возможность улучшить использование своих человеческих ресурсов, эффективно соотнести будущие цели организации и деятельность по управлению персоналом, достичь экономии при найме новых служащих, расширить информационную базу управления персоналом.

Процесс комплектования кадров включает в себя несколько основных этапов (рис 5.1):

- поиск;
- отбор;
- найм;
- распределение по рабочим местам.

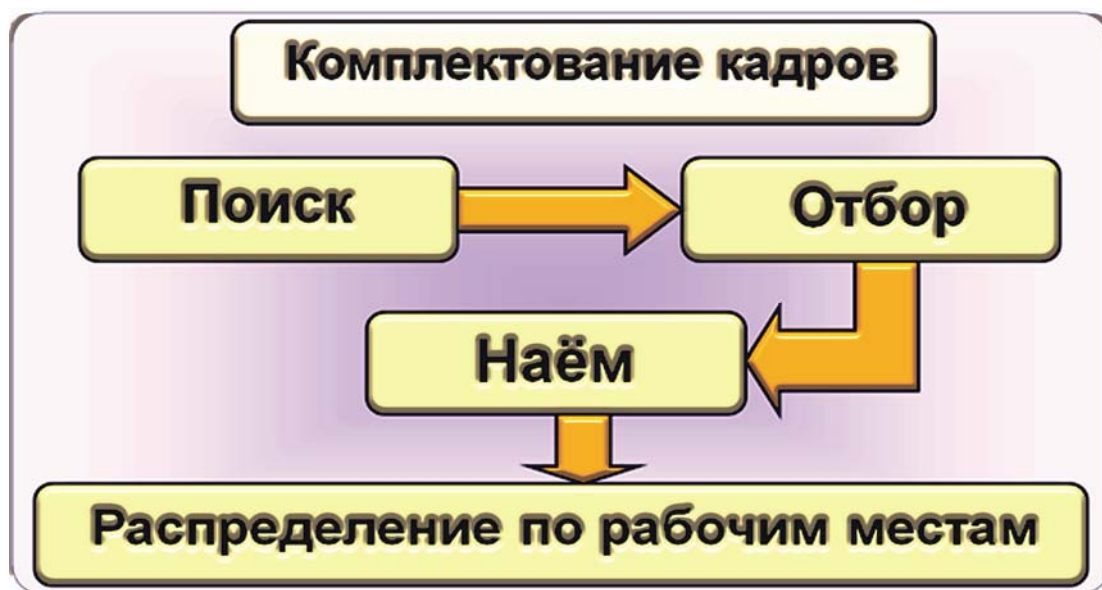


Рис. 5.1. Процесс комплектования кадров

Таким образом, при комплектовании кадров обычно решаются следующие задачи:

- определение оптимальной численности исполнителей;
- определение качественного состава и подбор кадров;
- распределение по рабочим местам в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем персонала;
- сохранение квалифицированных работников;
- обеспечение продвижения по службе внутри организации.

Для определения степени укомплектованности предприятия персоналом используют коэффициент комплектования кадров [21]:

$$K_{у.к} = \frac{Cp_{m.i}}{Cp_i}, \quad (5.1)$$

где  $K_{у.к}$  – коэффициент укомплектованности кадрами;

$Cp_{m.i}$  – необходимое число рабочих мест;

$Cp_i$  – численность работников во всех сменах.

Очевидно, что процесс комплектования кадров подвержен влиянию различных факторов. Какие из них необходимо учитывать при планировании персонала? Традиционно их разделяют на внешние и внутренние (рис. 5.2).

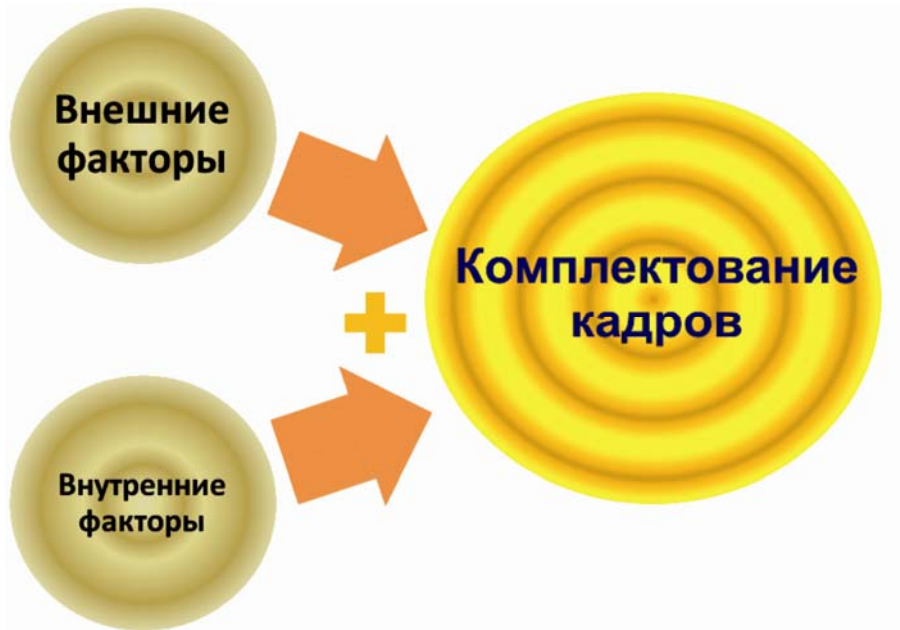


Рис. 5.2. Факторы, воздействующие на процесс комплектования

Основные внутриорганизационные и внешние факторы показаны в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Основные факторы, влияющие на потребность в персонале организации

Внутриорганизационные факторы	Внешние факторы
<p>1. Цели (стратегические задачи, бизнес-планы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выпуск новой продукции;</li> <li>• освоение новых рынков;</li> <li>• ликвидация отдельных сегментов рынка.</li> </ul> <p>2. Движение персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• увольнения по собственному желанию;</li> <li>• выходы на пенсию;</li> <li>• декретные отпуска;</li> <li>• временная нетрудоспособность;</li> <li>• смерть.</li> </ul>	<p>1. Состояние экономики в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• темпы экономического роста;</li> <li>• уровень инфляции;</li> <li>• уровень безработицы;</li> <li>• ситуация на рынке труда.</li> </ul> <p>2. Политические изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изменения ТК;</li> <li>• налоговый режим;</li> <li>• система социального страхования.</li> </ul> <p>3. Развитие техники и технологии.</p> <p>4. Конкуренция и рыночная динамика</p>

Схематически процесс планирования потребности в персонале представлен на рис. 5.3.



*Рис. 5.3. Схема процесса планирования потребности в персонале*

Как видно, процесс планирования персонала подчинен задаче реализации предприятием общей стратегии. Соответственно отправной точкой планирова-

ния потребности в персонале является план развития организации на предстоящий период.

Рассмотрим более подробно основные этапы планирования [8].

1. Анализ внешней среды с точки зрения тенденций изменения ситуации на местном рынке рабочей силы, на этом этапе можно рекомендовать изучение материалов российских и особенно профессиональных региональных периодических изданий – журналы «Карьера», «Управление персоналом» и др. Весьма практически полезными могут быть обзоры, публикуемые рекрутинговыми агентствами, справочные издания «ДП Консультант», «Управление персоналом». При необходимости можно заказать соответствующий обзор рынка в консультационной фирме.

2. Анализ внутренних ресурсов организации с точки зрения удовлетворения, будущих потребностей организации (для достижения планируемых организацией целей).

Здесь важна грамотно организованная статистика персонала:

- структура и динамика рабочей силы организации по категориям занятых (производственный, непроизводственный, административный персонал);
- возрастная и образовательная структура персонала;
- текучесть персонала;
- издержки на рабочую силу;
- квалификация персонала и статистика профессионального обучения.

Хорошим практическим подспорьем в современной постановке на предприятии статистики и учета персонала могут стать зарубежные (адаптированные) и аналогичные российские программные продукты в области управленческого учета.

3. Прогноз ситуации на планируемый период на основе анализа.

4. Анализ конкретных потребностей организации (когда, сколько, какой квалификации работники потребуются на планируемый период).

На данном этапе основным подспорьем является детально проработанный перспективный план развития организации.

5. Анализ возможностей удовлетворения конкретных потребностей организации за счет существующего персонала.

6. Принятие решения о необходимости привлечения дополнительных ресурсов, удовлетворения будущих потребностей организации за счет существующего персонала или о частичном сокращении персонала.

В деятельности предприятия многое зависит от начального этапа комплектования кадров. Следовательно, необходимо оценить возможные потери от ошибок при проведении кадровой политики. Для этого следует прежде всего



рассмотреть состав и структуру затрат на персонал. При этом нужно учитывать, что потери могут быть и результатом различного уровня подготовки кадров.

Структура расходов на персонал определяется как сумма статей расходов на персонал [21]:

$$S_{\text{персонал}} = S_{\text{наём}} + S_{\text{отбор}} + S_{\text{обучение}} + S_{\text{з/п}} + S_{\text{премии}} + S_{\text{льготы}} + S_{\text{увольнение}} + S_{\text{некомпет.}} \quad (5.2)$$

где  $S_{\text{наём}}$  – вербовка персонала;  
 $S_{\text{отбор}}$  – оценка и выбор (отбор) персонала;  
 $S_{\text{обуч}}$  – обучение персонала (профессиональная ориентация, наставничество, тренинги, стажировка, системы повышения квалификации);  
 $S_{\text{з/п}}$  – оплата труда (з/п);  
 $S_{\text{премии}}$  – система поощрения (бонусы, премии);  
 $S_{\text{льготы}}$  – ЛЬГОТЫ;  
 $S_{\text{увольнение}}$  – увольнение;  
 $S_{\text{некомпет}}$  – некомпетентность персонала (например, у производственных рабочих такие расходы связаны с браком, у менеджера – это может быть недополученная прибыль по причине неверного или запоздалого решения).

Привлечение опытных менеджеров по персоналу на этапе комплектования кадров позволит избежать неоправданных расходов фирмы.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). Важным моментом при этом является разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

При этом, безусловно, объективно необходимым является учет информации о различных нормах труда (табл. 5.2) [8].

Таблица 5.2

## Нормы труда при определении численности персонала

Нормы труда	Содержание норм труда
1. Норма времени	<p>Величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения работ и их отдельных элементов одним работником или группой работников определенной квалификации в данных организационно-технических условиях (человеко-минуты, человеко-часы, человеко-дни).</p> $H_{Вр} = t_{ПЗ} + t_0 + t_В + t_{ОРМ} + t_{Пер} + t_{ОЛН},$ <p>где <math>t_{ПЗ}</math> – норма подготовительно-заключительного времени;  <math>t_0</math> – нормы основного времени;  <math>t_В</math> – нормы вспомогательного времени;  <math>t_{ОРМ}</math> – норма на организационно-техническое обслуживание рабочего места;  <math>t_{Пер}</math> – перерывы, обусловленные технологией и организацией производства;  <math>t_{ОЛН}</math> – нормы времени на отдых и личные надобности.</p>
2. Норма выработки	<p>Объем работы в натуральных единицах (штуках, метрах и проч.), который должен быть выполнен за единицу рабочего времени (смену, месяц и т.п.) одним работником или группой работников определенной квалификации.</p>
3. Норма обслуживания	<p>Установленный объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени в данных организационно-технических условиях.</p>
4. Норма численности работников	<p>Число соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ. С помощью таких норм определяются число работников, требующихся для обслуживания оборудования, рабочих мест, затраты труда по профессиям, специальностям, группам работ.</p>
5. Норма управляемости	<p>Это разновидность нормы численности. Она показывает, сколько работников может быть в подчинении у одного руководителя. Для высших уровней управления она составляет 5-7 человек, для средних 10-12, для низовых 15-20 человек.</p>

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность

представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей».

**Методы планирования потребности в персонале [8].** Современные организации используют для планирования потребностей в персонале различные методы – от весьма простых до крайне сложных.

1. Экстраполяция. Это наиболее простой метод, и он достаточно часто применяется в практике планирования. Суть этого метода заключается в переносе существующей в организации ситуации на планируемый период с учетом коэффициентов, учитывающих изменения производственных показателей.

Например, компания, занимающаяся оптовой реализацией продовольственных товаров, имела 5 коммерческих агентов при объеме реализации 5000 тыс. долларов. В следующем году компания намерена достичь объема реализации 7000 тыс. долларов. Следовательно, ей потребуется уже 7 коммерческих агентов (при объеме реализации на 1 агента 100 тыс. долларов).

При всей привлекательности метода очевидна его ограниченность. Он вполне подходит для планирования потребности персонала на короткий период времени и для организации с достаточно стабильной структурой, работающих в мало изменяющейся внешней среде. В современных российских условиях такая ситуация встречается не так уж часто.

2. Скорректированная экстраполяция. Он учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих потребность в персонале (производительность труда, изменение цен, изменения на местном рынке рабочей силы и пр.).

3. Метод экспертных оценок. Этот метод основан на мнении экспертов, как правило, руководителей подразделений или предприятий. При всей кажущейся субъективности метод часто и успешно применяется в российских организациях ввиду очевидной невозможности использовать для перспективного планирования достоверные прогнозы изменения многих факторов, определяющих будущую потребность в персонале. Опыт и интуиция экспертов компенсируют недостаток достоверной информации.

Достаточно популярен среди профессиональных работников кадровых служб и отделов метод Дельфи, который заключается в письменном обмене мнениями между ними и экспертами на основе специально разработанного вопросника.

4. Компьютерные модели. На основе информации, предоставляемой линейными менеджерами, специалисты по персоналу строят компьютерный прогноз потребности в персонале. Использование компьютерных позволяет одновременно использовать различные методы прогнозирования, что существенно повышает точность прогнозов. Однако, получение достоверной прогнозной ин-

формации о предстоящих изменениях, особенно изменениях внешней среды, осложняет использование данного метода.

**Определение количественной потребности в персонале [8].** Существуют три основные группы методов при определении количественной потребности персонала: балансовые, нормативные и математико-статистические.

1. Балансовый метод. Этот метод основывается на взаимной связке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации. Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную проблему – расширять их потребление или избавляться, от излишков. Последнее может быть целесообразным, например, чтобы не платить лишнюю заработную плату.

Балансовый метод реализуется через систему балансов:

- материально-вещественных;
- стоимостных;
- трудовых.

Балансы могут быть отчетными, плановыми, прогнозными, а по целям создания – аналитическим и рабочими.

Баланс (табл.5.3) представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в лево части, которой отражаются источники ресурсов, а в правой – их распределение.

Таблица 5.3

*Принципиальная схема баланса*

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

В основе такого рода таблиц лежит балансовое уравнение, смысл которого заключается в том, что сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода. При планировании персонала в основном применяются трудовые балансы, от-

ражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени.

2. Нормативный метод. Он состоит в том, что в основу плановых заданий за определенный период кладутся нормы трудовых затрат на единицу продукции (на единицу рабочего времени, расхода фонда заработной платы).

К нормам труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности (см. табл. 5.2).

3. Математико-статистический метод. Этот метод сводится к традиционным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические, например, корреляционная модель, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А. Например, зная средний показатель текучести кадров, можно рассчитать их будущую численность на соответствующую дату.

**Основные показатели численности персонала.** К основным показателям численности относятся общая численность, списочный состав, явочный состав, среднесписочный состав.

**Общая численность персонала** – общее число людей, имеющих трудовые отношения с предприятием, в том числе по договору.

**Списочный состав** – количество сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе и временно отсутствуют).

**Явочный состав** – число работников, которое показывает истинную величину персонала в каждый данный момент.

**Среднесписочный состав** (за месяц) определяется путем деления суммы списочного состава за все дни месяца (включая выходные и праздники) на количество календарных дней в месяце.

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

Конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по категориям:

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

- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).  
Можно выделить несколько основных группы способов определения количественной потребности в персонале (рис. 5.4).



Рис 5.4. Группы способов определения количественной потребности в персонале

**Расчет общей численности [21].** Планирование потребности в персонале по производительности труда (по объему продаж на одного работника) можно определить следующим образом:

$$C = \frac{N_{np}}{\Pi_{np.tr}}, \quad (5.3)$$

где  $C$  – численность работников;

$N_{np}$  – объем производства (услуг, путевок и т.п.), шт. / год;

$\Pi_{np.tr}$  – производительность труда одного работника в год.

2. Планирование потребности в персонале по прибыли до уплаты налогов:

$$C = \frac{\Pi}{\Pi'}, \quad (5.4)$$

где  $\Pi$  – общая сумма прибыли до уплаты налогов;

$\Pi'$  – прибыль, приходящаяся на одного работника.

3. Планирование потребности в персонале по добавленной стоимости:

$$C = \frac{dc}{d'}, \quad (5.5)$$

где  $dc$  – размер добавленной стоимости;

$d'$  – удельный показатель добавленной стоимости на одного работника.

### Расчет по категориям [21].

1. Планирование потребности по нормативам времени выполнения работ:

$$C_{ij} = \frac{T_{ij}}{F_g \times K_{вн}}, \quad (5.6)$$

где  $C_{ij}$  – численность  $i$ -й категории работников, выполняющих  $j$ -й вид работы;

$T_{ij}$  – суммарная трудоемкость  $j$ -й работы  $i$ -й квалификации;

$F_g$  – действительный полезный фонд работы одного работника (по балансу рабочего времени на предприятии);

$K_{вн}$  – коэффициент выполнения норм.

2. Планирование потребности по нормам обслуживания:

$$C_{обсл} = \frac{n \times C_n \times d \times T_d}{T_{пол}}, \quad (5.7)$$

где  $C_{обсл}$  – численность обслуживающего персонала;

$n$  – число установок;

$C_n$  – число рабочих, обслуживающих одну установку в течение смены;

$d$  – количество смен в сутки;

$T_d$  – количество суток работы установки в плановом периоде;

$T_{пол}$  – полезный фонд времени работы одного работника.

Для определения полезного фонда времени работы одного работника ( $T_{пол}$ ) необходимо составить баланс рабочего времени одного работника (см. табл. 5.4). Обычно он определяется по отдельным подразделениям цеха или предприятия.

3. Планирование потребности в персонале по трудоемкости процесса:

$$C = \frac{T_H}{T_{пол}} \times q_{я}, \quad (5.8)$$

где  $T_H$  – время выполнения производственной программы (трудоемкость);

$q_{я}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Таблица 5.4

Порядок определения полезного фонда времени одного работника (пример)

Показатели	Всего	Кварталы			
		I	II	III	IV
1. Календарный фонд времени, дней, в т.ч. праздничных выходных	366 8 85				
2. Номинальный фонд времени, дней	$273 = 366 - 8 - 85$				
3. Неявки, дней в т.ч. отпуска прогулы простои	31,2 30 0,7 0,5				
4. Число фактических рабочих дней	$241,8 = 273 - 31,2$				
5. Средняя плановая продолжительность рабочего дня (номинальная), ч	7,67				
6. Потери в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч	0,05				
7. Средняя фактическая продолжительность рабочего дня (действительная), ч	$7,62 = 7,67 - 0,05$				
8. Полезный фонд времени работы, ч	$1842,5 = 7,62 \times 241,8$				

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяется по формуле:

$$q_{я} = \frac{P_{я}}{P_{сп}}, \quad (5.9)$$

где  $P_{я}$  – явочное число рабочих;  
 $P_{сп}$  – списочное число рабочих.

Существует два подхода к определению списочного числа рабочих (исходя из различных вариантов оценки).

1. Списочное число рабочих определяется с учетом степени использования фонда рабочего времени и явочной численности работников:

$$P_{сп} = P_{я} \times K_{сс}, \quad (5.10)$$

В данном случае  $P_{я}$  – явочное число рабочих в сутки в планируемом периоде, определяется исходя из  $P_{я}$  в смену и количества смен в сутки,  $P_{я}$  в смену – минимальное количество рабочих, необходимое для выполнения планируемого задания по производству продукции за смену. Определяется по участкам, цехам, операциям производственного процесса.



При определении  $P_{я}$  используются два основных подхода:

а) через норму времени:

$$P_{я} = \frac{N_{см}}{N_{выр.см} \times K_{вп.пл}}, \quad (5.11)$$

где  $N_{см}$  – производственное задание в смену (количество штук);

$N_{выр.см}$  – норма выработки одного рабочего в смену;

$K_{вп.пл}$  – коэффициент выполнения норм (плановый).

б) через штучное время:

$$P_{я} = \frac{N_{см} \times t_{шт}}{T_{см} \times K_{вп.пл}}, \quad (5.12)$$

где  $t_{шт}$  – штучная норма выработки (минут на штуку, часов на штуку);

$T_{см}$  – продолжительность смены (фонд работы одного работника за смену).

$K_{сс}$  – коэффициент списочного состава, определяемый по формуле:

$$K_{сс} = \frac{\Phi_{н}}{\Phi_{факт}}, \quad (5.13)$$

где  $\Phi_{н}$  – номинальный фонд рабочего времени в данном периоде (в днях);

$\Phi_{факт}$  – фактическое число рабочих дней (по планируемому балансу рабочего дня).

2. Списочное число рабочих определяется с учетом невыходов по уважительным причинам:

$$P_{сп} = \frac{P_{я} \times 100}{100 - \Sigma Y}, \quad (5.14)$$

где  $\Sigma Y$  – общий расчетный процент планируемых невыходов на работу.

### **Время выполнения производственной программы [21].**

Расчет  $T_{н}$  производится по формуле:

$$T_{н} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i \times T_i + T_{н.пр} i}{K_{вп.пл}}, \quad (5.15)$$

где  $n$  – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  – количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_i$  – время выполнения процесса по изготовлению  $i$ -й номенклатурной позиции (трудоемкость);

$T_{н.прі}$  – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$K_{вп.пл}$  – коэффициент выполнения норм (в зарубежной практике отражает уровень производительности), рассчитываемый по формуле:

$$K_{вп.пл} = \frac{t_{шт.норм}}{t_{шт.факт}}, \quad (5.16)$$

где  $t_{шт.норм}$  – время изготовления единицы изделия по нормам (по технологии);

$t_{шт.факт}$  – фактическое время изготовления единицы изделия.

### **Расчет дополнительной потребности [21].**

Расчет дополнительной потребности осуществляется по формуле:

$$C_{доп} = \Delta C_{числ} + \Delta C_{возм}, \quad (5.17)$$

где  $\Delta C_{числ}$  – прирост численности персонала в связи с расширением производства;

$\Delta C_{возм}$  – возмещение работников, ушедших с работы по различным причинам.

Прирост численности персонала в связи с расширением производства определяется по формуле:

$$\Delta C_{числ} = \frac{T_1 + \Delta T}{q_1 + \Delta q} = \frac{T_1}{q_1}, \quad (5.18)$$

где  $T_1$  – трудоемкость изготовления до роста объемов производства;

$q_1$  – производительность труда до роста объемов производства;

$\Delta T$  – прирост трудоемкости за счет увеличения объема производства;

$\Delta q$  – прирост трудоемкости за счет повышения производительности.

Возмещение численности персонала рассчитывается по формуле:

$$\Delta C_{возм} = \Delta C_{е.у.} + \Delta C_{дв}, \quad (5.19)$$

где  $\Delta C_{е.у.}$  – естественная убыль сотрудников (рабочих);

$\Delta C_{дв}$  – «движение» кадров.

**Определение численности административно-управленческого персонала фирмы с использованием формулы Розенкранца [21].** Особое значение для любой организации имеет численность административно-управленческого

персонала (АУП), так как это связано с дополнительными затратами и оперативностью управления. Для расчета необходимой численности АУП используют следующую формулу:

$$C_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T_i} \times K_{\text{HPB}} + \frac{t_p \times K_{\text{HPB}}}{T_i \times K_{\text{ФРВ}}}, \quad (5.20)$$

где  $n$  – количество видов управленческих работ, выполняемых данной категорией управленцев;

$m_i$  – среднее количество определенных действий (расчетов, переговоров, согласований и т.д.) в рамках  $i$ -й управленческой работы за определенный период времени (квартал, год);

$t_p$  – время, необходимое для выполнения единицы «т» действия и рамках  $i$ -го управленческого вида работ;

$T_i$  – работа специалиста по контракту (договору) за соответствующий промежуток времени, принятый в расчетах (квартал, год);

$K_{\text{нрв}}$  – коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{\text{фрв}}$  – коэффициент фактического распределения времени;

$t_p$  – время на различные виды работ, которые невозможно предвидеть и учесть в предварительных расчетах.

Для расчета коэффициента необходимого распределения времени используется следующая формула:

$$K_{\text{нрв}} = K_{\text{др}} \times K_o \times q_{\text{я}}, \quad (5.21)$$

где  $K_{\text{др}}$  – коэффициент затрат на дополнительные работы ( $1,2 < K_{\text{др}} < 1,4$ );

$K_o$  – коэффициент затрат времени на отдых в течение рабочего дня ( $K_o = 1,12$ );

$q_{\text{я}}$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Расчет коэффициента фактического распределения времени проводится по формуле:

$$K_{\text{ФРВ}} = \frac{\Phi_{\text{общ}}}{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}, \quad (5.22)$$

где  $\Phi_{\text{общ}}$  – общий фонд времени работы подразделений.

В плановых расчетах формула Розенкранца используется в следующем виде:

$$C_{AУП} = \frac{\sum_{i=1}^n m_{i,i} \cdot t_i}{T} \times K_{НРВ}, \quad (5.23)$$

где Т – фонд времени работы одного сотрудника.

**Определение качественной потребности в персонале.** Существует множество методов, с помощью которых организации определяют качественную потребность в персонале.

В целом, *качественная потребность в персонале* – это потребность в кадрах по специальностям, профессиям, категориям, которая определяется исходя из:

- требований к должностям и рабочим местам, которые содержатся в должностных инструкциях и описаниях рабочих мест;
- профессионально-квалификационного разделения работ, которое отражено в технологической документации на рабочий процесс;
- штатного расписания (состава должностей);
- документации, в которой содержатся различные регламентирующие условия управленческой деятельности с выделением требований к составу исполнителей.

Качественная потребность в руководителях может быть определена на основе:

- системы целей как основы организационной структуры управления;
- организационной структуры предприятия в целом и организационной структуры подразделений;
- должностной инструкции руководителей (она может быть использована как база для определения трудоемкости выполнения должностных функций).

Некоторые из перечисленных методов определения качественной потребности раскрываются ниже [8].

**1. План рабочих мест (штатное расписание).** В большинстве случаев при определении качественной потребности в персонале за основу берется план рабочих мест на предприятии (штатное расписание). Такой подход неоправданно сужает диапазон планирования и может привести к возникновению проблем при привлечении персонала, т.к. штатное расписание уже в основном фиксирует и качественную потребность в персонале.

**2. Специализация.** Классическим критерием определения рабочих мест является специализация, т.е. сведение однородных задач для их выполнения на одном рабочем месте. При этом предполагается, что более высокая степень специализации и стандартизации приведет к повышению экономической эффективности за счет снижения затрат и повышения производительности труда (бла-

годаря соответствующему опыту сотрудников при выполнении задач, ставших для них привычными).

Для самих же сотрудников высокая степень специализации трудового процесса и однообразие задач могут вести к снижению социальной эффективности из-за высокой степени монотонности и в ряде случаев из-за малой осмысленности труда. Поэтому на практике при организации работ наблюдается тенденция к отказу от слишком высокой специализации труда и склонность к созданию «смешанных рабочих мест».

**3. Модели рабочих мест.** Научно обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе моделей рабочих мест. В 1989 г. Егоршиным А.П. предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места (табл. 5.5).

Таблица 5.5

*Модель рабочего места*

<b>Элементы и характеристики рабочего места</b>				
1. Кадровые данные	Трудовая книжка	Листок по учету кадров	Автобиография	Характеристика
2. Опыт работника	Жизненный	Производственный	Общественный	Государственный
3. Профессиональные знания	Управление	Экономика	Маркетинг	Психология
4. Профессиональные умения	Кадры	Информация	Техника	Технология
5. Личностные качества	Моральные	Деловые		
6. Психология личности	Тип личности	Мотивация	Темперамент	Уровень интеллекта
7. Здоровье и работоспособность	Здоров	Практически здоров	Болен	
8. Уровень квалификации	Профессиональное образование	Повышение квалификации	Послевузовская подготовка	
9. Служебная карьера	«Трамплин»	«Лестница»	«Змея»	«Перепутье»
10. Хобби	Спорт	Искусство	Театр и кино	Охота
11. Вредные привычки и недостатки	Алкоголь	Курение	Наркотики	Физические недостатки

Элементы и характеристики рабочего места				
12. Организация труда	Помещение	Транспорт	Технические средства	Подчиненные
13. Оплата труда	Зарплата	Премии	Вознаграждения	Дивиденды
14. Социальные блага	Квартира	Путевки	Фирменная одежда	Кредит, ссуда
15. Социальные гарантии	Страховка	Пособия	Стипендия	Пенсия

4. **Анализ документации**, определяющей профессионально-квалификационный состав исполнителей для выполнения конкретных видов работ (рис.5.5).

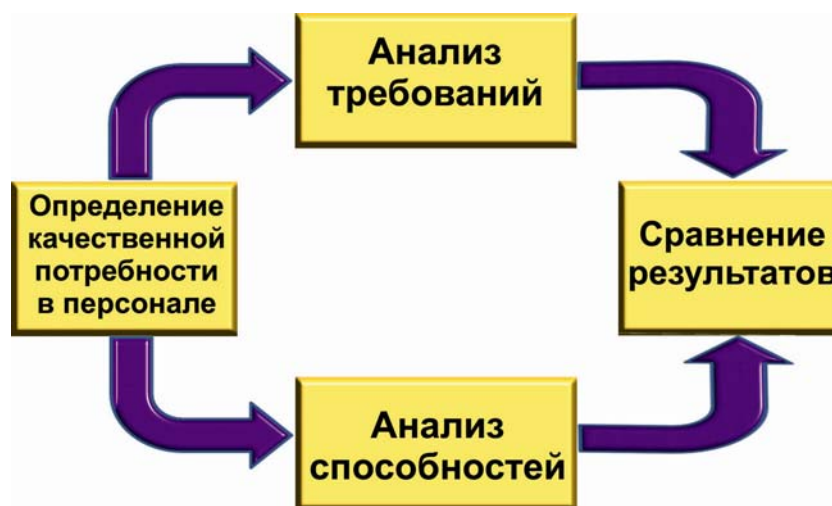


Рис. 5.5. Определение качественной потребности в персонале

**Анализ требований** – выявление и дифференциация тех знаний, способностей и стилей поведения сотрудников, которые необходимы для выполнения программы предприятий по производству и реализации товаров и услуг.

**Анализ способностей** – определение (исходя из требований, обусловленных содержанием поставленных перед сотрудниками задач) тех способностей, которыми должны обладать сотрудники для успешного выполнения этих задач.

Сравнение результатов анализа требований и анализа способностей представляют собой информационную базу для разработки адаптационных мер качественного характера (развитие персонала, смена сотрудниками занимаемых должностей, сокращение персонала).

**Состав и структура персонала организации [1].** Состав персонала любой организации, как правило, неоднороден, и это понятно, поскольку даже в самой маленькой нужно выполнять множество видов деятельности, а для этого требуются люди, обладающие разнообразными профессиями, опытом, квалификацией, занимающие различные должности.

Группировку персонала в соответствии с видами деятельности, выполняемыми функциями и категориями должностей отражает его *статистическая структура*. В ее разрезе выделяется:

1) персонал *основных видов деятельности* (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов);

2) персонал *неосновных видов деятельности* (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

По *характеру трудовых функций* персонал подразделяется на рабочих и служащих (рис 5.6).



Рис.5.6. Структурная схема по характеру трудовых функций

**Рабочие** создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать *основных* и *вспомогательных* рабочих. Первые заняты в технологических процессах, направленных на создание «профильного» для данной организации продукта. Вторые работают во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Выделяют рабочих *механизированного* и *ручного труда*, в том числе, например, работающих при помощи автоматов; выполняющих работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок; выполняющих работы вручную; выполняющих работы по ремонту и наладке машин и механизмов и т.д.

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

К рабочим относится и *младший обслуживающий персонал*, занятый оказанием услуг, не связанных с основной деятельностью. Это дворники, курьеры, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

*Служащие* осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ. Служащие относятся к профессиональной группе *лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом*. Они объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего, это *руководители*, осуществляющие функции управления. К руководителям относят также и заместителей главных специалистов (например, главного инженера, главного бухгалтера), государственных инспекторов.

В совокупности они образуют *администрацию*, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, например сотрудников кадровых служб, юрисконсультов.

Другой (наиболее многочисленной) подгруппой служащих являются *специалисты* – экономисты, социологи, психологи, инженерно-технические работники.

Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний (в форме теоретических и прикладных разработок), а также подготовкой вариантов решения отдельных технических, хозяйственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входят в компетенцию руководителей.

Различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами вторые являются исполнителями работ.

Специалисты по должности могут быть главными, ведущими, старшими или иметь категорию, характеризующую номером.

Третью подгруппу образуют *другие работники, относящиеся к служащим*. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. Это, например, кассиры, делопроизводители, комеданты.

Основой отнесения людей к одной из перечисленных групп (категории) персонала является занимаемая ими должность.



Оптимальная статистическая структура персонала предполагает соответствие численности работников различных должностных групп существующим объемам работ.

Структура персонала с точки зрения профессии, образования, стажа работы получила названия *аналитической*. Она может быть общей и частной, отражающей соотношение отдельных категорий работников в ее рамках.

Под *профессией* следует понимать комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области. Например, можно говорить о профессии инженера, юриста, экономиста, врача.

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

Опыт, навыки, знания формируют *квалификацию*, т.е. степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения данных трудовых функций.

Различаются *квалификация работы* и *квалификация работника*. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто ее должен исполнять, вторая – совокупностью профессиональных качеств человека.

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

В основе профессиональной компетентности лежит *профессиональная пригодность*, т.е. совокупность психических и психофизиологических особенностей, которыми человек обладает для осуществления эффективной деятельности.

Профессиональная пригодность бывает потенциальной, имеющей вид задатков, и реальной, складывающейся на их основе в результате освоения новых знаний и навыков.

Выделяют следующие элементы профессиональной пригодности: физические данные и состояние здоровья; квалификация, опыт; личные качества (энергичность, самообладание, адаптивность); активность; психические особенности; направленность личности; характер трудового поведения; соответствия требованиям, предъявляемых законодательством, и т.д.

*Возрастная структура* персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Структура персонала *по стажу* может рассматриваться двояко – в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С *общим стажем* напрямую связан уровень производительности труда, а *стаж работы в организации* характеризует закрепляемость кадров.

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

## 5.2. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

**Процесс подбора персонала [8].** Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти людей, которые хотели бы получить ее. Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Затраты по набору новых квалифицированных рабочих и менеджеров составляют в большинстве средних и крупных компаний США 30-40 тыс. долл. на человека. Большая часть этих затрат оплачивается за счет общих фондов развития компании, но другая часть выделяется непосредственно на цели набора персонала. Обычно затраты на прием на работу менеджера составляют 30-40% его будущей годовой заработной платы. В эти затраты включаются: стоимость объявлений, транспортные расходы вербовщиков и претендентов, оплата услуг фирм, занимающихся поиском кандидатов, затраты по их обустройству, а также заработную плату лиц, занятых приемом на работу.

В процессе отбора в первую очередь приходится учитывать специфику предприятия или организации. Так, общая организационная деятельность на предприятиях государственного сектора отличается от таковой в частном секторе. Традиционно отбор в государственный сектор проводится на базе политического покровительства или заслуг. В частном секторе дружба с менеджерами и работниками также может стать одним из факторов отбора кадров, но это не имеет такого значения, как политическое покровительство в госсекторе: здесь пытаются отбирать по достоинствам.

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

В процессе подбора работодателем должны быть приняты следующие основные решения:

- сколько дополнительно работников потребуется организации;
- где организация планирует искать требуемых работников;
- какие квалификации и опыт им необходимы;
- как распространять информацию о вакансиях;
- как оценивать эффективность работы по подбору персонала.

Поэтому при найме работников фирме приходится решать ряд задач. К числу основных из них относятся:

- учет внешних и внутрифирменных факторов, влияющих на процедуру найма;
- поиск источников замещения вакансий;
- выбор путей поиска кандидатур;
- учет влияния правовой среды.

Процесс подбора персонала можно представить схемой (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Процесс подбора персонала

Вакансии на предприятии могут появляться по двум **причинам**: внешним и внутрифирменным.

К **внешним причинам** относятся:

- конъюнктура рынка труда;
- колебания спроса и предложения рабочей силы;
- политико-экономические причины.

**Внутрифирменные причины** связаны с:

- продвижением по службе и кадровыми перемещениями;

- ротацией (например, процесс поочередного овладения различными операциями, видами работы и профессиями в пределах одного и того же предприятия);
- заменой сотрудников из-за ухода на пенсию, призыва в армию, болезни;
- всевозможными конкурсами;
- расширением номенклатуры.

Выбор самим кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Поэтому для менеджера по персоналу очень важно иметь четкое представление о том, как человек ищет работу. Все это может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата в организацию.

Возможная последовательность действий кандидата в процессе поиска работы и HR – менеджера по привлечению персонала в организации показана в табл. 5.6.

Таблица 5.6

*Последовательность действий кандидата и HR – менеджера*

<b>Действия потенциального кандидата</b>	<b>Задачи менеджера по персоналу</b>
<p>Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели. Что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места</p>	<p>Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете.</p>
<p>Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах. Что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так определенным образом ориентированные (по специальностям, по уровню статуса и т.д.)</p>	<p>Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влияния различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.</p>

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<p>Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих места, сравнение их между собой по: отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям.</p> <p>Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д.</p>	<p>Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию.</p> <p>Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация – на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т.д.</p>
<p>Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур</p>	<p>Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры</p>
<p>Шаг 5. Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием – это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности.</p>	

Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Согласованность действий и понимание задач найма HR-менеджером и линейным руководителем во многом определяют результат процедур найма. Возможные действия менеджеров иллюстрирует табл. 5.7.

Таблица 5.7

Действия линейного и HR-менеджера при наборе персонала

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

**Источники привлечения кандидатов.** Для решения задачи поиска кадров предприятием могут быть использованы следующие *основные источники замещения вакансий*:

- собственно сама организация;
- биржи труда;
- центры трудоустройства;
- школы, колледжи, университеты;
- частные агентства;
- родственные предприятия;
- иммиграция и др.

Таким образом, основные источники удовлетворения потребности в персонале можно разделить на внутренние и внешние (табл. 5.8) [8]. Внутренние источники – это люди, работающие в организации. Внутренние источники подбора позволяют руководству наблюдать за кандидатом для выдвижения (или перевода) в течение относительно длительного периода времени и адекватно оценить его потенциал. Организация, выдвигающая собственных работников на открывающиеся вакансии, создает им дополнительную мотивацию для эффективной работы. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию.

Таблица 5.8

*Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего подбора персонала*

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<b>Внутренний набор</b>	
1. Формирование идеологии «продвижения»	1. Вероятность «вырождения»
2. Возможности оценки	2. Проблемы с другими работниками
3. Низкие издержки по поиску	3. Нежелательные связи внутри организации
4. Мотивация работников	4. Необходимость комплексной программы развития персонала
5. Набор только на низшие должности	
6. Более точная оценка кандидатов	
<b>Внешний набор</b>	
1. «Свежая кровь»	1. Высокая вероятность несовместимости
2. Снижение издержек на обучение	2. Моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов
3. Отсутствие нежелательных связей в организации	3. Для некоторых позиций значительные издержки по поиску
4. Привнесение предыдущего опыта	4. Длительный период адаптации

При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т.д.). Основные формы использования внутренних источников подбора представлены в табл. 5.9.

Таблица 5.9

*Основные формы внутренних источников подбора персонала*

<b>Внутренней источник подбора</b>	<b>Описание источника</b>
1. Рекомендации от работников организации	Важным источником кандидатов для заполнения вакансий являются друзья, знакомые и родственники работников организации. В таком случае можно привлечь много квалифицированных людей при относительно низких затратах.

<b>Внутренней источник подбора</b>	<b>Описание источника</b>
2. Должностные уведомления и конкурс вакансий	<p>Работники получают уведомление обо всех должностных вакансиях в объявлениях. Требования к системе должностных уведомлений и конкурсов вакансий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уведомления об открывающихся вакансиях должны помещаться прежде, чем будет проведена вербовка работников извне;</li> <li>• организация должна предоставлять достаточный период времени своим работникам на изучение уведомлений об имеющихся вакансиях, прежде чем она будет предлагаться внешним кандидатам;</li> <li>• когда заявления работников на занятие вакансий отклоняются, им сообщают о причинах отказа.</li> </ul>
3. Выдвижения и переводы	<p>Эффективное выполнение работником одной работы не всегда является гарантией такой же эффективности при выполнении другой работы вследствие отличия навыков, требуемых в новой должности. Очевидно, что не из каждого хорошего рабочего получится такой же хороший бригадир или мастер.</p>
4. Привлечение бывших работников	<p>Имеется преимущество экономии времени, поскольку у работодателя уже есть определенная информация о потенциальном работнике. Некоторые ушедшие на пенсию работники предприятия могут проявлять желание вернуться на работу на неполный рабочий день.</p>
5. Привлечение бывших кандидатов	<p>Этот источник может быть найден в архивах организации. Это информация о тех, кто ранее обращался за работой и кто вполне может быть использован для быстрого заполнения неожиданно открывшихся вакансий.</p>

К внешним источникам подбора персонала относится все-то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Внешние источники персонала (табл. 5.10) могут быть привлечены собственными силами или специализированными фирмами. При определении способа необходимо учитывать размер финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, и категорию требуемого специалиста.



## Основные внешние источники подбора персонала

Внешний источник подбора	Описание источника
1. Печатные СМИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При поиске менеджеров нижнего звена, обслуживающего персонала, рекламных и торговых агентов, а также «синих воротничков» можно воспользоваться как изданиями общего профиля, так и специализированные, в которых размещены объявления о вакансиях.</li> <li>• Для поиска высококвалифицированных специалистов и менеджеров среднего звена со знанием и без знания иностранного языка лучше всего воспользоваться специализированными изданиями.</li> <li>• Подбор менеджеров высшего звена через печатные СМИ является малоэффективным.</li> </ul>
2. Радио	Общероссийские радиотрансляционные сети, а также местные радиостанции.
3. Телевидение	Наибольший эффект достигается при подборе малоквалифицированного персонала.
4. Интернет	Для поиска специалистов технического профиля, а также для менеджеров среднего звена с высокими карьерными притязаниями. Существуют специализированные сайты, свои сайты имеют ведущие российские рекрутинговые агентства.
5. Неформальные каналы	К основным недостаткам относятся: небольшой выбор специалистов нужной квалификации и возможный психологический дискомфорт в случае конфликта с родственником (или другом), принятым на работу. В то же время нередко именно использование неформальных связей помогает переманить в организацию высококвалифицированных специалистов и менеджеров высшего звена управления из других организаций.
6. Образовательные организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неформальное общение с работниками учебной части или деканата вузов.</li> <li>• Негосударственные школы бизнеса и институты, работающие в области бизнес – образования.</li> </ul>
7. Профессиональные клубы и ассоциации	Ассоциация юристов, маркетинг-клуб, Коллегия аудиторов и др.

Внешний источник подбора	Описание источника
8. Агенты-распространители	Способ эффективен для привлечения малоквалифицированного персонала. Сеть агентов (на бойких местах), объявления в транспорте, объявления на досках объявлений или в почтовом ящике.
9. Переманивание сотрудников	Весьма дорогостоящее занятие. Требует длительного подготовительного периода времени, профессионально-дипломатичного подхода, серьезного финансирования.
10. Биржи труда	Слишком узкий выбор кандидатов и высокая вероятность того, что агентство будет представлять в первую очередь интересы кандидата.
11. Рекрутинговые агентства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подбирают не просто квалифицированных, но и психологически совместимых, интеллектуально развитых, прогрессивно мыслящих кандидатов, т.е. специалистов, практически полностью соответствующих всем требованиям заказчика.</li> <li>• Широта охвата потенциальных соискателей (за счет разветвленной базы данных по специалистам нужного профиля) – 3-5 высококлассных специалистов.</li> <li>• Как правило, экономия времени.</li> <li>• Переманивание специалистов («охота за головами»).</li> <li>• Средняя стоимость услуг таких агентств – 20% от годового фонда оплаты труда подбираемого специалиста, а поиск менеджеров высшего звена – 40-50% годового оклада работника.</li> </ul>

Большинство организаций сочетают применение внутреннего и внешнего методов привлечения людей на вакантные должности. Организации, работающие в быстро изменяющейся современной среде и условиях жесткой конкуренции, могут быть вынуждены уделять больше внимания внешним источникам, развивая при этом внутренние источники. Напротив, организациям, работающим в медленно изменяющихся условиях, может в большей степени подходить ориентация на внутренние источники.

В любом случае, прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;

- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

На практике выбор путей поиска кандидатур зачастую сводится к нескольким основным вариантам: обращение в агентство; неформальные связи; презентации; источники СМИ. И прежде чем осуществлять поиск персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

### 5.3. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

**Методы отбора персонала.** Основная задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

**Отбор** – естественное завершение процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в персонале. Для работников отдела персонала начинается один из самых ответственных периодов. Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают

общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
- проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Поэтому, как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора (рис. 5.8):

- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование; профессиональное испытание;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

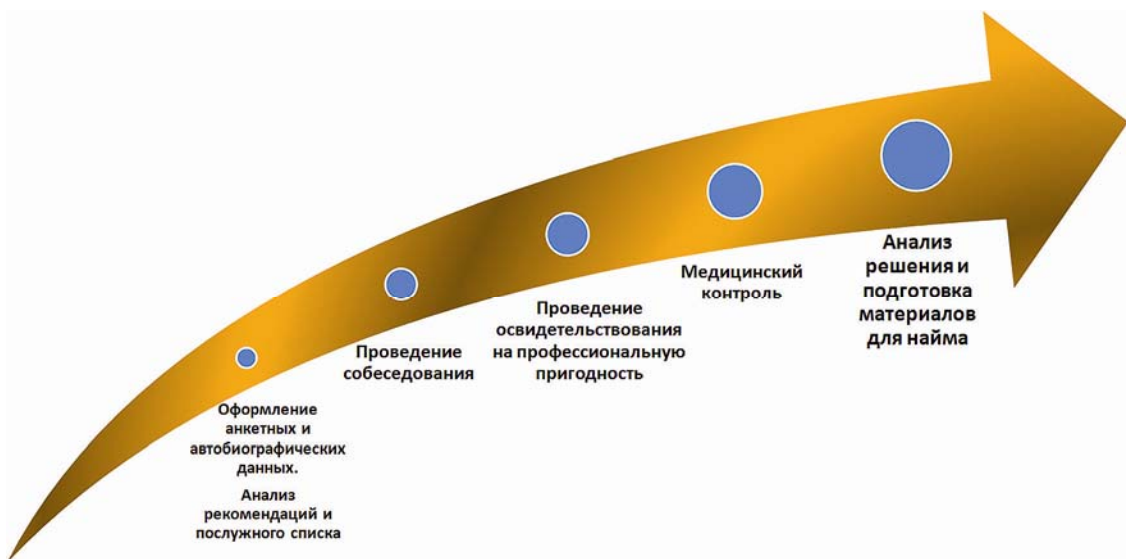


Рис.5.8. Процесс отбора персонала

**Сбор и анализ документов [8].** Процесс начинает сотрудник кадровой службы, ответственный за набор персонала. Он получает:

- резюме;
- стандартную форму (личное дело, анкета);
- сведения о кандидате:
  - ФИО, возраст, семейное положение, домашний адрес;
  - образование;
  - рабочий опыт;
  - предыдущие места работы и причины увольнения;
  - дополнительные сведения (навыки работы с оргтехникой, увлечения в свободное время);
  - рекомендации (ФИО, адрес/телефон человека, дающего рекомендацию).

При анализе документов проводится проверка документов и информации, изложенной кандидатом в резюме, анкете или личном деле. Исключительное значение здесь имеют личные качества кандидата. Необходимо попытаться связаться со службой персонала последнего места работы кандидата для прояснения ситуации о содержании выполняемой работы, уровне зарплаты, отношениях с коллегами. Желательно также уточнить подлинность документов об образовании, сведения о регистрации кандидата. Здесь может быть подключена служба безопасности компании, имеющая собственные каналы информации. Необходимо помнить, что проверка осуществляется только с письменного согласия кандидата. Нередко на этом этапе проводят анкетирование. Основная его цель – осуществить первоначальный отбор и «сортировку» претендентов. Процедура

анкетирования заключается в заполнении заранее подготовленной анкеты, в которой вопросы формулируются с соблюдением законодательных норм. Анкетирование практически не выступает как единственный и самостоятельный метод отбора.

**Проведение собеседования.** Наиболее широко используемый метод отбора – собеседование. К интервью допускаются 20-30% от общего числа кандидатов. Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы. Целью собеседования является оценка качеств кандидата:

- культурного уровня;
- ценностных ориентации;
- мотивации кандидата;
- деловых качеств.

В роли интервьюера могут выступать высококвалифицированные специалисты-психологи, прошедшие специальную подготовку. Различают два вида собеседования:

- дисциплинарное собеседование, касающееся вопросов, связанных с условиями и режимом работы (в том числе режим отпусков, гибкость графика, командировки);
- квалификационное собеседование, включающее вопросы, связанные с профессиональной деятельностью.

Многие организации используют стандартную форму проведения интервью, содержащую фиксированный набор вопросов к кандидату. Но на разные должностные позиции может потребоваться разработка новых стандартных форм. Поэтому существует несколько основных типов собеседования по найму (табл. 5.11) [8]:

- по схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;
- слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;
- не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

## Основные типы интервью

Тип интервью	Характеристика
1. Структурированное	Фиксированный набор вопросов
2. Неструктурированное	В свободной форме
3. Интервью в эмоционально напряженной обстановке	Специально смоделированная стрессовая ситуация
4. Панельное	Специально созданная комиссия
5. Групповое	С группой кандидатов
6. Один на один	

Отдельно можно говорить об интервьюировании как виде собеседования, который характеризуется коротким временным периодом и определенным, заранее составленным перечнем вопросов, ответы на которые позволяют внести ясность в окончательное решение о приеме на работу.

Британским институтом по производственной психологии разработан «План 7 пунктов», представляющий собой обязательный перечень моментов, на которые менеджеру по персоналу следует обратить внимание при собеседовании:

- 1) физические данные;
- 2) образование и опыт;
- 3) интеллект;
- 4) интересы, хобби;
- 5) способность к физическому труду, устной речи, счету;
- 6) диспозиция (наличие лидерских качеств, чувства ответственности, общительность);
- 7) личные обстоятельства (влияние работы на личную жизнь).

Для получения достоверной информации от кандидата, для того, чтобы иметь возможность услышать то, что говорит кандидат, или то, что стоит за его ответами, интервьюеру следует настроить себя должным образом, постараться избавиться от установок, мешающих слушать.

Правила эффективного слушания следующие:

- 1) убедитесь в том, что ваша поза и жесты говорят о том, что выслушаете;
- 2) сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник, не допускайте отвлечения и «блуждания мыслей»;
- 3) старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника;
- 4) наблюдайте за невербальным поведением говорящего (тон, громкость речи, дистанция между вами, жесты, поза, выражение лица и др.);
- 5) придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику, что создает благоприятную атмосферу для общения;

б) шире используйте приемы активного слушания (поощрение собеседника, уточнение, использование рефлексивных вопросов, выдвижение гипотез и подведение итогов).

**Определение профессиональной пригодности.** Далее проводится интервью с руководителем подразделения. Уточняются вопросы, связанные с профессиональной деятельностью, требуемыми навыками, уровнем квалификации кандидата, а также выявляется умение работать на определенном типе оборудования.

В данном случае уместны проверочные тесты, профессиональные проверочные работы, психологическое тестирование и экзамены как источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности. Однако данное мероприятие должно быть хорошо организовано, содержание тестов должно соответствовать конкретным условиям (не следует использовать неадаптированные тесты американских компаний на отечественных предприятиях).

Для отбора специалистов топ – уровня можно использовать метод «аквариума», который достаточно эффективен, однако слишком дорог и используется в редких случаях.

Такая процедура проводится в специальном помещении (зале), в центре которого за столом располагаются претенденты (2–3 человека), а по периметру – эксперты. В состав экспертов могут входить:

- топ-менеджеры, вице-президенты, президент, которые впоследствии будут сотрудничать с одним из претендентов;
- менеджеры по персоналу, психологи, юристы и пр.

Все эксперты дают оценку претендентам в процессе решения ими предложенной аналитической задачи. В качестве задачи претендентам предлагается ситуация (проблема), которая либо была решена ранее, либо сейчас стоит перед фирмой. По результатам экспертной оценки выбирается наиболее достойный претендент. Вся процедура кратковременна (занимает около 30 минут).

Профессиональная пригодность – это соответствие работника по профессиональным качествам требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям. Обоснованному профессиональному отбору должны предшествовать:

- профессиографические исследования;
- определение списка профессионально важных качеств, необходимых



для выполнения соответствующей профессиональной деятельности и подлежащих измерению и оценке (психодиагностика);

- разработка методик и организационных процедур определения профессиональной пригодности претендентов при отборе в процессе найма;
- организация специального кабинета и подготовка специалистов для проведения профессионального отбора.

Профессиографические исследования состоят в изучении и анализе условий, содержания и опасностей определенного вида работ или определенной профессии. Профессиограмма как конечный результат профессиографического исследования содержит список профессионально важных качеств и требований, которыми должен обладать работник для успешного (производительного и безопасного) выполнения данного вида работ (данной профессии или должности) и степени их выраженности. Для каждого вида требований и качеств специалисты и психологи разрабатывают специальные тесты, направленные на оценку уровня их развития, а также способностей и склада ума, необходимых работнику для результативного выполнения заданий на месте. В специальной литературе для характеристики человека как личности и индивида используется более 400 терминов.

Проведенные исследования позволяют выделить группы профессиональных качеств, коррелирующих с успешностью деятельности (табл. 5.12) [8].

Таблица 5.12

*Профессионально важные качества и методы их оценки*

<b>Оцениваемые качества</b>	<b>Методы оценки</b>	<b>Показатели</b>
<b>1. Профессиональные знания:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• общие;</li> <li>• знания, умения, навыки безопасного выполнения работ;</li> <li>• знания и умения выявлять, предупреждать и ликвидировать опасные ситуации</li> </ul>	Экзамены по тест-вопросам (тест-заданиям)	Оценка в баллах по пятибалльной шкале
<b>2. Деловые качества:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ответственность, дисциплинированность;</li> <li>• честность, добросовестность;</li> <li>• компетентность;</li> <li>• инициативность;</li> <li>• целеустремленность, настойчивость;</li> <li>• самостоятельность, решительность.</li> </ul>	Экспертные оценки по специально разработанным анкетам изучения деловых качеств	Усредненная экспертная оценка по пятибалльной шкале

В психологии труда личностные свойства группируются по разным основаниям, вычлняются и оцениваются по критерию важности (необходимости) для определенной профессиональной деятельности. Для каждого вида деятельности обосновывается список профессиональных качеств, которые относятся к категории важных (обязательных).

**Медицинское освидетельствование.** Его необходимо проводить в случае, когда замещение отдельных вакансий связано с вредными условиями труда, работой с детьми, с продуктами питания и т.д. В выгодном положении находятся предприятия, имеющие собственные ведомственные медицинские учреждения. Однако требовать медицинские справки о состоянии здоровья на все без исключения вакантные должности незаконно.

**Анализ результатов отбора.** Нередко перед работодателем встает вопрос о том, кого же из кандидатов внести в окончательный список. Чтобы избежать подобной ситуации, необходимо еще на этапе разработки требований к кандидатам определить приоритетные характеристики, необходимые для эффективного выполнения обязанностей.

За основу системы объективных оценок берутся ключевые требования к соответствующей должности. Информация кандидата оценивается в баллах от 1 (плохо) до 5 (отлично). Количество показателей, подлежащих оценке, может колебаться и доходить до 25. При оценке кандидатов следует использовать всю шкалу оценок. Пример системы оценок приведен в табл. 5.13 [8].

Таблица 5.13

*Пример системы оценок кандидатов*

<b>Оценка</b>	<b>Характеристика</b>
5 Отличный кандидат	Нет недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, может быть принят на работу
4 Хороший кандидат (выше среднего)	Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей вероятности
3 Средний кандидат	Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях
2 Ниже среднего	Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его приема на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах.
1 Абсолютно неподходящий кандидат	Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность

Специалисты по отбору должны стараться избегать искушения выставлять всем кандидатам средние оценки. Нельзя ставить оценки с плюсом или минусом.

#### 5.4. МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ

*Анализ работ, характеристика методов анализа [21].* Чтобы нанять персонал, который необходим организации, руководство должно в деталях знать, какие задачи он будет выполнять во время работы каковы личные и общественные характеристики этих работ, т.е. какие качества и навыки работников нужны. Определение этих требований связано с анализом работы и ее описанием. Последовательность и назначение анализа и описания работы показаны на рис. 5.9.



Рис. 5.9. Последовательность и назначение анализа и описания работы

**Анализ работы** – это процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям, необходимых для выполнения данной работы.

Таким образом, анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются для описания работы (т.е. описания обязанностей, прав, ответственности) и составления личностной спецификации (т.е. требований к работнику).

Анализ работы имеет две ориентации:

1) на задачу – для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.;

2) на работника – для определения характеристик поведения работника, требуемых для успешного выполнения им своих обязанностей.

Анализ работы необходим для выполнения многих функций по управлению персоналом и используется для:

- подготовки описания работы (содержит краткое изложение сути рабочего или управленческого процесса, степень его ответственности, условия работы и т.п.);
- составления личностной спецификации с указанием личностных качеств работника;
- подбора сотрудников и приема их на работу;
- оценки результативности труда работников;
- подготовки кадров и повышения квалификации путем разработки и внедрения программ подготовки кадров.

Анализ работы помогает установить знания, навыки и умения, необходимые для:

- выполнения процесса на данном рабочем месте;
- планирования карьеры и служебного продвижения, с учетом достижения работником высоких результатов;
- оплаты труда, так как она должна напрямую увязываться с навыками, умением, условиями работы, риском для здоровья и т.п.;
- обеспечения безопасности труда, поскольку она зависит от правильного расположения рабочих мест, оборудования, соблюдения определенных стандартов и других условий.

Перед началом анализа работы желательно выяснить:

- взаимосвязи трудовых процессов;
- число автономных работ, которые реально существуют;
- точные границы задач, обязанностей, ответственности, которые входят в состав работы.

Анализ начинается с составления полного перечня работ. Затем тщательно изучается их содержание путем разделения работы на отдельные элементы, решаемые задачи, логические ступени их выполнения, круг обязанностей. Изучаются приемы и методы, материалы, инструменты и оборудование, с помощью которых выполняется работа; выявляются условия труда, в которых она совершается. После этого устанавливаются объем знаний, мастерство и способности, необходимые для выполнения работы на требуемом уровне.

Анализ осуществляется, как правило, с помощью контрольных вопросов.

1. Каково название работы?
2. Где нужно выполнять эту работу?

3. Какова цель работы?
4. Кто отвечает за работника?
5. За что отвечает работник?
6. С кем работник имеет дело в процессе выполнения работы?
7. В чем заключаются основные задачи работы?
8. Как эти задачи выполняются?
9. Какие рабочие стандарты (нормы) ожидаются?
10. Какие умения, знания и опыт нужны для того, чтобы соответствовать этим стандартам?
11. Как много усилий требуется для выполнения этой работы?
12. Эта работа требует физического и/или умственного труда?
13. Какие задачи являются простыми?
14. Какие задачи являются сложными?

На основе ответов необходимо получить комплексную оценку работы.

Теперь рассмотрим методы анализа работы.

Существует три основных метода анализа работы, которые в отдельности или совокупности могут быть применены к процессам сбора информации:

- 1) наблюдение;
- 2) собеседование;
- 3) вопросники.

**Наблюдение.** Прямое наблюдение того, что работник делает, может дать большую часть информации, требуемой для ответа на вопросы о самой работе и для суждения о личностных требованиях, предъявляемых к работнику. Некоторые работы сами предполагают прямое наблюдение, более сложные работы в области управления менее пригодны для анализа путем наблюдения.

Цель каждого наблюдения – получение моментной картины того, что работник делает в исследуемом интервале, и фиксация частоты выполнения исследуемых операций. Хотя метод наблюдения достаточно прост и эффективен, его эффективность резко повышается при использовании в комбинации с другими методами, например с собеседованием.

**Собеседование.** Большинство собеседований представляют собой интервью «индивидуального» типа, прямой диалог между аналитиком и работником и/или его/ее руководителем. Когда имеет место значительное число идентичных работ, можно применить «групповое» интервью-собеседование с группой работников, выполняющих одну и ту же работу. Однако этот метод дает относительную точность информации вследствие того, что одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы, кроме того, интервьюеры также по-разному могут воспринимать (и записывать) полученную информацию.

Целесообразна также комбинация собеседований с другими методами анализа работы. Одним из условий эффективного применения данного метода при

анализе работы является четкое планирование собеседования, его общей схемы, последовательности задаваемых вопросов заранее.

**Вопросники.** Вопросники имеют то важное и очевидное преимущество, что они структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Более того, вопросники представляют собой экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большого числа людей, работающих на разных рабочих местах.

Однако эффективность использования вопросников зависит от тщательной предварительной их подготовки, тестирования, в случае необходимости вопросник должен быть пересмотрен.

Зачастую комбинация указанных методов является наиболее рациональным подходом при проведении анализа работы.

**Описание и содержание работы.** Описание работы – полное описание служебных обязанностей, ответственности и компенсации, которые работник будет иметь. Оно точно детализирует должностные обязанности работника. Описание работы должно быть максимально более общим в отношении требований к личности.

Описание работы составляется на основе информации, собираемой в ходе анализа работы.

Описание работы включает в себя следующие **типовые разделы:**

- название занимаемой должности;
- квалификационный разряд;
- кому подчиняется работник;
- за кого непосредственно отвечает работник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи. Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких как стоимость, итоговый результат, время, скорость, расход и т.п.;
- условия работы и рабочая среда – температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.;
- рабочие взаимоотношения, т.е. наиболее значительные контакты данной работы (рабочего места) с другими как внутри организации, так и вне ее;
- показатели ответственности (за подчиненных, результаты работы и т.д.).

Описания работы могут и должны использоваться в интересах всей организации и самого работника. Они применяются организацией для:

- определения задач отдельного исполнителя;
- изучения производительности труда;
- создания спецификации работника;

- пересмотра структуры организации;
- определения категории работы (ее иерархии);
- организации оптимального обучения, подготовки и повышения квалификации кадров;
- определения непригодности исполнителя и, если необходимо, его увольнения;
- аргументации в суде в случае трудового конфликта. Четкое описание трудовых функций позволяет руководителям определить, чего они хотят от того или иного работника в процессе трудовой деятельности, а работнику – знать свои задачи в конкретном трудовом процессе.

К параметрам работы относятся ее масштаб, сложность и отношения (связи). Они определяются на основе ее анализа.

**Масштаб работы** непосредственно связан с ее содержательной стороной и представляет собой количество задач или операции, которые работник, ответственный за эту работу, должен выполнить. **Сложность работы** носит преимущественно качественный характер. Она также отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения трудовым процессом. Под **отношениями по работе** понимается установление межличностных связей между исполнителями работы и другими работниками, как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации.

Наиболее распространенным **методом** описания работ (рабочих мест) является подготовка должностных инструкций, т.е. документа, содержащего описание основных функций работника, требующихся знаний и навыков, а также прав работника, занимающего данное рабочее место (данную должность).

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности, – квалификационные карты и карты компетенции («портреты» или «профили» идеальных сотрудников).

**Квалификационная карта** представляет собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора значительно легче определить наличие квалификационных характеристик, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов.

**Карта компетенций.** Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника.

В практике описания работ сложились два принципиально разных *подхода*. Согласно первому описание работ проводится на основе изучения фактического содержания работ. Однако в последние годы все большее развитие получает другой подход – анализ содержания работы в том виде, каким оно должно быть с учетом новейших достижений в области технологии и организации производства.

**Содержание работы** (труда) характеризует собой состав и объем трудовых функций работников, степень их влияния на эффективность труда, квалификационно-образовательный уровень и профессиональную подготовку работников. Необходимые знания по содержанию работы получают посредством ее анализа, который является важным элементом управления персоналом. Информация, полученная при анализе содержания работы, используется в дальнейшем для планирования рабочей силы, разработки мероприятий по набору, отбору и оценке персонала, назначению зарплаты и т.д. Процедура анализа содержания работы состоит из нескольких этапов.

На *первом этапе* проводится анализ работы с позиций, характеризующих свойства работы, в том числе описывается содержание работы (что должно быть сделано) и характеристика ее выполнения (как должно быть сделано). Основная задача этого этапа заключается в разграничении элементов деятельности.

На *втором этапе* проводится анализ требований к исполнителю с позиций, характеризующих свойства работников. При этом на основе характеристик работы формируются характеристики работников, требования к ним, а также анализируются и выделяются предпосылки пригодности работника. Основной задачей данного этапа является сопоставление на соответствие необходимых деловых и личностных характеристик работника задачам и работам.

На *третьем этапе* анализируется значимость требований к работнику с позиций выявления отдельных, наиболее важных. Задачей данного этапа является определение состава и выбор критериев значимости требований к работнику.

На последнем, *четвертом этапе* разрабатывают профиль требований к рабочему месту (должности). Профильный метод предполагает использование каталога характеристик-требований, предъявляемых к работнику в зависимости от выполняемой им работы и с учетом количественных характеристик рабочих мест и персонала.

После того как проведен анализ и описание работы, составляется **персональная (личностная) спецификация** (документ, содержащий требования, предъявляемые к исполнителю работы). На данном этапе фиксируются факты:

1) умственные качества (минимум – хорошая речь, эрудиция, желательно – высокая эрудиция, красноречие, аналитические способности);



- 2) физические качества;
- 3) образование и квалификация;
- 4) опыт и подготовка;
- 5) личные качества (ответственность, целеустремленность, добросовестность, трудолюбие);
- 6) функциональное описание выполняемой работы (т.е. то, что человек должен делать на работе).

**Показатели эффективности процесса отбора персонала.** Эффективность процесса отбора персонала можно охарактеризовать следующими количественными показателями.

1. Уровень текучести кадров, особенно среди новых работников.
2. Доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу.
3. Финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора персонала.
4. Уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте).
5. Уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками.
6. Уровень производственного травматизма среди новых работников.
7. Количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Дополнительная информация об эффективности процесса отбора персонала может быть получена от самих кандидатов, от работников организации от увольняющихся через интервью, опросы.

Существует четыре варианта исхода процесса отбора (рис. 5.10). Первый и третий варианты – ошибки процесса отбора, приносящие организации убытки. Второй и четвертый варианты – верное решение.

<b>Показатели успеваемости выполняемой работы</b>	
<b>Хорошая работа</b>	1. Ошибочная отбраковка хорошего работника
	2. Верный выбор хорошего работника
<b>Плохая работа</b>	3. Ошибочный прием на работу плохого работника
	4. Верная отбраковка плохого работника
<b>Неуспех                      Успех</b>	
<b>Результаты отбора</b>	

Рис. 5.10. Возможные исходы процесса отбора персонала

Цена ошибки, допущенной при отборе, тем выше, чем сложнее и ответственнее работа, которую должен будет выполнять новый работник. В результате поиска и отбора персонала организация может понести финансовые потери.

1. Низкая производительность труда, низкая прибыль, низкое качество продукта или услуги.

2. Ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, отсюда – снижение прибыли.

3. Издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др.

Ориентировочно эффективность различных методов оценки кандидатов показана в табл. 5.14.

Таблица 5.14

*Эффективность методов оценки кандидатов*

Методы оценки	Оценки уровня эффективности, %
1. Центры оценки персонала	70-80
2. Тесты на профессиональную пригодность	60
3. Общие тесты способностей.	50-60
4. Биографические тесты	40
5. Личностные тесты	40
6. Интервью	30
7. Рекомендации	20
8. Астрология, графология	10

Кроме качественных показателей эффективности работы службы персонала по отбору новых сотрудников можно использовать и количественный показатель, который можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_H = \frac{P_K + P_P + O_P}{\text{ч}}, \quad (5.24)$$

где  $K_H$  – качество набранных работников, %;

$P_K$  – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

$P_P$  – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$O_P$  – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$\text{ч}$  – общее число показателей, учтенных при расчете.

## Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

### 6.1. Организация обучения кадров

### 6.2. Выбор, виды и моделирование карьеры

### 6.3. Планирование карьеры

#### 6.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ

В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается за счет амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров, т.е. в организации необходимо заниматься развитием персонала.

Развитие персонала можно определить как совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом, в частности:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

В узком смысле развитие персонала – это комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации. Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия [21].

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе, с тем, чтобы ожидания кандидата были реалистичными. Далее идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации. В ходе неофициального общения новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения.

дения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования любой организации, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Кроме того, для любого предприятия в определенной степени необходимы кадровая конкуренция и, во всяком случае, устранение незаменимости любого рабочего или служащего. Иначе происходят большие перекосы, когда «незаменимые» работники порой буквально вырывают себе особые льготы в отношении зарплаты, организации рабочего дня и т.д., а руководитель, боясь нарушить работу организации в целом, не в состоянии навести порядок, что в свою очередь вызывает законное возмущение других работников.

Резерв кадров – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Резерв кадров необходим для организации любого типа и размера. В крупных организациях, которые ориентируются в основном на воспитание собственного резерва, эта задача может быть решена путем вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей функциональных служб.

Не менее важным элементом в развитии персонала является подготовка кадров. Связано это с тем, что организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность труда. Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения работы. К сожалению, в России повышение в должности во многих случаях не сопровождается дополнительным обучением. Хотя, конечно, необходимость такого обучения всегда понималась руководством отраслей. Тем не менее, чаще всего вновь назначенный руководитель обучается, по крайней мере, на первых порах, методом проб и ошибок.

В целом, современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом и как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала

руководство организации должно постоянно работать над повышением его потенциала.

В общем случае, под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые будут содействовать повышению эффективности деятельности работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

Управление развитием персонала реализуется в рамках двух основных направлений:

- обучение;
- планирование и развитие карьеры.

**Виды обучения кадров.** Следует различать три вида обучения [21].

**Подготовка кадров** – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

**Повышение квалификации кадров** – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

**Переподготовка кадров** – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Необходимость проведения подготовки или повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обуславливать следующие **причины**.

- нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;
- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда собственных работников;
- технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом;
- подготовка к более высокой должности;
- развитие потенциала работников;
- рост объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;
- рост социальной ответственности фирмы за ее работников, т.е. создание фирмой условий для развития работников.

**Цели** повышения квалификации, подготовки и переподготовки:

- удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);

- повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Расширенная характеристика видов обучения представлена в табл. 6.1 [21].

Таблица 6.1

*Характеристика видов обучения*

<b>Виды обучения</b>	<b>Характеристика вида обучения</b>
Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения для выполнения определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности
Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
Профессиональная переподготовка	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

**Методы обучения персонала [21].** Обучение персонала может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение).

Каждый из названных типов обучения предполагает различные способы организации обучения. В первом случае можно выделить следующие:

- смена работы, смена рабочего места (ротация);
- чередование действий и операций;
- командировка в другие организации (дочерние фирмы, филиалы);
- специальный подбор заданий для обучения;
- наставничество, т.е. повышение мастерства у более квалифицированного работника;

- система быстрого реагирования после наставничества («натаскивание» сотрудника на выполнение определенных действий и операций);
- использование рабочих инструкций (вариант самостоятельной подготовки и переподготовки);
- стенды, тренажеры, которые имитируют какую-либо операцию или ситуацию.

Организация обучения с отрывом от производства предусматривает обучение сотрудника на различных курсах повышения квалификации, которые могут проводиться в специализированных центрах или вузах. При этом одним из распространенных методов обучения является чтение лекций, на которых излагаются теоретические и методические основы, а также результаты передового опыта.

Одним из активных способов обучения считается работа на конференциях и семинарах, участие в обсуждениях, «круглых столах», что способствует развитию мышления и пополнению знаний. Другой активной формой обучения являются деловые игры, участие в которых развивает навыки самостоятельного принятия решений и коллегиальной работы.

Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики, предполагает моделирование организационной проблемы, которую решают участники (слушатели) группы. В процессе выработки решения участники активно используют как теоретические знания, так и практические навыки.

Обучение в рабочих группах проводится по проблемам управления организацией и способствует развитию навыков выработки конкретных решений в команде.

Моделирование как способ обучения и решения производственно-экономических проблем развивает аналитические способности, умение выявлять и учитывать различные факторы (позитивные и негативные, внутренние и внешние и др.), влияющие на успех результата.

Следует отметить, что в европейской практике управления основной упор делается на подготовку по индивидуальным программам, так как только в этом случае можно получить максимальный эффект. Безусловно, такой подход предполагает тщательный отбор претендентов на обучение.

Портфель форм обучения в большинстве российских организаций достаточно традиционен и ограничен – обычно это семинары и тренинги [16]. В то же время существуют более современные подходы и технологии могут предоставить возможность качественного расширения спектра форм обучения. Одни из самых эффективных современных подходов – это модель обучающейся организации и корпоративного обучения. В числе недостаточно практикуемых на российском рынке технологий в обучении можно назвать управление проектом, обучение действием, коучинг, обучение через Интернет и видео курсы. Впро-

чем, эффективность удаленных форм обучения традиционно вызывает много вопросов.

Всё-таки одной из самых прогрессивных концепций можно назвать модель обучающейся организации. Многие (если не большинство) из современных западных компаний стали успешными благодаря этому подходу. Примерами могут служить заводы японской фирмы «Toyota», английской «Nissan», американской «Hewlett Packard». Обучающаяся организация – это компания, в которой обучение представляет собой неотъемлемую часть её развития. Оно стало составляющей корпоративной культуры, где на всех уровнях используется преданность сотрудников предприятию, стремление к саморазвитию и способность к обучению. Организация существует как единое целое и находится в процессе постоянного самосовершенствования. Специалисты такой компании конструируют существующую в организации действительность, они управляют ей. И индивидуальная карьера каждого сотрудника строится в русле стратегии развития компании. Переход к данной модели требует значительных усилий всех сотрудников и перестройки организации работы компании и начинается он с осознания руководством необходимости кардинальных изменений в деятельности организации и, зачастую, в это могут помочь только профессиональные консультанты по организационному развитию.

Сегодня и российские компании начали осознавать, что эффективное обучение должно стать постоянным и целенаправленным процессом. Не секрет, что бизнес в России отличается от бизнеса в развитых странах, поэтому точно копировать методики и разработки иностранных фирм не совсем правильно. Внедрение чего-то инородного (пусть даже очень эффективного) всегда связано с разрушением уже функционирующей системы, а сейчас требуется созидание. Поэтому грамотнее использовать принципы подстройки под имеющиеся бизнес – условия и ведения к намеченной цели, предоставив сотрудникам возможности для реализации выработанных ими же методов перехода к новому. Эффективно обучающейся является такая организация, которая поддерживает процесс обучения во всех областях, поощряет обучение тому, как нужно учиться [16].

По мнению Питера Сенджа, существует пять «дисциплин», в которых должен практиковаться каждый сотрудник организации, чтобы она стала по-настоящему обучающейся:

- осознание мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми;
- поощрение коллективного обучения;
- приобретение и поощрение личного мастерства;
- развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее;
- развитие способности системного мышления.



Дисней, скорее всего, интуитивно стремился развивать и поддерживать все эти «дисциплины». Сам он выразился так: «Деньги мы снова вкладывали в бизнес, в долговременную программу развития... Я подразумеваю рост, который имеет значение лишь в той мере, в какой он увеличивает качество нашей продукции в долгосрочной перспективе. Фактически же наша студия стала больше напоминать школу, чем бизнес. Мастерство наше росло благодаря обучению, самокритике и экспериментированию».

Пять «дисциплин» создавали особую среду, корпоративную культуру обучающейся организации. Каким образом?

**Осознание мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми.** Самый мощный ресурс любой организации – люди. Найти двух абсолютно одинаковых людей практически невозможно. Все мы разные. Каждый обладает своими убеждениями и ценностями, индивидуально воспринимает мир и происходящие в нем события, по-своему думает, усваивает и осмысливает полученную информацию, то есть имеет отличающуюся от других мыслительную карту. С одной стороны, различие в восприятии и оценке позволяет добиваться многопланового видения любой ситуации, находить многовариантные решения возникающих проблем. Недаром говорят, что «одна голова хорошо, а две лучше». С другой стороны, это различие порождает недопонимание, провоцирует конфликты. Однако договориться, возможно, если научиться понимать и принимать друг друга. Первая «дисциплина» задает новые правила общения между сотрудниками, формирует атмосферу взаимопонимания. Во-первых, общение выстраивается на основании убеждения, что другой человек обладает знаниями, которых нет у вас, – это и обуславливает его позицию. Во-вторых, чтобы он захотел этими знаниями поделиться, необходимо согласиться с ним, уточнив, на чем базируется его позиция, и лишь затем высказать свою точку зрения. При таком стиле общения люди не только говорят об уважении друг к другу, а открыто проявляют его. В организациях, где такие правила общения обязательны, во много раз снижается степень конфликтности и возникает эффект синергии, при котором сотрудники взаимодополняют друг друга.

**Поощрение коллективного обучения.** Сюда относятся не только уже ставшие привычными тренинги, но и новые методы организации командного взаимодействия. В компании У. Диснея было принято проводить коллективные обсуждения проектов на всех стадиях их реализации. «В процесс должны быть включены все, начиная от простого дворника и кончая заместителем директора», – считал Дисней. Безусловно, это способствовало образованию команды единомышленников. Однако такой подход давал и ряд других очень важных эффектов именно в плане коллективного обучения. Дело в том, что сотрудники разных профессий и уровней управления обладают разными способами мышления, а соответственно, и реагирования в сложных ситуациях. Так, творческий склад ума дизайнеров, копирайтеров позволяет им генерировать множество ва-

риантов выхода, хотя далеко не все из них оказываются приемлемыми. Логика, к которым относятся программисты, финансисты, специалисты по бизнес-процессам, умеют медленно, но верно искать единственно правильный путь, рискуя, однако, упустить драгоценное время. В ходе обсуждения создается ситуация неявного обучения, когда дизайнер вынужден учиться логическому расчету у программиста, а программист – гибкому подходу у дизайнера.

Тренинг – еще один успешно зарекомендовавший себя вид коллективного обучения. В последнее время особенной популярностью пользуются VIP-тренинги, которые могут проводиться непосредственно на рабочих местах, однако мало кто знает, что подобные занятия не являются для России чем-то новым. Еще в середине 60-х годов VIP-тренинги успешно применялись в закрытых конструкторских бюро. С сотрудниками этих учреждений работали психологи, используя психотерапевтические техники и особым образом выстраивая рабочий процесс в организации. Приведем пример одной из используемых методик. Перед группой конструкторов ставилась определенная задача. Сначала сотрудники решали ее на сознательном уровне. Потом их вводили в состояние сна, активизируя тем самым выплеск нестандартных решений, рождающихся в области бессознательного. Во втором случае результаты превзошли все ожидания.

Вторая «дисциплина» позволяет организации взять на вооружение эффективные методики, разработанные как отечественными, так и западными специалистами, обеспечив компаниям планомерное развитие.

**Приобретение и поощрение личного мастерства.** Сюда относятся материальные и нематериальные стимулы, побуждающие персонал к профессиональному росту. Это могут быть премии за удачную инициативу (как в организации Диснея), благодарности, беспроцентные кредиты на покупку жилья, дополнительные дни, присоединяемые к отпуску, частичная и полная оплата обучения, карьерный рост (путем выделения и продвижения лучших сотрудников), то есть любые виды поощрения, которые доступны организации. Подобные стимулы являются своеобразными инвестициями в будущее сотрудников. Они позволяют сформировать высокопрофессиональную команду, а это всегда является конкурентным преимуществом компании. Только люди могут помочь организации занять требуемую позицию на рынке и сохранить ее в условиях жесткой конкуренции. Третья «дисциплина» призвана создать в организации необходимые для этого условия.

**Развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее.** Каждый сотрудник должен уметь оценивать, на каком этапе профессионального развития он находится сейчас, куда нужно стремиться, какие ресурсы для этого необходимы. Топ-менеджеры делают это в рамках всей организации. Четвертая «дисциплина» позволяет им работать над достижением краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Это развивает целеустремленность и создает критерии оценки поведения с той точки зрения, насколько определенное дейст-

вие или решение продвигает сотрудников и организацию в целом к желаемому результату. Объективность, взвешенный подход приходят на смену суждениям «хорошо – плохо», «правильно – неправильно». Консервативные оценки «плохо» или «неправильно» приводят к ужесточению мер негативного стимулирования (выговоры, вычеты из зарплаты и т.д.), что не располагает персонал к лояльности. Более продуктивным является иной подход: пусть сотрудник принял неправильное решение – ему объяснят, что оно не приведет организацию к желаемой цели, и попросят самостоятельно найти другой вариант, который будет выгоден и для него, и для всей компании. В этом случае сотрудник включается в процесс самокоррекции и у него формируется поведенческая гибкость.

**Развитие способности системного мышления.** Любую организацию можно представить как группу людей, объединенных общей целью. Эти люди создают систему, состоящую из разнообразных функций и ролей, служащих процветанию компании и обуславливающих ее успех. Структура эффективной организации устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники умеют мыслить такими категориями, то они четко осознают свое место и роль в этой системе, понимают зону ответственности и зону, в рамках которой они имеют право принимать самостоятельные решения. Автономные системы строятся на принципах самоорганизации и стремятся к оптимальному состоянию равновесия. Поэтому любые изменения в системе происходят тяжело и с отсроченной обратной связью.

Почему этими сложными категориями должен владеть каждый сотрудник, это можно разобрать на примере работы отдела рекламы и маркетинга. Допустим, отдел предпринимает шаги по внедрению на рынок нового продукта. Коррекцию своих шагов маркетологи проводят на основании информации о реакции рынка на внедряемый продукт. Рынок – это тоже система, она будет крайне медленно принимать предлагаемый продукт, стремясь поддерживать состояние своего равновесия. Рекламисты и маркетологи, не знакомые с основами системного мышления, способны бросить работу на полпути, не видя никакого прогресса, или начать корректировать свои действия больше, чем это необходимо. К примеру, они могут необоснованно увеличить объем рекламы, что, скорее всего, вызовет реакцию отторжения у потребителей. Все это приводит к неэффективному использованию финансовых средств. Пятая «дисциплина» учит сотрудников адекватному реагированию на происходящие вокруг события.

Все пять «дисциплин» помогают более эффективно вести бизнес, открывают новые перспективы роста и развития компании. Существуют два пути перехода компании в разряд обучающейся и развивающейся системы. В первом случае руководитель проходит, тренинги по построению работы обучающейся организации и по окончании их выполняет роль Уолта Диснея, но уже для своей компании. Во втором случае в компанию приглашается консультант, который совместно с сотрудниками формирует и реализует программу перевода органи-

зации на новые принципы работы. Сам Дисней о результатах, полученных в его обучающейся компании, говорил: «Мы можем браться за такие дела, о которых год назад не смели бы и помыслить. Я берусь утверждать, что в этом нет ничего гениального или даже просто выдающегося. Это лишь способ построения любого здорового бизнеса – много пота, разумный подход и любовь к своему делу».

Промежуточной формой между отдельными программами обучения сотрудников и описанной моделью является корпоративное обучение. Этот подход характеризуется системным обучением управленческого персонала. Оно необходимо для того, чтобы квалификация сотрудников соответствовала перспективам развития компании и для формирования организационной культуры. Эта система обучения затрагивает все уровни компании.

Коучинг – это процесс сотрудничества, партнерства между коучем и сотрудником организации, который желает и готов участвовать в коучинге, с тем, чтобы развивать свой потенциал для достижения личных и корпоративных бизнес-результатов.

Управление проектом – это целенаправленное управление изменениями. Проект представляет собой завершенную часть работы внутри стратегического направления. Эта технология может выступать как метод обучения, если в ходе осуществления проектов будет учитываться опыт изменений, который будет использован в других проектах.

«Обучение действием» предполагает осуществление каждым сотрудником собственного проекта. Планирование дальнейших действий и обсуждение результатов происходит в автономной рабочей группе с переменным составом. Таким образом, сотрудники обучаются за счет обмена опытом и контролируют деятельность друг друга. В конце программы происходит заключительная конференция, где результаты деятельности каждого сотрудника оцениваются всем коллективом организации, а также клиентами.

Использование описанной концепции обучающейся организации и современных технологий представляет хорошие возможности для совершенствования системы обучения в российских организациях. Это необходимо для выхода их деятельности на уровень, сравнимый с мировым, который невозможен без учета тенденции повышения качества управления персоналом, существующей в настоящее время.

## **6.2. ВЫБОР, ВИДЫ И МОДЕЛИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ**

Условия жесткой конкуренции обуславливают необходимость повышения потенциала персонала. Одним из путей является развитие персонала путем использования карьерного роста. Карьерная политика предприятия позволяет решать стратегические задачи. Персонал должен быть удовлетворен работой, а, следовательно, заинтересован в ней.

На сегодняшний день планирование карьеры является одним из наиболее актуальных направлений деятельности менеджеров по персоналу. Планирование карьеры начинается с осознания того, как осуществляется выбор карьеры.

**Карьера** – совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент времени работник (фактическая карьера) и/или может занимать (плановая карьера). Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Карьеру, как траекторию своего движения, человек строит сам, соотносясь с особенностями внутри – и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Карьера является предметом выбора субъекта и предметом управления со стороны менеджера по персоналу. Профессионально-квалификационная структура отражает специфику качества и количества труда конкретных работников фирмы.

**Типы и этапы карьеры.** Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации. Представить краткое описание этапов карьеры можно таблицей 6.2 [8]. В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных

сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Таблица 6.2

*Основные этапы карьеры*

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по А. Маслоу)
1. Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное развитие
2. Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
3. Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
4. Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
5. Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда. Его типология приведена с учетом того, что успешный выбор карьеры во многом обусловлен типом личности. По его мнению, **выбор** есть выражение личности, а не случайность (шанс). Он считает, что достижения и карьерные успехи зависят от соответствия между личностью и работой.

Дж. Голланд предложил следующую классификацию типов личности, которая графически может быть представлена в виде шестиугольника, получившего название «**Шестиугольник Голланда**» (рис. 6.1.)

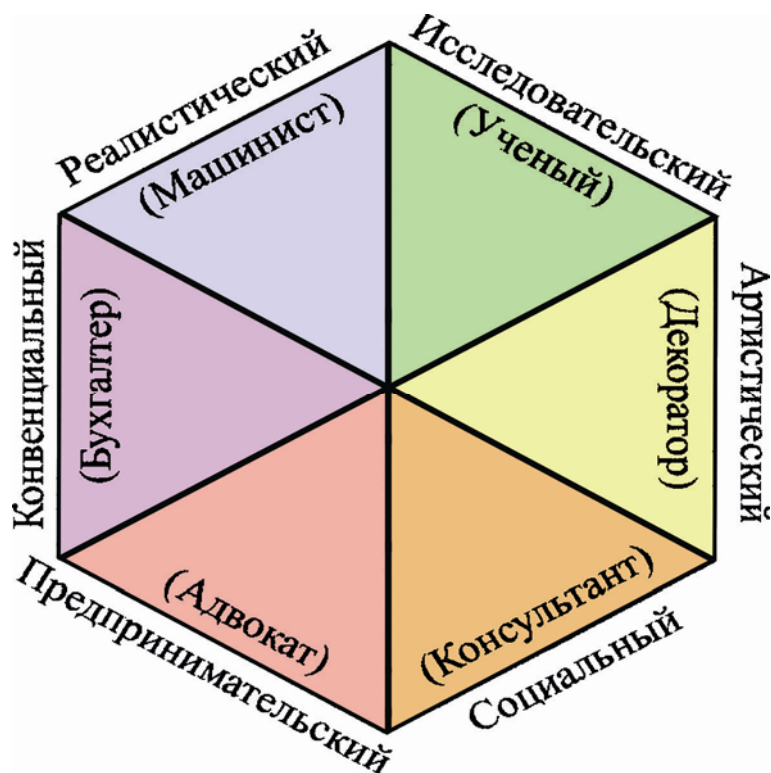


Рис. 6.1. Шестиугольник Дж. Голланда

Рассмотрим составляющие (типы личности) этого шестиугольника [21].

1. **Реалистический («машинист»)**. Человек отдает предпочтение деятельности (работе), связанной с использованием устройств, различных механизмов, инструментов. Эти люди имеют атлетические и механистические способности, любят работать со станками, механизмами, машинами.

2. **Исследовательский («ученый»)**. Человек, который предпочитает деятельность познавательную, аналитическую и методическую. Он любит учиться, наблюдать, анализировать.

3. **Артистический («декоратор»)**. Человек экспрессивен, с богатым воображением, тонким чувством интуиции, отличается оригинальностью поведения и восприятия, обладает умением, способностью представлять кого-либо и что-либо. Любит неформальные ситуации, творчески весьма одарен.

4. **Социальный («консультант»)**. Человек красноречив, обладает даром убеждения, любит работать в контакте с другими людьми, разъяснять и помогать.

5. **Предпринимательский («адвокат»)**. Человек любит оказывать влияние на других (при решении общих поставленных целей). Развит талант к организационной работе.

6. **Конвенциональный («бухгалтер»)**. Человек отдает предпочтение работе, связанной с вычислениями, точными расчетами, с фактами, с конкретными деловыми бумагами (инструкциями, положениями).

По Голланду, один из этих шести типов всегда доминирует в личности, однако человек, приспособляясь к условиям обстановки, использует спектр стратегий из двух и более типов. Шестиугольник Голланда применяется для представления близости или дистанции между различными типами личности. Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Чем ближе ориентации в шестиугольнике, тем ближе типы личности, и, используя такой подход, можно сделать вывод: если доминирующая и вторая ориентация близки, то выбрать карьеру относительно легко. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее.

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология Е.А. Климова. Все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П – «человек – природа», если главный, ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы.

Тип Т – «человек – техника», если главный, ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

Тип Ч – «человек – человек», если главный, ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей.

Тип З – «человек – знак», если главный, ведущий предмет труда – условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х – «человек – художественный образ», если главный, ведущий предмет труда – художественные образы, условия их построения.

Данная типология, как и другие, в первую очередь, призваны найти ответ на главный вопрос: где деятельность человека будет наиболее производительной, а эффективность – наивысшей.

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор, т.к. это во многом предопределяет общий интерес (эффективность) к деятельности, которой занимается человек. На базе практического материала, можно выделить основные ситуации выбора профессии (табл. 6.3). Кроме того, этап карьеры работника (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью.



*Ситуации выбора профессии*

<b>Традиция</b>	Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев
<b>Случай</b>	Выбор произошел случайно в силу некоего события
<b>Долг</b>	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми
<b>Целевой выбор</b>	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности)

В соответствии с фазами развития профессионала различают [8]:

- **оптант** (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;
- **адепт** (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);
- **адаптант** (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;
- **интернал** (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
- **мастер** (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
- **авторитет** (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

- наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, «поклонниками» его опыта, учениками.

Соответственно, фазы развития профессионала можно представить следующей схемой (табл. 6.4):

Таблица 6.4

*Фазы развития профессионала*

					Наставник
				Авторитет	
			Интернал	Мастер	
	Адепт	Адаптант			
Оптант					

**Типовые модели карьеры.** Многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье» [8].

**1. Карьера «трамплин».** Она широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рис. 6.2. Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации – работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих. Тем более, что постепенное повышение в должности приводит к возрастанию авторитетности человека и, как следствие, социального статуса, что может отражать внутренние ожидания большой группы людей, согласно их психологической конституции.

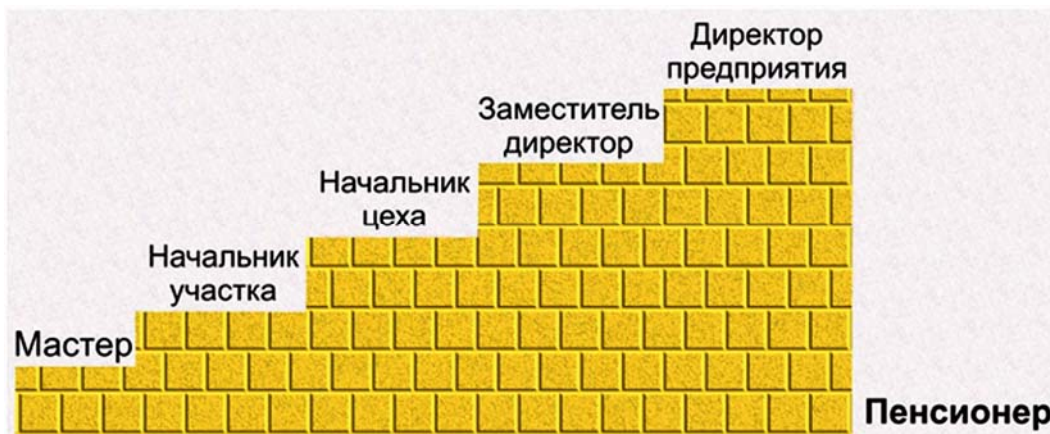


Рис. 6.2. Модель служебной карьеры «трамплин»

**2. Карьера «лестница».** Модель «лестница» (рис. 6.3) предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.



Рис. 6.3. Модель служебной карьеры «лестница»

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей». Поэтому она должна поддерживаться выше-

стоящим органом управления с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.

**3. Карьера «змея».** Эта модель пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха (рис. 6.4).

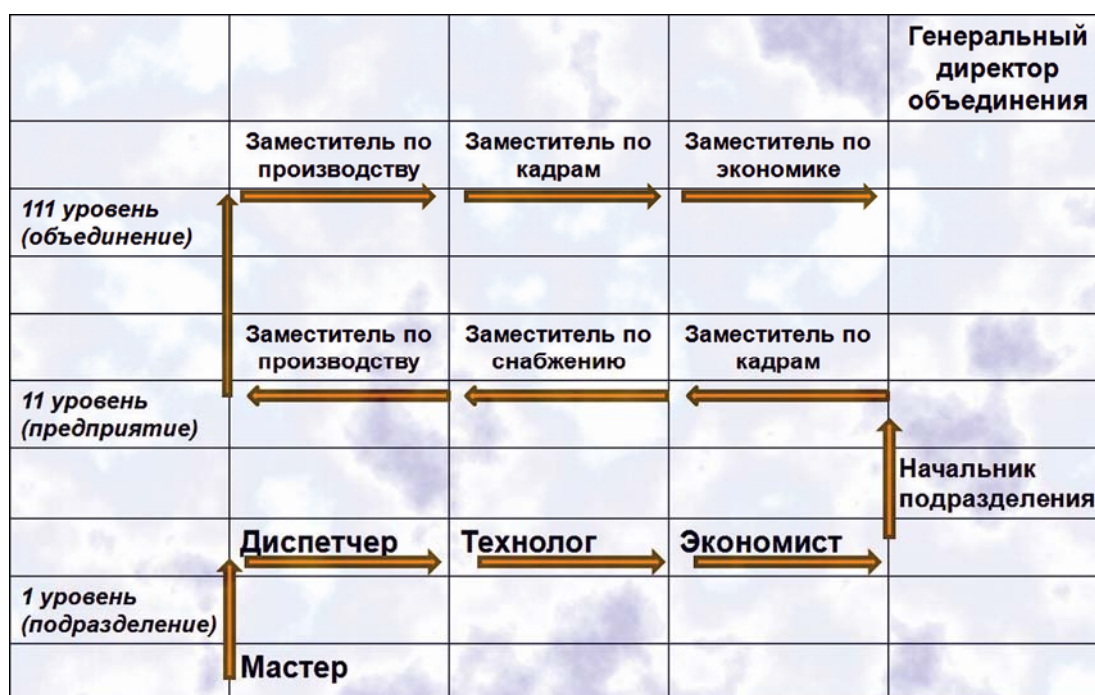


Рис. 6.4. Модель карьеры «змея»

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах. Во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех служащих. При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть со-

трудников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

**4. Карьера «перепутье».** Эта модель предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Далее приводится пример карьеры «перепутье» для линейного руководителя (рис. 6.5).



*Рис. 6.5. Модель карьеры «перепутье»*

Существует связь между отношением работника к работе и его временем пребывания в одной должности (рис. 6.6.). Замечено, что с приобретением опыта уровень энтузиазма растет, но до определенного момента (4-5 лет работы), после чего резко падает. Данный факт должен обязательно учитываться службой управления персоналом при определении модели карьеры для работника.

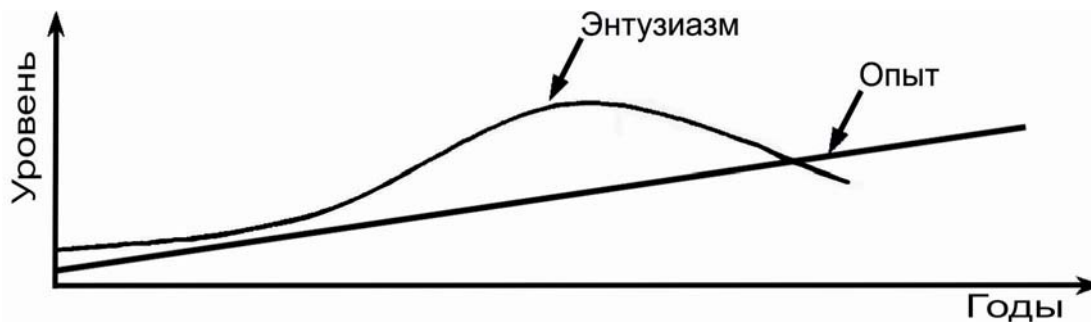


Рис. 6.6. Динамика изменения уровня энтузиазма и опыта

**Основные виды карьеры.** Основные виды карьеры можно представить в виде следующей схемы (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Основные виды карьеры

**Ситуационная карьера:** поворотами в судьбе конкретного человека рас-  
порядается случай, при котором не нужно заранее учитывать факторы планиро-  
вания карьеры. Они сами придут в свое время и заставят принимать решения о  
кадровых перемещениях и назначениях.

**«От начальника»:** модернизация предыдущего варианта, но здесь акцен-  
тирование внимания на лице, принимающем решение (от которого зависит  
карьеря). Те, кто заинтересован в ней, поневоле формируют систему работы под  
начальника.

**«От развития объекта»:** бывают ситуации, когда карьера работника на-  
ходится в его собственных руках. Например, возглавляя небольшое подразделе-

ние, его руководитель добивается развития, превращая его в более крупное. В связи с этим повышается его должностное положение.

**«Собственноручная карьера»:** некоторые люди работают настолько профессионально, что этот профессионализм сам себе прокладывает Дорогу вверх по должностной лестнице.

**«По трупам»:** ведущая роль принадлежит карьеристу в резко отрицательном смысле слова. Карьерные интересы настолько превалируют в его жизни, что он не остановится ни перед чем. Такой карьерист использует различные методы по «уничтожению» мешающих ему работников.

**Системная карьера.** Современным методом планирования и развития карьеры является системная карьера, к основным идеям которой относятся:

- обучение работников кадровых служб квалификационной разработке системной карьеры, «карьерным технологиям»;
- объединение в единое целое различных составных частей карьеры;
- использование системного подхода и средств, не являющихся случайными факторами;
- создание организационного фундамента для планирования карьеры.

Характеристика составных частей системной карьеры [21]:

1) **вертикальная карьера**, или должностное продвижение работника вверх по служебной лестнице. Важно учесть не только смену должностей, но и развитие знаний, навыков, умений. Такая карьера требует:

- описания каждой должности или составления должностных характеристик или инструкций, которые включают в себя задачи, обязанности, права, ответственность, требования к знаниям, навыкам и умениям претендента, критерии оценки его деятельности;
- оценку знаний, навыков и умений работника при предполагаемом выходе из должности и планируемом входе в вышестоящую должность;
- предоставления возможной преддолжностной подготовки или преддолжностного повышения квалификации.

Самое уязвимое место – несоответствие уровня знаний, навыков и умений конкретного работника занимаемой должности. Это обстоятельство имеет двойное проявление:

- работник находится ниже, чем того требует должность. Обычно при таком «авансе» рассчитывают на рост в должности в процессе освоения работы. Если работник не оправдывает такой «аванс», то срывает принцип Питера, т.е. человек, достигнув уровня некомпетентности, продолжает управлять;
- способного и компетентного специалиста пытаются превратить в неспособного и некомпетентного руководителя. Подобные кадровые эксперименты обходятся очень дорого для организации.

2) **горизонтальное продвижение** (профессиональная карьера). Разновидностью данного типа карьеры является *ротация*, которая имеет следующие подвиды:

- кольцевая ротация: работник, пройдя ряд должностей за определенное время, возвращается на свою прежнюю должность;
- короткая ротация: прохождение работником небольшого и четко спланированного количества должностей до своей основной должности. Такой подход используют, как правило, в подсистемах становления и формирования специалистов и руководителей после приема на работу;
- безвозвратная ротация: продвижение без возврата на свою «стартовую должность».

Обеспечивающими частями системной карьеры являются:

- информационное;
- плановое;
- организационное;
- оценочно-аналитическое обеспечение;
- консультативное;
- обучающее.

**Основные методы моделирования карьеры [21].** Человек должен определиться в выборе средств, необходимых для продвижения по карьерной лестнице (тренинг, обучение). С другой стороны, организации в лице менеджера по персоналу необходимо выявить потребности и возможности в области развития кадров. Для оценки этих возможностей используют ряд услуг в области моделирования карьеры.

1. **Индивидуальное консультирование** – очень дорогой, но достаточно эффективный способ, применяется к заслуженным, заведомо талантливым работникам. При индивидуальном консультировании используются методы психоанализа, т.е. собеседование, тестирование, интервью, последовательная проработка консультанта и клиента (работника), совместная проработка различных вариантов карьеры.

2. **Групповая сессия** – более дешевый способ, имеющий, однако, существенный недостаток отсутствие индивидуального подхода и индивидуальной оценки работников. Применяется в рамках стратегического кадрового развития фирмы внутри отделов и подразделений.

3. **Различные формы самооценки** – самый дешевый способ. Основная проблема состоит в том, что не все способны давать себе объективную оценку.

4. **Консультирование менеджером по персоналу и консультирование непосредственным руководителем** – наиболее распространенный способ, применяющийся для средней и высшей категорий работников.



5. **Оценочные центры и центры развития** (используют, когда речь идет о карьере руководителя), где определяются сильные и слабые стороны в следующих областях:

- анализ проблем (выявление аналитических способностей человека);
- коммуникации (выявление уровня коммуникабельности и способности правильного выбора средств коммуникации);
- постановка целей (умение ставить цели);
- принятие решений (своевременность точность и объективность оценки, правомерность и аргументированность выбора);
- предотвращение и разрешение конфликтов (данная оценка производится применительно только к менеджерам);
- обучение (насколько обучаем сам, способен ли обучать);
- мотивация работы (личные стимулы, способен ли мотивировать подчиненных);
- контроль за работой (только для управленцев);
- использование времени (способность к эффективной организации работы).

Такие центры помогают сформулировать реальные цели в сфере планирования карьеры для каждого работника. При этом сам работник также выдвигает свои личные задачи и цели продвижения.

Широкое развитие также получил **метод перспективной профессиональной поддержки**. Он сочетает индивидуальное консультирование с экономичностью группового подхода. Метод состоит из трех основных этапов.

1. Консультант проводит семинар для группы или собеседование по телефону. По времени это занимает минимум 2,5–3 часа. Тема семинара, его содержание заключаются, прежде всего, в определении основных целей и в выборе методов развития карьеры, а также в определении роли самого работника в процессе развития карьеры.

2. Работник заполняет тест самооценки с вопросами с целью выявления личных и деловых качеств. При этом выявляются положительные и отрицательные стороны в сфере принятия решения, оцениваются способности к риску, лидерству, способности преодолевать стрессы, критичность к себе, поведение в коллективе. Такие тесты призваны оценить профессиональные склонности работника.

3. Консультант обрабатывает результаты теста и проводит окончательный анализ. В его отчете отражается характеристика профессиональных знаний, умений, мотивации (интересов работника в той или иной сфере), системы риска (связанного с несоответствием сферы деятельности человека с полученным результатом). На основе результатов анализа даются конкретные рекомендации фирме и человеку по поводу оптимального развития карьеры.

### 6.3. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Планирование карьеры означает создание условий для непрерывного преодоления человеком достигаемых уровней, причем между этапами жизни и стадиями карьеры существует определенная связь. Стадии трудовой деятельности подразделяют следующим образом (рис. 6.8):

- стадия А – обучение;
- стадия В – включение;
- стадия С – достижение успеха;
- стадия D – профессионализм;
- стадия Е – переоценка ценностей;
- стадия F – мастерство;
- стадия G – пенсионный период.

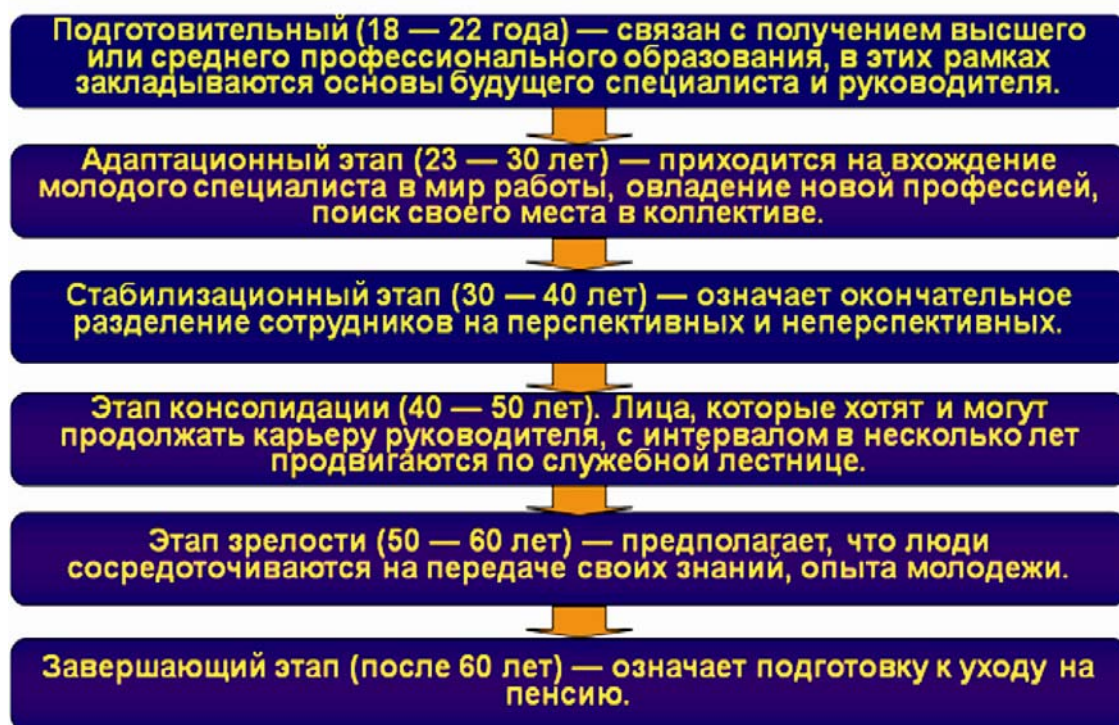


Рис. 6.8. Общая схема карьерного продвижения в организации

**Планирование карьеры** – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Вышеуказанные стадии, за исключением первой и последней, составляют период жизненной активности человека:

- стадия В (20–24 года) – период начальной карьеры – вхождение в организацию и нахождение своего места в ней;
- стадия С (30 лет) – период стремления заявить о себе, добиться успехов, признания в организации;
- стадия D (35–45 лет) – период высокого профессионализма, расширения сферы применения своих знаний и способностей, опыта, упрочения занимаемых позиций на предприятии;
- стадия Е (50–60 лет) – период переоценки своих достижений, значения проделанной работы, период сомнений в правильности выбора;
- стадия F (более 60 лет) – стадия мастерства, период акцента на развитии других сотрудников (молодых), демонстрация искусства управления, стремления к благополучию всего предприятия.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 6.5.

Таблица 6.5

*Основные мероприятия по планированию карьеры*

<b>Субъект планирования</b>	<b>Мероприятия по планированию карьеры</b>
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Организация работы по планированию карьеры со стороны менеджера по персоналу заключается в определении целей развития карьеры самого работника и целей развития фирмы. Основным эффектом деятельности менеджера по персоналу обусловлен оптимальным сочетанием достижения обеих целей, однако добиться этого в реальных условиях сложно. Поэтому наиболее распространенным на практике является метод, предусматривающий работу сотрудника последовательно на ряде должностей, прежде чем занять целевую должность. При этом на каждой должности он должен реализовать конкретную цель предприятия.

Анализ зарубежной практики показывает, что существующие методы и модели планирования карьеры весьма многочисленны. К основным методам планирования карьеры можно отнести [8].

**1. Анализ листков по учету кадров.** Данные статистически обрабатываются, и выявляется срок занятия идентичных должностей. Недостатком этого метода является ориентация на прошлый опыт, который не может быть использован без корректировок при смене кадровой политики в организации.

**2. Социологический и экспертный опрос ученых и руководителей предприятий.** Опрос касается рационального возраста и срока занятия должностей с последующей обработкой результатов методами ранговой корреляции. Возможным недостатком данного метода при его применении является ограничение продолжительности прогнозируемого периода и отсутствие опыта.

**3. Совмещение указанных методов и комплексная оценка кадров управления с помощью рейтинга.** С помощью рейтинга можно вывести для каждой должности руководителя и специалиста рациональные значения возраста и сроков занятия должности. Наличие нормативного рейтинга по должности и фактического рейтинга полученного работником в результате аттестации, позволяют сделать вывод о целесообразности и способах продвижения по службе конкретного работника.

Для примера оценки карьерных перспектив, можно привести опрос, проведенный А.П.Егоршиным для определения рационального возраста руководителя [4]. В анкете задавался вопрос о рациональном возрасте для занятия должности руководителя предприятия, его структурного подразделения и участка (бригады). Результаты опроса приведены в табл. 6.6.

Таблица 6.6

*Рациональный возраст руководителя (% от общего числа опрошенных)*

Рациональный возраст, лет	Руководитель предприятия (высшее звено)	Руководитель структурного подразделения (среднее звено)	Руководитель участка, бригады (низовое звено)
До 30	2,5	14,1	45,7
30-40	23,2	57,3	33,7
40-50	57,6	23,5	15,1
50-60	16,7	5,1	5,5
Итого	100	100	100

Материалы социологического опроса показывают, что наиболее рациональный возраст для работы в должности руководителя предприятия – возраст от 40 до 50 лет. Действительно, в этот период жизни руководитель имеет соответствующие профессиональные знания и умения, накопил достаточный опыт, имеет высокую квалификацию, нормальное здоровье и работоспособность. Для руководителя структурного подразделения предприятия рекомендуется возраст от 30 до 40 лет. В этот период руководитель достигает максимума жизненной энергии, творческих замыслов, имеет отличное здоровье и определенный жизненный опыт.

Для руководителей нижнего звена (участков, служб) приемлемым является возраст до 30 лет. Также из данных табл. 5.6 видно, что в основу карьеры всех трех групп должностей заложена модель «лестница».

При проведении социологического опроса задавался вопрос о предельных сроках занятия выборной должности. Наибольшая часть опрошенных полагает, что рациональный срок занятия должности руководителя составляет 10 лет (51% опрошенных), до 5 лет (33 %). Не получил поддержку срок 15 лет и более (всего 9% опрошенных).

В некоторых компаниях Германии накоплен положительный опыт планирования карьеры специалистов и руководителей, который основывается на полной информированности работников относительно перспектив перемещения. Эта система подразумевает солидную предварительную работу по разработке:

- ранговых квалификационных характеристик рабочих мест;
- их квалификационных оценок;
- изучению мнения работников об имеющихся и желаемых полномочиях.

В результате такой работы все рабочие места ранжируются по параметрам Женевской схемы оценки условий труда, и разрабатывается матрица, где рабочие места с одинаковыми параметрами попадают в одну колонку. Сразу видны возможности горизонтального перемещения (в пределах одной колонки) и вер-

тикального перемещения (с переходом в другую колонку). Очевидно, что подробные научно обоснованные описания, квалификационные характеристики по каждому рабочему месту доступны для рассмотрения любому желающему продвигнуться. Фрагмент матрицы продвижения показан в табл. 6.7.

**Модель партнерства по планированию и развитию карьеры.** Партнерство – совокупность действий работника, его руководителя и представителя службы по персоналу. Общая цель – сочетание потребностей и целей работника с целями организации. Схема модели партнерства представлена на рис. 6.9 [21].

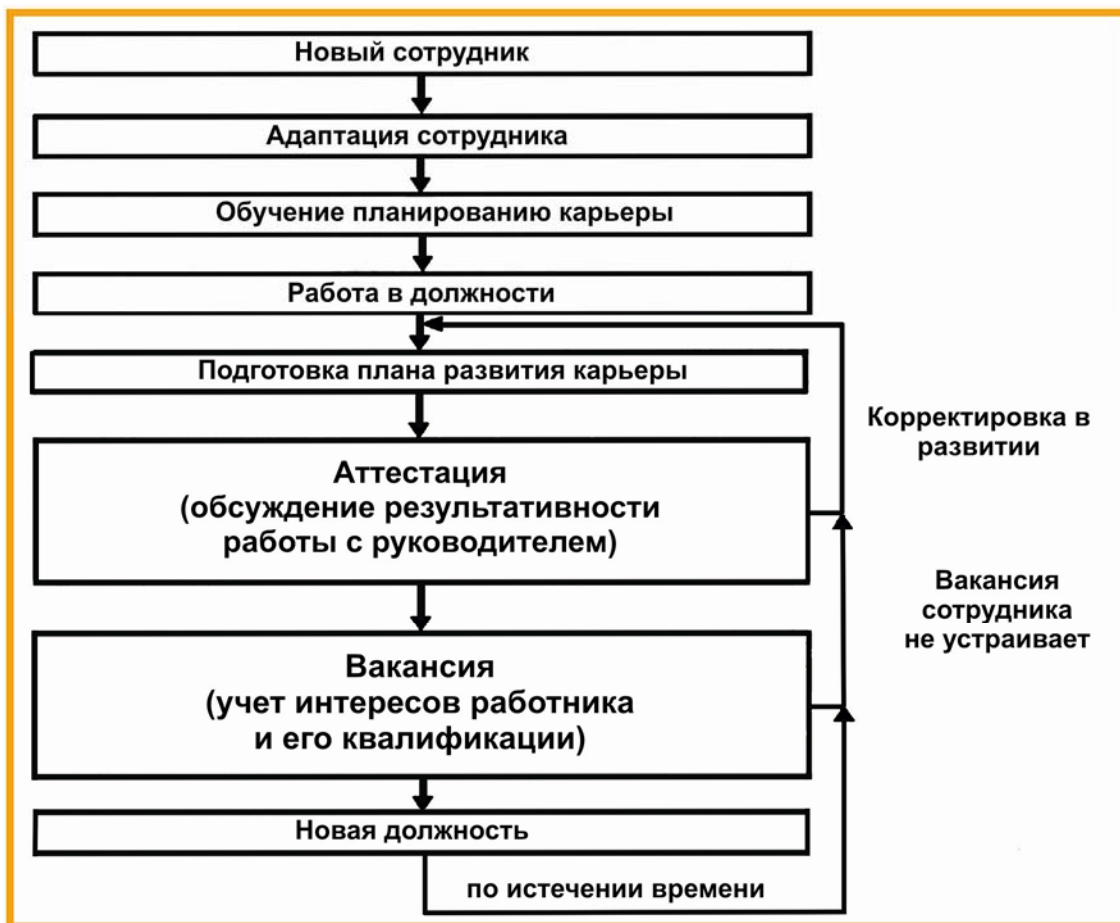


Рис. 6.9. Схема модели партнерства

На сегодняшний день существует несколько методик оценки результативности планирования карьеры, но наиболее эффективной является японская модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

**Типовая схема служебной карьеры в японской компании.** Система пожизненного найма проявляется в моральной ответственности компании перед работником, но она не дает гарантии занятости. Увольнение является вполне возможным решением проблемы.

Таблица 6.7

Продвижение по службе технических исполнителей и специалистов (фрагмент матрицы)

Профессиональные группы								Профес. сфера
1	2	3	4	5	6	7	8	
		Ассистент по сбыту	Личный представитель по сбыту	Представитель по сбыту	Старший представитель по сбыту	Управляющий представитель по сбыту		Маркетинг-сбыт
		Ассистент по маркетингу	Специалист по маркетингу	Старший специалист по маркетингу	Консультант по маркетингу	Старший консультант по маркетингу	Продуктовый или отраслевой менеджер	
	Ответственный исполнитель	Старший ответственный исполнитель	Специалист по управлению	Старший специалист по управлению	Квалиф. референт/ассист. директора	Старший квалифицированный референт		Управление
Секретарь 3 категорий	Секретарь 2 категории	Секретарь 1 категории	Секретарь дирекции	Шеф-секретарь				

Характерная особенность японской модели заключается в обязательности стажа работы на предприятии для роста по службе и его влиянии на оплату труда.

Типовая схема служебной карьеры в японской компании может быть представлена в виде трех блоков (табл. 6.8) [21].

Таблица 6.8

*Типовая схема служебной карьеры в японской компании*

<p><b>Блок 1: поступление на работу (20–25 лет).</b> Основной целью компании является проверка реальной ценности вузовского диплома и ориентация конкретного служащего на деятельность компании. Этапы: проведение квалификационного экзамена; разработка конкретной (индивидуальной) программы адаптации и ориентации служащего в делах фирмы; проведение дополнительных испытаний (систематическое наблюдение и анализ результатов с целью оказания помощи и корректировки деятельности работника)</p>
<p><b>Блок 2: зачисление на постоянную работу (возраст 25–35 лет).</b> Этапы: ротация по плану (работа человека на разных рабочих местах и в различных должностях на данном предприятии); стажировка у ведущих руководителей и специалистов; наставничество с учетом повышения сложности заданий; повышение квалификации в организованной системе (целевые курсы повышения квалификации); систематическая оценка результативности</p>
<p><b>Блок 3: должностное и профессиональное продвижение (возраст 36–65 лет).</b> Решение вопроса о карьере с ориентацией по двум направлениям: карьеры руководителя; карьеры специалиста.</p>

**Организация карьеры.** Организация карьеры предполагает наличие определенных документов в организации, на базе которых она осуществляется:

- положение о карьере;
- фактические модели карьеры;
- плановые модели карьеры.



**Положение о карьере** – документ, регламентирующий процесс управления карьерой на предприятии. В настоящее время можно выделить следующие характерные разделы:

- общая часть;
- цели и задачи карьеры;
- организация управления карьерой;
- оценка персонала в продвижении карьеры;
- порядок подготовки и принятия решений о карьере;
- система используемой документации.

**Фактическая модель карьеры** – накопленные «фотографии» карьеры или созданные сегодня для каких-то целей видов карьеры.

«Фотографирование» карьеры дает необходимую информацию о переходе с должности на должность, как по горизонтали, так и по вертикали, а также о времени работы в каждой должности, повышении квалификации, изменении знаний, навыков, умений. Фактические модели полезны тем, что они могут дать представление о реальной карьере и ее механизме.

Формирование **плановой модели** представляет собой разработку возможной карьеры работника. При этом план включает в себя:

- определение должностных перемещений;
- описание требований к кандидатам;
- временные интервалы;
- формы и методы оценки знаний, навыков и умений;
- оценка результатов, работы и пр.

Плановые модели имеют весьма важные психологические особенности. Они представляют собой своеобразные обещания по карьерным возможностям.

**Создание кадрового резерва в организации.** Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [22].

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (см. рис. 6.10).

Различают следующие типы резервов по виду деятельности.

**Резерв развития** – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру.



Рис. 6.10. Работа с резервом и ее взаимодействие с другими видами кадровой работы.

**Резерв функционирования** – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения резерв может быть: **группа А** – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время; **группа В** – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

**Принципы формирования и источники кадрового резерва.** Принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры. Динамичность карьеры – индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овладения должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лет наблюдается снижение эффективности труда в этой должности. Динамичной карьерой признается та, при которой в большом числе случаев работник занимал каждую должность в течение трех – пяти лет. в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и

т.д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д.

Существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это – должности высших руководителей, оказывающее исключительное влияние на развитие организации. Если рассчитывать на «чужака», то у него значительное время уйдет на адаптацию: 3-6 месяцев – на знакомство с делами, 1-3 года – на признание как «своего», 2-5 лет – на то, чтобы впитать культуру организации [8].

Поэтому в современных организациях необходимо создавать специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерв руководителей). Управление этой системой – важная стратегическая задача. Система предполагает:

- выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящей должности;
- подготовку этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившихся должностей и утверждение в них новых сотрудников.

Процесс планирования и подготовки резерва руководителей представлен на рис. 6.11.



Рис 6.11. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

В первую очередь идет определение ключевых должностей, к их числу относятся первые руководители. В крупных компаниях число ключевых должно-

стей колеблется от 30 до 150-200. Далее определяются характеристики будущих руководителей. Портрет «идеального руководителя» может включать следующие параметры:

- планирование и принятие решений (анализ финансовых данных, подготовка реалистичных бюджетов, стратегическое мышление);
- организация (умение организовать сотрудников, разумное распределение рабочего времени);
- коммуникация (внимание, выступления);
- развитие подчиненных и умение их мотивировать;
- внешние контакты (управление деловыми взаимоотношениями, представление компании);
- навыки общения;
- лидерство (сотрудник с лидерским потенциалом);
- управление переменами (способность адаптироваться и идти на риск).

Следующим шагом следует подбор кандидатов, который осуществляется в обстановке исключительной конфиденциальности. Обычно для этого используются три критерия:

- соответствие индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности (методом экспертных оценок по шкале стандартных оценок или методом психологического тестирования специалистами);
- результаты работы в занимаемой должности и в ранее занимаемых должностях (по итогам аттестации и сведениям из личного дела о вознаграждениях или наказаниях);
- степень готовности кандидата (с использованием матрицы «потенциал – результаты» – рис.6.12).

<b>потенциал</b>	<b>Высокий</b>		<b>Кузнецов</b>	<b>Зябликов</b>
	<b>Средний</b>	<b>Соколов</b>		
	<b>Низкий</b>		<b>Иванов</b>	<b>Смирнов</b>
		<b>Низкий</b>	<b>Средний</b>	<b>Высокий</b>
		<b>результат</b>		

Рис. 6.12. Матрица «Потенциал – Результаты» для определения степени готовности кандидата на руководящую должность

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основным резерв составляют руководители различных рангов.

Таким образом, при работе с резервом существуют определенные этапы.

**Этап 1. Анализ потребности в резерве.** Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;
- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов – руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия – заместитель руководителя предприятия по кадрам.

**Этап 2. Формирование и составление списка резерва.** Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

- анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т.п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.); оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т.п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников – сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;

- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

**Этап 3. Подготовка кандидатов.** Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.



Социально-психологическая подготовка. Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны» – через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва – самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование – они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

Ко всему вышесказанному необходимо добавить, что на современном этапе мотивация карьеры является очень важной составляющей в работе по формированию кадрового резерва, но, к сожалению не всегда проработанным элементом.

Таким образом, при управлении карьерой на предприятии необходимо исходить из следующих условий:

- 1) разработка и внедрение такой системы управления карьерой, которая учитывала бы особенности организации, ее возможности и мотивацию персонала – карьерный инжиниринг;
- 2) понимание особенностей собственной кадровой системы и такой важной ее составляющей, как фактическая модель карьеры;
- 3) выявление и периодическое отслеживание мотивации персонала относительно карьеры.

## **Тема 7. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ОЦЕНКА ТРУДА РАБОТНИКОВ**

### **7.1. Профессиональная эффективность работников**

### **7.2. Основные методы оценки работы персонала**

### **7.3 Аттестация: цели, порядок проведения, основные этапы**

#### **7.1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТНИКОВ**

Основная проблема в современных организациях вне зависимости от форм собственности – поддержание и повышение эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности служб управления персоналом, как и всей системы управления в этом направлении являются:

- сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- повышение гибкости производства;
- повышение качества товаров;
- совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Наиболее общим и в то же время распространенным показателем для оценки труда персонала является производительность труда. Общий уровень производительности определяет следующие типы факторов:

- краткосрочные – объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, циклические колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);
- долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда.

1. Определение прямых трудовых затрат (путем оценки соотношения прямых трудовых затрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

2. Оценка отношения объема продаж к затратам на:

- стоимость контроля качества;
- стоимость гарантированного ремонта;
- численность производственных рабочих;
- численность всего персонала;
- дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий/число проверенных изделий, запланированные изделия/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомогательные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управ-

ления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

На рис.7.1 представлены основные компоненты оценки производительности.

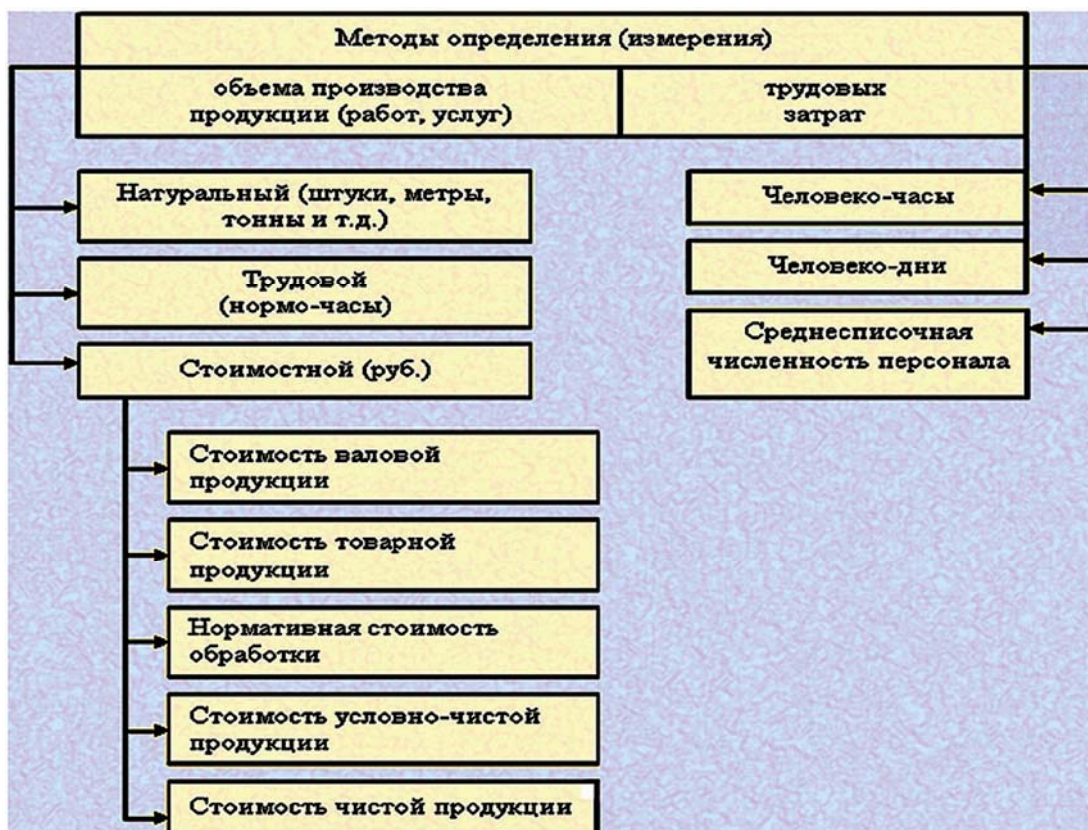


Рис.7.1. Основные компоненты оценки производительности

Основным показателем, применяемым для измерения производительности труда, является выработка продукции ( $B$ ) на одного работника в единицу рабочего времени:

$$B = \frac{N}{Ч_{сп}}, \quad (7.1)$$

где  $N$  – объем продукции за определенный период (месяц, квартал, год);  
 $Ч_{сп}$  – среднесписочная численность промышленно-производственного персонала в том же периоде.

Трудоемкость ( $T_{ем}$ ) продукции представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции:

$$T_{em} = \frac{T_{np}}{N}, \quad (7.2)$$

где  $T_{np}$  – количество рабочего времени, затрачиваемого на производство данной продукции;

$N$  – количество произведенной продукции.

Объем продукции (выполненных работ, услуг) при расчете производительности можно выразить в натуральных, стоимостных и трудовых измерителях.

Измерение производительности труда в натуральном выражении заключается в определении выполненного объема работ (выработанной продукции) в единицу времени на одного работника. Натуральный измеритель наиболее достоверен и нагляден. Его используют для сопоставления уровня производительности труда бригад, звеньев и отдельных рабочих при выполнении однородных работ или выпуске одинаковой продукции. Сопоставить производительность труда при разнородных работах по этому измерителю трудно.

Для учета разнообразных работ или производства различных видов продукции производительность труда определяют в денежном выражении – в стоимости выполненных работ или реализованной продукции за какой-то период времени, приходящихся на одного работника. Однако этот измеритель также не вполне совершенен: при его использовании следует учитывать особенности стоимостного выражения объемов отдельных видов работ. На стоимостной измеритель значительное влияние оказывает материалоемкость работ, изменяющаяся в широких пределах, система ценообразования и пр.

Трудовой (нормативный) измеритель производительности труда выражается в нормированном рабочем времени и определяется отношением объема выполненной работы в нормо-часах к фактически отработанному времени. Этот метод измерения по существу характеризует степень выполнения норм. Однако и этот измеритель имеет ряд недостатков. Например, по нему нельзя охарактеризовать динамику производительности труда в связи с необходимостью постоянного пересмотра норм.

Производительность труда на предприятии за определенный период изменяется под воздействием многих причин. По существу, все факторы, влияющие на изменение объема производства и численность работников предприятия, оказывают влияние и на изменение производительности труда. Под факторами изменения производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменение ее уровня. В практике планирования и учета на большинстве действующих российских предприятий все факторы изменения производительности труда классифицируются по следующим основным группам:

- изменение технического уровня производства;
- совершенствование управления, организации производства и труда;

- изменение объема и структуры производства;
- прочие факторы.

Под резервами роста производительности труда на предприятии подразумеваются не используемые еще реальные возможности экономии трудовых ресурсов. Внутрипроизводственные резервы обусловлены совершенствованием и наиболее эффективным использованием оборудования и рабочей силы, а также сокращением потерь рабочего времени, экономией сырья, материалов, капитала и других видов ресурсов. Различие между понятием «факторы» и «резервы» заключается в том, что фактор – это причина возможности осуществления какого-либо явления, а резерв – нереализованная возможность в конкретном случае.

Обычно на российских предприятиях внутрипроизводственные резервы роста производительности труда разделяются на резервы снижения трудоемкости, улучшения использования рабочего времени, экономии материальных ресурсов и орудий труда. Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда выявляются и реализуются непосредственно на предприятии. К их числу можно отнести:

- снижение трудоемкости изготовления продукции (технологической, производственной и полной);
- улучшение использования рабочего времени (внедрение научной организации труда, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров, использование передового опыта, улучшение производственной санитарии и охраны труда, ликвидация производственного брака и других производственных затрат);
- резервы улучшения структуры, повышения компетентности кадров и лучшего использования рабочей силы (механизация и более эффективное использование труда вспомогательных рабочих, относительное высвобождение работников, снижение удельного веса административно-управленческого персонала, улучшение психологического климата в трудовом коллективе).

Управление производительностью труда включает следующие элементы:

- управление качеством;
- планирование процедур повышения эффективности;
- измерение трудозатрат и нормирование труда;
- бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Необходимо принимать во внимание и факторы, препятствующие росту производительности, такие, как снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности.

Нормирование труда – это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Деятельность по нормированию труда в управлении персоналом является комплексной и дает возможность решать смежные задачи. Основные цели нормирования:

- планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);
- расчет затрат на заработную плату;
- оценка изменения производительности, эффективности производства.

Для создания эффективной системы нормирования труда на предприятии необходимо осуществить:

- анализ деятельности;
- расчет и утверждение базовых норм;
- мониторинг технического уровня производства, планирование пересмотра норм в зависимости от изменения состояния материально-технического обеспечения;
- внедрение форм материального стимулирования за повышение производительности;
- мониторинг норм труда.

**Методы нормирования труда.** К основным методам можно отнести:

- традиционный – хронометраж, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции;
- оценка «стоимости труда» – стоимость труда за 1 час работы определяется умножением одного балла за час (утверждается руководством) на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы;
- определение «плавающего тарифа». Этот метод предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются (в течение одного года и более), а увеличение заработной платы осуществляется из доходов организации. В соответствии с этим методом заработок работника «З» определяется путем умножения тарифного заработка  $Z_t$  на коэффициент увеличения заработной платы  $K_y$ :

$$Z = Z_t \times K_y, \quad (7.3)$$

В свою очередь, коэффициент увеличения заработка определяется по формуле:

$$K_y = \frac{\text{ФОТ}}{Z_t}, \quad (7.4)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда, определяемый как процент от доходов организации.

В условиях рыночной экономики процент от доходов может быть предметом переговоров между руководством и рабочими.

Тарифный заработок будет увеличиваться при ослаблении напряженности норм (увеличении времени на выполнение операции), так как:

$$Z_t = C \times T_{шт} \times K, \quad (7.5)$$

где  $C$  – часовая тарифная ставка;

$T_{шт}$  – штучная норма времени;

$K$  – количество выполненных работ, изделий.

Таким образом, чем слабее норма времени, чем больше  $Z_t$ , тем меньше  $K_u$ . Поэтому при увеличении нормы времени уменьшится коэффициент  $K_u$ , а ФОТ останется неизменным.

Из-за нерегламентированности, изменчивости деятельности инженерно-технического и управленческого персонала традиционные методы нормирования их труда могут оказаться неэффективными. Для этих целей могут, используются следующие методы нормирования управленческого труда:

- метод аналогии – основан на учете опыта работы эффективно действующих предприятий;
- метод укрупненных нормативов численности – основан на косвенном измерении трудоемкости работ и расчете численности ИТР и управленцев для всего производства и по подразделениям;
- метод прямого нормирования (для постоянно повторяющихся работ или работ, которые могут быть расчленены на повторяющиеся операции) – через расчленение на операции и анализ времени, необходимого для проведения операций.

**Штат персонала, занимающегося нормированием труда.** Расчет штата нормировщиков производится с учетом анализа затрат времени на проведение нормировочных работ в течение определенного периода.

Как показывает опыт Великобритании, в среднем затраты времени составляют три дня на разработку новых норм в расчете на одного рабочего, время на пересмотр и выполнение документации может быть условно принято равным 1,5 дням.

Анализ показывает, что по мере увеличения размера предприятий число нормировщиков в расчете на каждые 100 рабочих быстро уменьшается (табл. 7.1). Проблема качества труда обостряется в последнее время. Важность данной проблемы связана как с унификацией производственных технологий, что дает возможность организациям использовать только один шанс вырваться вперед, а именно шанс – увеличить качество, так и с растущим вниманием заказчиков к проблемам качества.

Таблица 7.1

*Число нормировщиков на каждые 100 рабочих*

Размер предприятия (численность рабочих)	Средняя численность штата нормировщиков	Число нормировщиков на 100 рабочих	Число рабочих на одного нормировщика
200	1	3.00	67
500	5	1.00	100
1 000	8	0.77	125
2 000	13	0.67	154
4 000	24	0.60	167
6 000	32	0.53	188
8 000	37	0.46	216
10 000	40	0.4	250

**Понятие эффективности труда.** Однако показатель производительности труда не отражает всего спектра продуктивности и результативности труда, в частности он не учитывает качество труда и, кроме того, необходимость рационального использования трудовых ресурсов. Близким по значению к понятию «производительность труда», но более широким по содержанию является понятие «эффективность труда».

**Эффективность труда** выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда в отличие от производительности труда выражает не только количественные, но и качественные результаты труда. Другим важным достоинством показателя эффективности труда является отражение в нем экономии трудовых ресурсов.

Эффективность труда будет тем выше, чем выше производительность труда и чем меньше затраты труда при необходимом качестве работы. Для предпринимателя важно не только то, каким был уровень выработки работника в единицу времени, но и то, какими трудовыми затратами это было обеспечено. Трудовые затраты измеряются численностью работников и затратами на оплату труда. И то, и другое может измеряться временем работы. Поэтому при анализе эффективность труда рассматривается как затраты труда в единицу времени, но не просто времени, а с учетом его структуры.

Таким образом, эффективность труда характеризует уровень использования трудовых ресурсов с учетом выработки, затраченного времени и качества работы, а также затрат труда в расчете на одного работника. Эффективность труда характеризует баланс социальной и экономической эффективности через



призму трудовых отношений на основе принципа экономного расходования рабочей силы.

Показатель эффективности труда следует отличать от показателя эффективности предприятия (производства). При определении эффективности предприятия учитываются все затраты: материальные, трудовые и финансовые. Поэтому эффективность труда, учитывающую только трудовые ресурсы, можно рассматривать как частный показатель эффективности предприятия.

Признавая важность показателя эффективности труда, специалисты, однако, еще не пришли к единому мнению о методике расчета показателя. Считается, что наряду с основным, обобщающим показателем эффективности труда могут рассчитываться отдельные, частные показатели. Так, для расчета основного, обобщающего показателя эффективности труда «Э» предлагается формула:

$$\text{Э} = \frac{O}{\text{Ч}} \times K, \quad (7.6)$$

где O – объем работы в единицу времени;

Ч – численность работников;

K – показатель качества труда.

Дополнительными частными показателями эффективности труда могут быть:

- изменения производительности труда во времени;
- доля изменения выработки за счет изменения интенсивного показателя – производительности труда;
- качество работы;
- квалификация работника;
- затраты живого труда на полученную прибыль;
- экономия живого труда;
- экономия средств на заработную плату;
- рациональное использование рабочего времени.

При расчете эффективности труда идеальной была бы такая методика, которая позволяла бы обеспечить:

- связь работы предприятия с общественными ценностями;
- стимулирующее воздействие на работника;
- соизмеримость общего и частных показателей эффективности труда;
- связь между количеством и качеством труда.

Таким образом, для построения системы оценки, работающей на развитие организации и помогающей достичь ее краткосрочные и стратегические цели, необходимо ясно понимать, какие факторы оказывают влияние на эффектив-

ность труда персонала. Эти факторы можно, разделить на две большие категории [21].

### **1. Факторы, действующие со стороны работника:**

- способности;
- личные и деловые качества;
- понимание своей рабочей роли;
- мотивация;
- отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством;
- отношения с товарищами по работе;
- трудовая этика и мораль;
- профессиональные знания и навыки;
- состояние здоровья;
- отношение к работе и к организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника.

### **2. Факторы, действующие со стороны организации;**

- физические условия работы (шум, освещенность, вентиляция, вибрации и др.);
- стиль руководства и сложившаяся практика управления;
- знания и квалификация руководителя;
- действующая в организации система стимулирования труда;
- особенности организационной культуры;
- организационная структура;
- оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям;
- обеспеченность необходимыми ресурсами.

Каждый из перечисленных факторов, действующих со стороны работника, вносит свой вклад в уровень рабочих результатов людей, работающих в организации. Слабое развитие какого-либо отдельного фактора не обязательно будет отрицательным образом сказываться на эффективности работы. Недостаток позитивного влияния одних факторов может в определенной мере компенсироваться за счет большего вклада со стороны других.

Если организация поставила перед собой задачу повышения эффективности работы персонала, то ей необходимо обратить внимание на факторы, действующие со стороны организации.

**Оценка качества труда.** Оценка качества труда получила свое начало на предприятиях США и была названа «оценка по заслугам». Затем ее применение стало повсеместным в других странах. В нашей стране также накоплен определенный опыт ее применения, сначала в промышленности (в 60-е гг.), а затем и в непромышленной сфере, в том числе в торговле. При этом называли оценку

качества труда по-разному: система бездефектного труда, система управления качеством труда (СУКТ), а для ее измерения разработали коэффициент трудового участия (КТУ), который нередко называют коэффициентом трудовой эффективности (КТЭ).

В России оценка качества труда применяется в основном как средство стимулирования труда – в распределении коллективной текущей премии между работниками, но может применяться и при расчете сдельного приработка.

**Коэффициент трудовой эффективности** рассчитывается с помощью повышающих и понижающих значений соответствующих коэффициентов. Так, повышающими значениями трудовой эффективности могут быть:

- увеличение объема работы за счет роста производительности труда;
- работа с использованием обоснованных норм труда;
- получение призовых мест на смотрах и конкурсах по совершенствованию организации труда;
- внедрение рацпредложений;
- участие в движении наставничества и др.

Понижающими значениями трудовой эффективности могут быть:

- некачественное выполнение профессиональных обязанностей;
- низкое санитарное состояние рабочего места;
- нарушение сроков выполнения заданий;
- выработка некачественной продукции;
- небрежное отношение к оборудованию;
- нарушение трудовой дисциплины и др.

Каждое предприятие и его подразделения разрабатывают свои показатели качества труда в соответствии с особенностями вида трудовой деятельности, каждый показатель имеет свою количественную оценку, выраженную в баллах, или коэффициентах. За единицу принимается нормальное значение качества труда. Руководитель подразделения на основе имеющегося перечня повышающих и понижающих значений коэффициентов качества труда ежедневно ведет их фактический учет, что отражается в экране качества труда. По прошествии месяца эти оценки обобщаются и рассматриваются на общем собрании коллектива. Протокол собрания с утвержденными оценками представляется бухгалтеру для учета при начислении заработной платы. Пример расчета заработной платы с учетом КТЭ приведен в табл.7.2. В бригаде работают пять человек.

В зарубежной практике оценка качества труда применяется с целью фиксации и развития личностных качеств работника. Такой подход продиктован тем обстоятельством, что за организацию труда и выполняемые работником трудовые функции больше отвечает менеджер, чем сам работник. А для работника важно развитие необходимых ему для трудовой деятельности личностных качеств.

Таблица 7.2

Начисление заработной платы работникам бригады за месяц с учетом КТЭ

Категории работников	Должностной оклад за отработанное время, тыс. руб.	КТЭ	Расчетная величина, тыс. руб.	Премия, тыс. руб.	Зарплата, тыс. руб.
Работник 8-го разряда	42	1,1	46,2	5,38	47,38
Работник 7-го разряда	40	1,2	48,0	5,59	45,59
Работник 7-го разряда	40	0,8	32,0	3,72	43,72
Работник 6-го разряда	38	1,0	38,0	4,44	42,44
Работник 5-го разряда	37	0,9	33,3	3,87	40,87
<b>Итого</b>	<b>197</b>		<b>197,5</b>	<b>23</b>	<b>220</b>

Пояснения к расчетам:

- гр. 4 = гр. 2 x гр. 3;
- сумма премий, приходящаяся на единицу расчетной величины:  $23 : 197,5 = 0,1165$ ;
- расчет премии работника 8-го разряда:  $46,2 \times 0,1165 = 5,38$  (тыс. руб.) и т.д.;
- расчет заработной платы работника за месяц: гр. 6 = гр. 2 + гр. 5;  $42 + 5,38 = 47,38$  (руб.) и т.д.

Следовательно, оценка по заслугам применяется с целью:

- изучения личностных качеств работника;
- улучшения профессиональных качеств работника путем поощрения его участия в системе подготовки и повышения квалификации;
- продвижения по службе и перемещения на другую работу;
- установления доплат и премий;
- выявления работников, не отвечающих требованиям фирмы.

Как правило, при построении системы оценки качества труда используют небольшое количество показателей (критериев) – от 4 до 19. Применение большого числа критериев мешает учету и усложняет их восприятие. Показатели системы оценки качества труда (критерии) должны легко определяться и быть универсальными, т.е. присущими большинству работников. Но при этом важно, чтобы они были характерны для данного вида работы. Имеются и типовые кри-

терии, которые применяют большинство фирм, Это: мастерство и инициативность, ритмичность в работе, стабильно высокая интенсивность труда, владение смежными профессиями, участие в рационализаторской и изобретательской деятельности. Следует отметить также такие критерии, как приспособляемость, сотрудничество, надежность, бережливость, сообразительность, отношение к оборудованию и средствам труда, знание дела, соблюдение правил техники безопасности. Выбор и обоснование критериев оценки по заслугам происходят на основе методов психологии и физиологии труда, математической статистики и ряда других.

Основными методами учета критериев для оценки по заслугам являются:

- а) классификация (в порядке возрастания значений);
- б) сравнение с эталоном;
- в) система попарного сравнения;
- г) использование произвольных письменных характеристик;
- д) применение учетных карточек;
- е) метод заданной группировки;
- ж) метод свободного выбора;
- з) метод вынужденного выбора оценочных характеристик.

Применение оценки по заслугам в целях материального стимулирования на фирме, как правило, производится на основе статистического взвешивания показателей, характеризующих личностные качества, и объединения их в группы.

Таких групп несколько: удельный вес (в % в пределах 100):

- качество работы – 25;
- выработка – 20;
- профессиональные знания – 20;
- приспособляемость – 15;
- надежность – 10;
- отношение к работе – 10.

В случае применения оценки по заслугам в качестве средства дополнительного премирования используется балльная оценка уровня качества труда. Для различных оценок уровня качества труда предусмотрено определенное количество баллов:

- Отлично – 341 – 400;
- Хорошо – 281 – 340;
- Удовлетворительно – 221 – 280;
- Плохо – 161 – 220;
- Неудовлетворительно – 100 – 160.

В соответствии с суммой полученных баллов работнику устанавливается надбавка к основной заработной плате. Работнику, получившему 281–300 бал-

лов, устанавливается надбавка в размере 5% основного заработка, 301–320 баллов – 10% основного заработка и т.д.

В настоящее время возможности применения метода оценки качества труда значительно расширены. Попытки учесть качественные стороны процесса труда принимают все более разносторонний характер. Так, оценка качества труда применяется не только для развития и стимулирования уже нанятых работников, но и при отборе претендентов на рабочие места, т.е. в процессе собеседования и тестирования. В практике зарубежных фирм получило распространение понятие «нормальный результат труда» – это расчетный показатель, который служит базой для оценки труда. По существу, показатель представляет собой результат работы, который может быть достигнут работником, пригодным к ее выполнению, прошедшим обучение и имеющим достаточный опыт её выполнения, затрачивающим на выполнение работы определенные трудовые усилия, не нанося при этом в течение длительного времени вреда своему здоровью.

## **7.2. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства. Оценку персонала можно определить как целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Основными целями эффективной системы оценки персонала являются:

- воздействие на мотивацию сотрудников через систему обратной связи руководитель – подчиненный.
- планирование профессионального обучения с помощью выявления недостатков в квалификационном уровне сотрудников и разработки мер по их исправлению.
- планирование профессионального развития и карьеры работника путем составления индивидуальных планов развития и карьеры.
- обоснованное принятие решений о вознаграждении, продвижении или увольнении.

Таким образом, оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки (табл. 7.3).

Таблица 7.3

*Основные уровни оценки*

	<b>Уровень оценки</b>	<b>Периодичность</b>	<b>Метод</b>	<b>Возможности использования</b>
1.	Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день, один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям; Обсуждение	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения

	Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
2.	Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда; Интервью; Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
3.	Оценка потенциала	Разовая, перманентная	Тестирование; Центр оценки	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

### Основные подходы к оценке труда.

1. Оценка результата (например, полученной прибыли). Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2. Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема – отделение реального поведения и общих психологических черт.

3. Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода – ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4. Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

Выбор методов оценки персонала для каждой организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство. Оптимизация системы оценки возможна за счет следующих факторов.

**1. Универсальность системы оценки [8].** Отдел управления персоналом разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий: высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих). За счет этого обеспечивается единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях. Известный американский ученый П. Драккер проанализировал факторы успеха предприятия, Питере и Уотерман разработали признаки «образцовых» фирм, а Скотт Д.Синк на этой основе сформулировал 7 групп критериев



результативности управления, пригодных для разработки сквозной системы показателей результатов деятельности в фирме (табл. 7.4).

Таблица 7.4

*Показатели результативности управления*

Показатели	Содержание показателя
1. Действенность	Достижение цели. Получение нужных вещей: <ul style="list-style-type: none"> <li>• своевременность;</li> <li>• с нужными свойствами;</li> <li>• в нужном количестве.</li> </ul> Производимая продукция должна найти потребителя и удовлетворить спрос в полной мере и без претензий со стороны потребителя
2. Экономичность	Соотношение ресурсов, которые следовало потребить, к фактическим потребленным ресурсам
3. Качество	Пригодность для использования, своевременность, наличие определенных признаков (особенно удовлетворенность потребителя)
4. Производительность	Соотношение действенности и экономичности, т.е. количество продукции к количеству потребленных ресурсов
5. Качество трудовой жизни	Реакция людей на условия труда в организационных системах: удовлетворенность трудом, чувство безопасности, уверенность работников
6. Нововведения	Творческий процесс приспособления продукции, услуги, процесса, структуры к внешним и внутренним требованиям, запросам, изменениям
7. Прибыльность	Соотношение доходов и издержек, прибыль на активы, прибыль на инвестиции и т.д.

**2. Установление факторов и нормативов оценки.** Для этого организации необходимо решить, что определяет успех при работе в данной должности, выделить критические факторы, т.е. необходимо определить предмет оценки персонала. Предметом оценки персонала может быть:

1. Особенности поведения. Для этого устанавливаются определенные стандарты поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность работы. Например, такие стандарты устанавливаются для продавцов, социальных работников, работников сферы услуг и т.д.

2. Эффективность деятельности, т.е. анализ персональных особенностей выполнения работы, результатов принятых сотрудником решений, приемов, методов. Например, для оценки персонала, выполняющего рутинные процедуры: операторы, приемщики, учетчики.

3. Выполнение должностных обязанностей. Процедура оценки носит ярко выраженный дисциплинарный характер, например, на устранение причин невыполнения обязанностей. Например, оператор атомных реакторов, сотрудник государственного или муниципального управления.

4. Уровень достижения целей. Во время собеседования определяется уровень достижения намеченных идей, анализ причины, из-за которых заданный уровень не был достигнут. Например, для руководителей или для сотрудников, самостоятельно выполняющих определенные функции и задания (менеджер проектов, специалисты по продажам).

5. Уровень компетентности. Производится сравнение идеального и реального профиля компетентности работников любого уровня.

6. Особенности личности. Проводятся в специальных центрах оценки персонала, и базируется на измерении и оценке психологических особенностей личности. Например, особенности личности оцениваются при отборе новых сотрудников (кандидат в резерв на выдвижение, планирование индивидуального развития личности).

**3. Правильный выбор методов оценки.** Необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. Описание некоторых из наиболее распространенных методов приводятся далее [21].

**Установление рабочих стандартов и нормативов.** При использовании этого метода оценка работы заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Данный метод чаще всего применяется в условиях производства. В целом в качестве рабочих стандартов должны устанавливаться такие показатели, которые могут быть достигнуты средним работником. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц). В табл. 7.5 приводятся примеры рабочих стандартов.

Методы нормирования позволяют дать ответ на три главных вопроса:

1. Каковы реальные возможности каждого работника? Нередко на практике все работники можно разделить на три группы: те, кто справляется, кто перевыполняет и те, кто не выполняет нормы.

2. Как можно наилучшим образом применить способности того или иного работника при выполнении им задания?

3. Сколько времени должно занимать выполнение отдельных операций?

## Образцы рабочих стандартов

<b>Рабочие стандарты</b>	<b>Условия применения</b>
Средняя производительность (дневная норма выработки) рабочей группы/бригады	Задания, выполняемые всеми работниками, одинаковы или почти одинаковы
Средняя производительность труда (норма выработки) одного работника	Работники выполняют одни и те же задания, а оценка и усреднение результатов всей группы громоздки и требуют больших затрат времени
Объем выполненной работы за единицу времени	Работы, предполагающие выполнение повторяющихся заданий
Рабочие стандарты для каждого вида работ	Разовые работы, предполагающие выполнение различных задач

Когда для служащих, работающих в одном подразделении, устанавливаются четкие цели и рабочие нормативы, эффективность работы всего подразделения измеряется степенью соответствия между достигнутой и нормативной производительностью труда. Если реальная производительность ниже нормативной, это указывает на отсутствие должного контроля и вызывает необходимость поиска резервов повышения производительности. В то же время превышение нормативов показывает, что подразделение успешно работает над выполнением задач организации.

Измерение производительности дает объективную базу для сравнения работы каждого сотрудника с определенным эталоном, а также для сравнения его работы с работой других сотрудников. Кроме того, оно позволяет руководству иметь реальную картину работы всех работников той или иной специальности или квалификации. Для определения и прогнозирования потребности в рабочей силе этот метод является одним из самых надежных средств.

Условия успешного применения программ нормирования труда:

- 1) необходимо уделять должное внимание вопросам поддержания на высоком уровне трудовой мотивации работников;
- 2) работа должна быть организована и определена таким образом, чтобы каждый человек четко знал свои обязанности и то, чего ждет от него руководство;
- 3) следует обеспечить поддержку программы со стороны рядовых исполнителей.

После определения нормативных показателей для конкретных видов работ можно установить соответствие уровня рабочих показателей с тем или иным разрядом.

Преимущество подхода, связанного с рабочими стандартами, состоит в том, что в данном случае оценка эффективности работы персонала основывается на объективных показателях.

**Оценка на основании письменных характеристик.** В ряде случаев руководителю требуется подготовить развернутую характеристику на подчиненного. Это обычно делается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

Письменная характеристика на работника обычно готовится его непосредственным руководителем. Необходимость стандартизации характеристик, предоставляемых аттестационной комиссии, требует, чтобы руководители готовили их в соответствии с установленной формой, определяющей те вопросы, которые должны быть освещены (например, рабочие достижения, уровень профессиональной подготовки, оценка профессионального потенциала работника, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность перевода на более сложную и ответственную работу и др.).

Тот факт, что руководителю при подготовке письменной характеристики на подчиненных приходится давать свои предложения и рекомендации по оплате труда, повышению в должности, переводу на другую работу или высказывать свое мнение по поводу их обучения и повышения квалификации, сам по себе является важным стимулом к анализу работы персонала и выявлению факторов, негативно влияющих на итоговые рабочие показатели. Таким образом, обращение руководителей к такому методу оценки, как написание письменных характеристик на подчиненных, подталкивает их к решению вопроса о более эффективном использовании потенциала подчиненных.

Основные *трудности* при оценке работы на основании письменных характеристик:

1) объем и содержание представленных характеристик могут сильно различаться в зависимости от опыта, установок и особенностей личности оценивающего;

2) на оценку могут влиять навыки письменного изложения, которыми обладает руководитель, производящий оценку. Руководитель, умеющий хорошо «подать» своего подчиненного, при желании может добиться того, что средний работник будет на бумаге выглядеть лучше, чем он есть на самом деле;

3) отсутствие практики работы с информацией, содержащейся в письменных характеристиках. После проведения аттестации данные забываются, никто с ними не работает, отсутствует систематизация полученных результатов.

**Шкалы оценки.** Шкалы оценки дают возможность руководителю оценить степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Шкалы оценки предполагают использование специальных оценочных форм. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы, такие как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и др.

При заполнении оценочной формы руководителю или другому человеку, производящему оценку, предлагается на основании данной шкалы оценить деловые качества работников или их готовность к определенным видам рабочего поведения.

**Пример пятибалльной шкалы (табл. 7.6)**

Оцените развитие у работника навыков управления (заполните таблицу), используя следующую шкалу:

- 5 – очень высокий уровень;
- 4 – высокий уровень;
- 3 – средний уровень;
- 2 – ниже среднего;
- 1 – неприемлемый.

Таблица 7.6

*Форма для оценки качеств работника по пятибалльной шкале*

<b>Планирование деятельности и распределение ресурсов</b>					
<b>Планирование, постановка целей</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Корректировка этих целей в случае необходимости</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Распределение и контроль ресурсов</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Эти формы могут использоваться как при проведении аттестации, так и в практике работы оценочных центров.

Универсальных оценочных форм не существует. Перед специалистами, разрабатывающими методы оценки работы персонала, встает задача конструирования таких оценочных шкал, которые бы максимально учитывали специфику организации или особенности выполняемых работ. При этом важно учитывать, что оценочные шкалы должны иметь следующие характеристики:

- оцениваемые характеристики и особенности рабочего поведения должны соотноситься с содержанием и ключевыми показателями, оп-

ределяющими эффективность профессиональной деятельности работников;

- шкалы должны быть направлены на оценку таких характеристик работников, за которыми стоят конкретные поведенческие проявления, которые может наблюдать оценивающий.

Каждый пункт (градация) шкалы должен быть кратким, однозначным и соответствовать оцениваемому показателю. При этом следует избегать излишне общих характеристик. Показатели шкалы должны быть сбалансированы и не должны смещаться к одному полюсу. Необходимо, чтобы шкалы охватывали весь спектр возможных показателей эффективности.

Использование шкал оценки рабочего поведения может сталкиваться с рядом серьезных проблем, в том числе:

- требуется много времени и высокая заинтересованность исполнителей;
- необходимо разрабатывать свои шкалы для разных категорий работников;
- возможно разное понимание содержания оценочных шкал людьми, производящими оценки;
- возможно появление психологических ошибок, возникающих в процессе оценки.

**Методы ранжирования.** В работе руководителя большое значение имеют такие методы оценки работы подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение можно произвести, используя методы ранжирования. Эти методы характеризуются тем, что они просты в использовании, позволяют легко разделить хороших и плохих работников, дают информацию, необходимую для принятия административных решений (повышение заработной платы, увольнение, повышение или понижение в должности и др.).

Существует несколько разновидностей ранжирования.

1. **Прямое ранжирование** требует от человека, который производит оценку, проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств и т.п.) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший – низший.

Прямое ранжирование можно использовать и в том случае, когда работников оценивают одновременно по нескольким показателям. В этом случае ранжирование по каждому из показателей осуществляется отдельно, а результаты ранжирования могут быть сведены в таблицу. В табл. 7.7 дается пример такого

многофакторного ранжирования. Сумма рангов по используемым показателям определяет ценность данного работника для организации.

Таблица 7.7

*Пример прямого ранжирования по нескольким показателям*

Ф. И.О.	Оцениваемые показатели				
	Дисциплина	Ответственность	Самостоятельность	Производительность	Сумма
Газелев А.Л.	5	4	5	3	17
Ватисов О.У.	4	3	4	4	15
Недолов Д.А.	3	2	3	1	9
Правдин А.М.	2	1	2	2	7
Кандубин А.П.	1	5	1	5	12

**2. Чередующееся ранжирование.** Для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования может применяться любой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.

Фамилии работников, которые должны быть проранжированы, перечисляются с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого ценного работника из списка, зачеркнуть его фамилию с левой стороны и написать ее первой по порядку с правой стороны листа. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней с правой стороны. Этот процесс повторяется затем для всего списка (табл. 7.8).

Таблица 7.8

*Пример чередующегося ранжирования*

Ватисов О.У	Недолов Д.А.
Правдин А.М.	
Недолов Д.А.	
Кандубин А.П.	Ватисов О.У

В результате получается полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого ценного до наименее ценного.

**3. Парные сравнения.** Для проведения парных сравнений удобно использовать специально подготовленные матрицы. Пример формы для оценки по методу парного сравнения показан в табл. 7.9. В заголовке каждой формы необходимо обозначить характеристику по которой производится сравнение.

## Матрица парных сравнений

Умение ставить и достигать цели								
№ п/п	Фамилия работника	1	2	3	4	5	6	Сумма
1	Газимов А.Л.	0	+	+		+		3
2	Ватисов О.У.		0	+			+	2
3	Медведев А.И.			0	+			1
4	Правдин Ю.М.	+	+	+	0	+	+	5
5	Кандубин А.Н.					0		0
6	Хрулёв И.С.	+	+	+		+	0	4

Процесс сравнения пар повторяется до тех пор, пока каждого работника не сравнят с каждым по всем избранным критериям. Работник, набравший самое большое количество плюсов, может рассматриваться как самый эффективный по выбранному критерию, а тот, у кого их меньше всего, – как наименее эффективный.

Основной недостаток метода парных сравнений заключается в том, что он становится очень громоздким, когда оценивается большое количество работников. Количество сравнений можно определить по формуле:

$$\text{Количество сравнений} = N(N - 1)/2, \quad (7.7)$$

где N – число работников.

Так, для сравнения 10 работников надо произвести 45 сравнений, а для сравнения 15 – уже 105 сравнений.

**Заданное распределение.** При оценке эффективности работников руководители часто сталкиваются с трудностями, обусловленными действием ошибок оценивания. Заданное распределение используют для того, чтобы исключить такие ошибки оценки, как оценка большей части кандидатов средним или высоким баллом.

Заданное распределение является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом. При этом исходят из того, что проявление оцениваемых рабочих характеристик подчиняется закону нормального распределения.

Например, при оценке подчиненных можно исходить из того, что в соответствии с законом нормального распределения:



- 10% персонала имеют высший уровень производительности;
- 20% – производительность выше среднего;
- 40% – средний уровень;
- 20% – ниже среднего;
- 10% – низший уровень производительности.

Для оценки подчиненных по методу заданного распределения, оценивающему необходимо определить характеристики и параметры распределения и вписать в соответствующие клетки таблицы фамилии сотрудников, соответствующих, по его мнению, заданным параметрам.

Данный метод сам по себе может стать источником ошибок при оценке. Так, если все работники подразделения хорошо справляются со своей работой, то требование разделить работников на «хороших» и «плохих» будет явно несправедливым и надуманным, что неизбежно вызовет сопротивление как со стороны тех, кто производит оценку, так и со стороны оцениваемых.

**Управление по целям.** Оценка персонала через управление по целям основана на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год).

Применение этого метода особенно подходит для оценки работы специалистов и руководителей, обладающих достаточными полномочиями для принятия самостоятельных решений на своем участке работы.

Управление по целям как метод оценки работников предполагает широкое использование объективных показателей, таких как объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций и др.

Основными *элементами* управления по целям являются:

- постановка целей;
- планирование работы;
- текущий контроль;
- оценка достигнутых результатов и подведение итогов.

Основное содержание этих элементов приведено в табл. 7.10. Использование управления по целям при оценке работы полезно тем, что позволяет как оцениваемым, так и оценивающим лучше понять цели, критерии и стандарты, в соответствии с которыми оценивается их работа, и на основании каких показателей будет определяться достигнутый прогресс. Главным в процессе управления по целям является то, что постановка целей, планирование работы и подведение итогов осуществляются в ходе совместных обсуждений (консультаций) руководителя и подчиненных. Использование управления по целям в качестве оценочной процедуры позволяет повысить уровень мотивации и личной ответственности исполнителей.

## Основные элементы управления по целям

Основные элементы	Содержание
1. Постановка целей	Формулировка долгосрочных стратегических целей. Формулировка конкретных задач, стоящих перед всей организацией. Определение целей подразделения Определение задач каждого работника
2. Планирование работы	Установление основных этапов выполнения работы Разработка плана конкретных действий по реализации поставленных целей Выявление потребности в обучении Ресурсное обеспечение
3. Текущий контроль	Разработка и внедрение процедур контроля Разработка механизмов коррекции нежелательных отклонений в работе Установление механизма обратной связи
4. Оценка достигнутых результатов и подведение итогов	Определение процедуры подведения итогов при завершении работы. Оценка эффективности работы исполнителя. Выявление факторов, затрудняющих выполнение работы. Поощрение за достигнутые успехи

Следует отметить, что использование управления по целям при оценке работы, несмотря на сложность и высокие требования к квалификации руководителей осуществляющих оценку, при успешном применении способствует созданию атмосферы сотрудничества между руководителем и подчиненными, стимулируя проявление ответственности и самостоятельности, повышает уровень удовлетворенности работников выполняемой работой и их приверженность своей организации и своему подразделению.

**Сравнительная характеристика методов оценки.** Оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь верно, выбрать методы, наиболее подходящие как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников. Сравнительная характеристика различных методов оценки работы персонала отражена в табл. 7.11, где А – принятие административных решений; Р – развитие работников; ОС – осуществление обратной

связи; КУ – контроль качества управленческой деятельности; УП – совершенствование процесса управления персоналом.

Таблица 7.11

*Сравнительная характеристика различных методов оценки работы персонала*

Метод оценки	Оцениваемые характеристики	Решаемые задачи				
		А	Р	ОС	КУ	УП
Оценка рабочих результатов	Рабочие результаты	+		+		
Письменные характеристики	По установленным требованиям или в свободной форме	+	+	+	+	+
Шкалы оценки	Индивидуальные качества, конкретные образцы рабочего поведения	+	+	+		
Прямое ранжирование	Общая оценка	+	+	+		
Чередующееся ранжирование	Общая оценка	+				
Парное сравнение	Общая оценка	+				
Заданное распределение	Общая оценка	+				
Управление по целям	Рабочие результаты	+	+	+	+	+

Таким образом, для сравнения различных методов оценки работы персонала могут быть сопоставлены (по каждому методу) оцениваемые характеристики и решаемые задачи. Например, использование методов прямого и чередующегося ранжирования, парного сравнения и заданного распределения позволяет получить общую оценку работы, на основе которой затем принимаются управленческие решения.

Применение метода управления по целям дает возможность на основе полученных рабочих результатов решать совокупность следующих задач:

- принятие управленческих решений;
- развитие работников;
- осуществление обратной связи;
- контроль качества управленческой деятельности;
- совершенствование процесса управления персоналом в целом.

Метод рабочих результатов также помогает принимать управленческие решения и осуществлять обратную связь.

Оценка работы методом письменных характеристик может производиться либо по установленным требованиям характеристикам, либо в свободной форме.

При оценке работы персонала встречаются типовые ошибки [21].

**1. Разные стандарты** для работников, выполняющих одинаковую работу. Делая такие ошибки, руководитель может легко прослыть необъективным, имеющим любимчиков, особенно если в результате аттестации с учетом его замечаний меняется статус или заработная плата.

**2. Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на аттестацию.** Руководитель невольно (и естественно) при проведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам. Сотрудники не должны быть нашими копиями, и иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.

**3. Оценка не в целом, а по одной из характеристик.** Чаще всего методы аттестации включают в себя несколько критериев оценки. Но если специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной.

**4. Ошибка контраста.** Возникает тогда, когда средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых работников, или низкую – если он идет после нескольких сильных.

**5. Стереотипизация.** Это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом «идеального работника». Этот стереотип может сильно различаться у разных руководителей, производящих оценку, и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы.

**6. Изменение стандартов в ходе аттестации.** Яркий пример – экзамен. Строгий экзаменатор исходит из того, что все отлично знают предмет. Постепенно он понимает, что это не так. В результате к студентам, отвечающим последними, предъявляются более мягкие требования.

Благодатная почва для вышеперечисленных ошибок – плохая подготовка к аттестации. Перед началом аттестации должны быть определены:

- ключевые факторы для каждой должности (факторы, без которых нельзя обойтись ни при каких обстоятельствах);
- значимость каждого ключевого фактора (ранжирование по степени значимости);
- стандарты деятельности (например, не более одной опечатки на страницу для машинистки);
- что такое хорошо и что такое плохо (точнее, что имеется в виду, когда ставится оценка «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). Только после этого руководитель, проводящий аттестацию, полу-

чает в свои руки отлаженный работающий инструмент, понятный ему и аттестуемым.

7. **Придание большего значения поведению работника** в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода.

8. **Использование узкого диапазона оценок.** Например, система оценок: 1 – плохо; 2 – нормально; 3 – очень хорошо.

9. **Стремление завысить оценку,** т.е. поиск причин или условий, дающих условно-формальные основания повысить оценку кого-либо из сотрудников.

10. **Сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.** Серьезная ошибка со стороны оценивающего, т.к. искажает реальную картину эффективности работника и усложняет дальнейший анализ.

### 7.3. АТТЕСТАЦИЯ: ЦЕЛИ, ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ, ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

**Аттестация персонала** – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Другими словами аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Процедура аттестации регулируется законодательно («Положение о порядке проведения аттестации (далее – Положение о порядке проведения аттестации) руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи» (утв. Постановлением ГКНТ и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. N 470/267 (далее – Постановление N 470/267)).

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами) (табл. 7.12). Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне. Аттестация работников проводится посредством объективной оценки деятельности работника исходя из определен-

ных условий и требований, предъявляемых к нему по занимаемой должности. Объективность оценки выступает тем необходимым моментом, который повлияет на дальнейшую эффективность не только аттестуемых, но и остальных работников в организации.

Таблица 7.12

*Распределение функций по проведению аттестации*

<b>Линейные руководители</b>	<b>Кадровые службы</b>
<p>Консультируют по выделению существенных параметров оценки.</p> <p>Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых.</p> <p>Участвуют в работе аттестационных комиссий</p>	<p>Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала.</p> <p>Разрабатывают нормативные и методические материалы.</p> <p>Организуют аттестационные процедуры.</p> <p>Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований.</p> <p>Контролируют реализацию аттестационных процедур.</p> <p>Обрабатывают и анализируют данные.</p> <p>Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры).</p>

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Аттестации подлежат все категории служащих – руководители, специалисты и технические исполнители, состоящие в штате учреждения, организации, предприятия, кроме лиц, проходящих аттестацию в комиссиях, специально создаваемых вышестоящими органами по подчиненности. В круг задач оценки эффективности труда рабочих при аттестации входит сопоставление реальных содержания, качества, объемов и интенсивности труда персонала с нормативными (плановыми). Такие характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах работы предприятия. При этом такая оценка не представляет особой сложности, процесс нормирования труда рабочих в достаточной степени отработан. Нормирование труда ИТР и служащих как категории творческих работников весьма затруднительно, однако такие методики имеются, например нормирование труда конструкторов по числу чертежей определенного формата с учетом сложности конструкции и степени

новизны. В зарубежной практике распространены методики нормирования труда ИТР и служащих, основанные на использовании, например, теории распознавания образов.

Выбирая методы проведения аттестации персонала, важно четко определить ее *цели*, которыми могут быть как оценка результатов труда сотрудника, так, например, и оценка мотивации к труду и многое др. (табл.7.13).

Таблица 7.13

*Цели аттестации (оценки) персонала*

Основные	1. Оценка результатов труда сотрудника. 2. Определение соответствия их занимаемой должности. 3. Выявление недостатков в уровне подготовки. 4. Составление плана развития работника
Дополнительные	1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству) 2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности. 3. Определение перспектив развития карьеры работника.
Общие	1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы. 2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.
Специфические	1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению. 2. Улучшение морального и психологического климата в организации.

Существует несколько типов аттестации (оценки):

- 1) на основе объективных критериев (оценка конечных результатов работы);
- 2) на основе субъективных оценок непосредственных руководителей;
- 3) методика «360 градусов» – круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

В зависимости от используемой информационной базы можно выделить несколько типов аттестации кадров: по минимально необходимой информации (биографические данные, производственная характеристика); с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки); с использованием максимально полной дополнительной информации (данных эксперт-

ной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования).

Таким образом, оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста, для реализации кадровой политики и достижения целей предприятия.

Для проведения аттестации создается специальная комиссия, персональный состав которой утверждается соответствующим распоряжением.

Аттестация включает несколько обязательных этапов (рис 7.2).



Рис. 7.2. Этапы проведения аттестации

#### **Утверждение порядка проведения аттестации.**

**Положение о проведении аттестации персонала.** Конкретных рекомендаций по разработке положения об аттестации действующий Трудовой кодекс не содержит. Как правило, при разработке положения об аттестации персонала за основу берутся нормы Постановления № 470/267, если они не противоречат действующему ТК РФ.

В обязательно порядке необходимо в положении прописать регламент проведения аттестации, иначе решения, принятые по ее итогам (например, перевод сотрудника на другую должность или увольнение), могут быть оспорены работником в судебном порядке.

В положении об аттестации должны быть также указаны:

- стандартные требования к квалификации сотрудников;



- список должностей сотрудников, которые подлежат аттестации;
- регламент проведения плановых и внеплановых аттестаций;
- принцип формирования и состав аттестационной комиссии;
- методология процедуры аттестации;
- оформление результатов аттестации.

Согласно части 3 статьи 68 Трудового Кодекса РФ, положение об аттестации должно пройти обязательное утверждение у руководителя организации. Так же с принятым положением об аттестации необходимо в обязательном порядке ознакомить под роспись всех работников организации, а так же каждого вновь принимаемого на работу сотрудника.

**Создание аттестационной комиссии.** Состав аттестационной комиссии может быть любым. Обычно в нее входят как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие руководители отделов и сотрудник отдела кадров. Если на предприятии есть профсоюз, его представитель обязательно входит в состав комиссии (ч. 3 ст. 82 ТК РФ). В состав аттестационной комиссии можно также включить и независимых экспертов и, наконец, самого оцениваемого.

**Регламент работы аттестационной комиссии.** Аттестационная комиссия правомочна проводить аттестацию и голосовать при участии в заседании не менее двух третей своего состава. Рекомендации комиссии и оценка деятельности работника принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты. Если проводится аттестация работника, являющегося членом аттестационной комиссии, то данный аттестуемый в голосовании не участвует. Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования.

**Составление списка аттестуемых.** На этапе составления списка аттестуемых одним из самых ответственных моментов является подготовка критериев оценки аттестуемых. Для того чтобы правильно сформулировать критерии, необходимо четко представлять, чем должен заниматься сотрудник в данной должности, а также ключевые факторы этой должности. Только после этого можно правильно сформулировать критерии оценки. Критерии должны быть точными и понятными. Они не должны быть двусмысленными («качественная работа», например, может подразумевать выполнение в срок, соответствие стандартам, творческий подход и т.п.) или слишком сложными (например, «достижение положительного результата в определенный срок» – такой критерий следует разбить на простые или более четко описать).

После того как критерии сформулированы, необходимо ввести шкалу. Она должна раскрывать сущность того, как выполняется данная работа, исходя из данного критерия.

**Определение времени (составление конкретного графика) проведения аттестации.** К этому времени должны быть подготовлены все тесты и другие методические материалы.

***Проведение аттестации:***

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

К основным психологическим правилам аттестации (оценки) можно отнести:

- 1) Обязательное сообщение результатов работнику.
- 2) Оценку нельзя соединять с критикой.
- 3) Нельзя говорить сотруднику одновременно о результатах аттестации и об оплате труда.

4) В обязательном порядке нужно объяснить сотрудникам, что аттестация кадров – это не карательный инструмент для увольнения неугодных или «неправильных» специалистов; она призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их.

**Издание приказа о проведении аттестации.**

Перед проведением аттестации руководитель организации должен оформить соответствующий приказ, который включает результаты других этапов:

- сроки и место проведения аттестации персонала;
- список сотрудников, подлежащих аттестации;
- состав аттестационной комиссии;
- основания проведения аттестации (если аттестация внеплановая);
- регламент оформления результатов аттестации.

В приказе нужно указать обязанности сотрудников, а так же сроки подготовки документов необходимых для аттестации. Помимо этого, установить порядок подготовки и передачи в аттестационную комиссию сведений о том, кто из сотрудников и когда повышал квалификацию, аттестационных листов по предыдущей аттестации, отзывов клиентов и коллег и др. Перед аттестацией желательно проверить, на все ли должности в организации составлены должностные инструкции. Дело в том, что при их отсутствии суд может признать результаты аттестации недействительными, а последующее увольнение работника – незаконным.

Доведение до сотрудников решения о проведении аттестации. Решение о проведении аттестации можно довести до работников в письменном виде, на-

пример через руководителя отдела. Общие правила требуют сообщить работнику о сроках проведения и графике аттестации не менее чем за один месяц до ее начала (п. 4 Положения о порядке проведения аттестации). Ознакомить работника с представленным на него отзывом (характеристикой) следует не менее чем за одну неделю (п. 6 Положения о порядке проведения аттестации).

#### **Анализ результатов аттестации.**

Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

После проведения аттестации результаты, как правило, доводятся до сведения, аттестуемого путем неформального общения – проводится собеседование, внимание аттестуемого акцентируют на сферах и областях, которые требуют совершенствования, даются рекомендации для продвижения по должностной лестнице. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Результаты аттестации отражаются в аттестационном листе. Аттестационный лист составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле. По результатам проведенной аттестации комиссия выносит рекомендацию о соответствии работника определенной должности и об отнесении к тому или иному разряду оплаты труда. Результаты аттестации в недельный срок сообщаются руководителю учреждения, организации, предприятия. В аттестационном листе должна присутствовать следующая информация:

- 1) Ф.И.О.;
- 2) должность;
- 3) стаж работы;
- 4) квалификационная категория;
- 5) замечания, высказанные членами комиссии;

б) рекомендации аттестационной комиссии по следующим направлениям:

- профессиональные знания;
- необходимость дальнейшего обучения;
- развитие карьеры.

7) решение аттестационной комиссии.

**Приказы по итогам аттестации.** На основании решения, подготовленного аттестационной комиссией, руководитель издает приказ о мероприятиях по итогам аттестации. Согласно приказу о мероприятиях по итогам аттестации необходимо подготовить приказы по каждому пункту: о переводах, поощрениях и других назначениях.

Сроки, в течение которых по итогам аттестации работодатель вправе принять решение о продолжении, изменении или прекращении трудовых отношений с работниками, Трудовым кодексом не установлены.

В п. 12 Положения о порядке проведения аттестации сказано, что принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия руководитель может в течение не более двух месяцев со дня аттестации. Если работника невозможно перевести на другую работу, руководитель организации может в тот же срок расторгнуть с ним трудовой договор. Таким образом, по истечении двух месяцев перевод сотрудника на другую работу или его увольнение по результатам проведенной аттестации не допускается.

Все это должно быть подробно изложено в положении об аттестации персонала. Кроме того, в нем необходимо установить, с какого момента ведется отсчет срока, в течение которого руководитель может принимать решения по итогам аттестации.

**Увольнение работника не прошедшего аттестацию.** Если работник признан не соответствующим занимаемой должности, руководитель фирмы может его уволить на основании подпункта 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса. Но вначале сотруднику нужно предложить другую работу. Об этом говорится в части 3 статьи 81 Трудового кодекса. Работнику необходимо представить перечень всех имеющихся должностей, которые он может занять в соответствии со своей квалификацией.

Если сотрудник отказался от предложенных вакансий, он может на самом предложении написать «От предложенной работы отказываюсь» или подать заявление на имя руководителя организации.

Если работник от предложенных вакансий отказался или в организации не было подходящих вакансий, его увольняют. Но у организации обязательно должны быть соответствующие доказательства (п. 31 постановления Пленума Верховного суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»).

**Оформление увольнения по итогам аттестации.** Если работника увольняют по итогам аттестации, руководитель фирмы должен издать приказ по форме № Т-8 (№ Т-8а), утвержденной Постановлением Госкомстата РФ от 5 января 2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

Приказ следует составить в одном экземпляре. После того как документ подпишет руководитель фирмы, с ним под роспись нужно ознакомить сотрудника. Далее в трудовую книжку работника вносится запись об увольнении «Уволен в связи с недостаточной квалификацией, подтвержденной результатами аттестации, пункт 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации» (п. 5.3 Инструкции по заполнению трудовых книжек, утвержденной постановлением Минтруда России от 10.10.2003 № 69).

В целом, по результатам аттестации может разрабатываться индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост. Негативные стороны аттестации (оценки) персонала – частые (ежегодные или чаще) аттестации демотивируют персонал, направляя усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. В результате игнорируется все то, за что «оценки» не ставят. Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат. В коллективе возникает излишне высокий уровень конкуренции между сотрудниками и регулярно вспыхивают межличностные конфликты.

Таким образом, оценка работы персонала позволяет, с одной стороны, обеспечить нормальное функционирование отдельных подразделений и всей организации и успешное решение производственных задач, а с другой – более эффективно использовать потенциал работников за счет того, что система оценки дает возможность повышать уровень их мотивации, определяя направления их развития и стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации.

Правильный выбор слов – это один из важнейших моментов конструктивного завершения аттестационного процесса. В тех организациях, где издаются внутренние методические пособия по проведению аттестации, специально обращают на это внимание и даже приводят список рекомендуемых комментариев. Примеры некорректного и корректного написания заключений по результатам аттестации приведены ниже.

**Примеры того, как не надо писать и говорить [21].**

*«Этому сотруднику следует научиться исправлять свои ошибки. Он мог бы работать гораздо лучше».* Практического смысла этот комментарий не имеет. У каждого есть ошибки, и каждый работал бы гораздо лучше, если бы исправлял их. Гораздо полезнее определить ошибки и обсудить с работником конкретные пути их исправления.

**«Иванов – исключительный работник».** Судя по всему, аттестующий находится под впечатлением личности Иванова. Замечание не несет никакой практической информации. Полезнее определить конкретные достоинства работника.

**«Сотрудник делает слишком много ошибок, поэтому его работу я оцениваю как неудовлетворительную».** Сотрудник может не согласиться со столь абстрактным утверждением. Если бы в оценку было включено больше информации, убедить его не составило бы труда, например: как часто допускаются ошибки, где и когда, что сделано, чтобы помочь ему разобраться в ситуации в целом (иногда ошибки возникают из-за перегрузки или несогласованности действий, а не только по вине работника). Вообще, негативные комментарии следует объяснять понятно и подробно. Во-первых, чтобы у работника не было оснований их оспаривать, во-вторых, чтобы улучшить деятельность. О зрелости руководителя свидетельствуют не только подробные комментарии, но и предложение плана исправления ошибок (или совместная выработка такого плана во время аттестационного интервью).

**«Работает нормально».** Если этот комментарий – единственный, он свидетельствует либо о том, что руководитель не воспринимает аттестацию серьезно, либо о том, что он не заинтересован в сотруднике.

### **Примеры того, как можно давать комментарии.**

#### **О качестве работы**

**Положительный отзыв.** Очевидно, что сотрудник заботится о качестве работы, все проекты выполнялись с хорошим качеством. Сотрудника отличает аккуратный подход ко всем аспектам работы. Работа выполняется вдумчиво и заинтересованно. В течение года не было нареканий по качеству работы ни от клиентов, ни от коллег.

**Отрицательный отзыв.** Сотрудник обращает больше внимания на достижение быстрого, а не качественного результата. Хотя скорость работы и является его преимуществом, около 10% проектов были возвращены на доработку из-за допущенных ошибок. Коллеги вынуждены постоянно перепроверять предоставляемые им материалы, так как не всегда могут им полностью доверять.

#### **Об объемах работы**

**Положительный отзыв.** Сотрудник выполняет большой объем работы, всегда укладывается в сроки, при этом успевает присутствовать на всех совещаниях, готовить своевременно требуемые отчеты и знакомиться с отчетами, поступающими к нему. Выполняемый им объем работ свидетельствует о высоком профессионализме и преданности компании.

**Отрицательный отзыв.** Сотрудник активно вовлечен в различные проекты, посвящает им много времени и сил. К сожалению, усилия не всегда приводят к реальным измеримым результатам, которых ожидает от него руководи-

тель. Ряду важных задач (примеры) не было уделено достаточного внимания. По-видимому, выполнению заданий препятствует отсутствие организованности и неумение ставить цели и расставлять приоритеты. Видимо, для повышения эффективности деятельности сотруднику рекомендуется попытаться понять и разобраться, как организован рабочий процесс в компании.

#### **Об умении анализировать и принимать решения**

**Положительный отзыв.** Сотрудник отличается способностью анализировать факты, собирать необходимую информацию и на основании этого принимать взвешенные решения. Сотрудник демонстрирует способность, рассматривая разные варианты, принимать правильное решение. Он быстро учится и умеет смотреть «в корень» вопроса, отделять важное от второстепенного. Даже если руководитель не всегда согласен с его решениями, он всегда относится к ним с уважением. Коллеги рассчитывают на способность сотрудника анализировать ситуацию и принимать решения и часто обращаются к нему за советом.

**Отрицательный отзыв.** Некоторые из решений и рекомендаций сотрудника недостаточно подкреплены анализом и фактами. Руководитель неоднократно возвращал на доработку его предложения, так как они не были обоснованы, хотя у сотрудника и была возможность собрать необходимую информацию. В будущем сотруднику рекомендовано лучше познакомиться с работой компании и, прежде чем высказывать свою точку зрения, проработать все варианты и представить документы и предложения в приемлемом для руководства и коллег формате.

#### **Об умении планировать и организовывать**

**Положительный отзыв.** Сотрудник умеет планировать свою работу и определять цели. Правильно расставляет приоритеты. Редко оставляет дела на последнюю минуту. Внимателен не только к задаче в целом, но и к деталям работы. Как только в организации принимается какое-либо решение (даже если решение принято в другом департаменте), сотрудник оценивает возможные последствия, уточняет детали и модифицирует свои рабочие планы в соответствии с новыми требованиями. Часто его вопросы и замечания оказываются полезны не только для него, но и для всей организации.

**Отрицательный отзыв.** Над навыками планирования и организации сотруднику предстоит еще много работать. Так как он редко планирует свою работу на перспективу, он часто не справляется своевременно с работой или же выполняет работу не с надлежащим качеством. Забывает своевременно предупредить коллег о том, какую информацию он от них ждет. В итоге из-за его плохого планирования коллеги и подчиненные вынуждены задерживаться по окончании рабочего дня. Сотрудник из-за неумения планировать и концентрироваться на важнейших задачах не может выполнять несколько проектов одновременно.

## Тема 8. ОПЛАТА И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА.

- 8.1. Организация оплаты труда
- 8.2. Материальное стимулирование персонала
- 8.3. Нематериальное стимулирование персонала
- 8.4. Основные теории мотивации

### 8.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

**Принципы, механизм и типы организации заработной платы [21].** Среди основных компонентов рынка труда (спрос и предложение на рабочую силу, конкуренция между работниками, работодателями, работниками и работодателями) особое место занимает стоимость рабочей силы, с которой органически связаны ее цена и экономическая природа заработной платы.

Стоимость рабочей силы определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для нормального воспроизводства работника. Это вполне естественная взаимосвязь, поскольку затраты в процессе труда (физических и умственных сил) должны быть возмещены, иначе человек не сможет при прежних физиологических условиях так же активно участвовать в производственной деятельности. Сумма жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы, несет в себе затраты на содержание членов семьи работника, его образование, медицинское обслуживание, повышение профессионального уровня.

Таким образом, стоимость рабочей силы можно свести к стоимости определенной суммы жизненных благ, которые работник приобретает на вознаграждение, полученное за результаты своего труда. Конкретной формой стоимости (цены рабочей силы в денежном выражении) и является заработная плата.

**Заработная плата** – денежная выплата, регулярно производимая нанимателем работнику за отработанное время, произведенную продукцию или другую конкретную деятельность работника. В условиях рыночных отношений заработная плата как форма стоимости рабочей силы может быть определена как основная часть объема жизненных средств, которые должен получить работник в обмен на свой труд.

Комплексное рассмотрение сущности заработной платы позволяет выделить и проанализировать присущие ей функции:

- воспроизводственную – обеспечение возможности воспроизводства рабочей силы, основная часть жизненного фонда работников;
- стимулирующую (мотивационную) – важнейший материальный стимул, направленный на повышение заинтересованности в развитии производства, от которого зависит размер оплаты труда;
- социальную – реализация принципа социальной справедливости;



- учетно-производственную – отражение реального трудового вклада, конечных результатов работы трудового коллектива, мера участия живого труда в процессе образования цены продукта, его доля в совокупных издержках производства.

Все присущие заработной плате функции представляют диалектическое единство и лишь в совокупности позволяют правильно понять ее сущность, противоречия в ней и проблемы, возникающие в процессе совершенствования организации оплаты труда.

В целом, структура заработной платы складывается из трех компонентов:

- основной (постоянной, базовой) заработной платы, которая образуется из тарифного заработка с регулирующими его надбавками (за производительность труда, с учётом роста стоимости жизни и т.п.);
- дополнительной (переменной) части заработной платы за отработанное время, которая включает в себя сдельные приработки, различные надбавки к основному заработку, в том числе надбавку по индивидуальным и коллективным премиальным системам, за сверхурочную, сменную работу, за работу в выходные и праздничные дни, за вынужденный перерыв в работе, за стаж, за вредные и опасные условия труда, а также некоторые другие доплаты;
- заработной платы, выплачиваемой с учетом социальных факторов.

Под *организацией заработной платы* (ОЗП) понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премий, доплат и надбавок).

*Принципы ОЗП* – объективные, научно обоснованные положения, отражающие действия экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы.

Выделяют следующие наиболее характерные принципы организации заработной платы:

- неуклонный рост номинальной и реальной заработной платы;
- соответствие меры труда мере его оплаты;
- материальная заинтересованность трудящихся в достижении высоких конечных результатов труда;
- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы.

В целом, общий уровень оплаты труда на предприятии может зависеть от следующих факторов:

- результатов хозяйственной деятельности предприятия;
- кадровой политики предприятия;
- стоимости жизни (потребительской корзины);

- уровня безработицы в регионе, области, среди работников соответствующих специальностей;
- влияния профсоюзов, конкурентов, государства и др.

**Механизм ОЗП** представляет собой комплекс социальных, экономических, технических, организационных и психологических мер, призванных увязать меру труда с мерой его оплаты. Вся работа по организации заработной платы можно разбить на два этапа: разработки и регулирования.

На этапе разработки проводится оценка качества труда, устанавливается размер тарифной ставки первого разряда или исходного оклада, определяется число разрядов (должностных категорий), устанавливаются межразрядные коэффициенты, намечается диапазон разрыва крайних точек тарифной сетки или схемы должностных окладов. Затем предусматриваются соответствующая увязка тарифной и надтарифной частей заработной платы, внутриотраслевая, межотраслевая и территориальная дифференциации ставок и окладов, конструирование структуры, форм и систем заработной платы.

Этап регулирования преследует цель соблюдения намеченных пропорций в заработной плате, корректировку размеров ставок и окладов в зависимости от изменения ряда экономических, социальных и производственных условий.

Каждому из этих этапов присуща своя «технология», включающая как договорно-правовую основу и традиции, так и целый арсенал технических средств. По принципам и процедуре осуществления указанных этапов ОЗП ведущие в промышленном отношении страны можно условно разбить на три группы:

- 1) США;
- 2) Япония;
- 3) страны Западной Европы.

«Американский» и «японский» типы ОЗП характеризуются крайней специфичностью. Третья группа стран является переходной, в «западноевропейском» типе ОЗП можно встретить элементы как «американского», так и «японского» типов тарифных и надтарифных условий оплаты стоимости рабочей силы.

«Американский» тип ОЗП базируется на оценке содержания работы и требований к исполнителю для ее выполнения. Отсюда повсеместное использование оценки работ и их описания, выявление места каждой работы в организационной структуре, разработка тарифных систем и схем должностных окладов, их корректировка и регулирование с учетом результатов труда, изменений экономических и производственных условий.

«Японский» тип ОЗП строится на базе анкетных данных работника, т.е. исходя из возраста, пола, образовательного уровня, стажа работы и формы найма рабочей силы. Специфика разработки тарифной системы постоянных работников в Японии во многом предопределяется традиционной системой пожиз-

ненного найма. Доминирующую роль здесь играют графические методы (методы «профиля зрелости работника», «кривые должностных карьер», «кривые индивидуальной заработной платы» и пр.). Эти методы используются при ОЗП в отношении всех категорий лиц наемного труда. В этом случае за точку от счета берется не год окончания вуза, а год поступления на работу. Суть графических методов ОЗП заключается в выявлении определенной зависимости уровня заработной платы от стажа работы. Считается, что по мере увеличения возраста и стажа работника повышается эффективность его труда, что должно компенсироваться увеличением получаемой им заработной платы. Такая зависимость выявляется с помощью графика, где на оси абсцисс устанавливается стаж работы с разбивкой через 3-5 лет, а на оси ординат – размеры окладов. На основе долголетнего опыта использования процедур определяются устоявшиеся тенденции взаимосвязи двух показателей, которыми руководствуются предприниматели при определении величины заработной платы в отношении каждого работника на основе его «производственной зрелости».

*«Западноевропейский» тип ОЗП* разрабатывается в большинстве фирм и предприятий исходя из деления наемных работников на несколько квалификационных групп по времени их профессиональной подготовки.

Эти три типа ОЗП в развитых странах не только сосуществуют, но и взаимопроникают друг в друга.

**Формы и правила организации заработной платы.** При организации оплаты труда на предприятиях используются:

- тарифные ставки;
- тарифно-квалификационные справочники (содержат требования к рабочим и характеристику работ);
- тарифные сетки;
- минимальная оплата труда (устанавливается законодательно);
- региональные коэффициенты;
- минимальный прожиточный бюджет;
- правила индексации оплаты труда;
- правила начисления заработка;
- правила деления заработка между работающими;
- доплаты за работу в ночное время;
- доплаты за работу в тяжелых условиях;
- доплаты за работу в праздничные и выходные дни;
- доплаты за работу в сверхурочное время;
- доплаты за переработку нормативного времени работы;
- правила оплаты отпускного времени;
- правила оплаты времени учебы;
- правила оплаты времени болезни;

- правила расчета компенсации при потере трудоспособности;
- правила начисления премии и виды деятельности, подлежащие премированию;
- расходы работающих, компенсируемые организацией;
- правила участия в прибылях.

Из всего разнообразия существующих форм оплаты труда (тарифная система, бестарифная система и ее разновидность контрактная система) каждое предприятие выбирает тот вариант, который в наибольшей степени соответствует конкретным условиям производства (характеру выпускаемой продукции, конкретному технологическому процессу, уровню управления, рынку сбыта и т.д.). Чаще в практической деятельности используется тарифная система оплаты труда. Основные формы тарифной системы показаны на рис 8.1.



Рис. 8.1. Формы и системы тарифной оплаты труда

Наибольшее распространение имеет вариант, при котором тарифную часть можно рассчитывать в соответствии с Единой тарифной сеткой оплаты труда (ЕТС). Применение ЕТС на различных предприятиях различается принципами нарастания тарифных ставок 1-го разряда, отнесением работников разных категорий к тому или иному разряду. Тарифная ставка 1-го разряда может равняться минимальной заработной плате, являющейся государственной социальной гарантией, или отклоняться от нее в зависимости от региональных особенностей и финансового состояния предприятия.

Тарифная система позволяет соизмерять разнообразные конкретные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т.е. качество труда. Она состоит из следующих основных элементов:

- тарифная сетка, устанавливающая дифференциацию в оплате труда с учетом разряда работы и отраслевой принадлежности предприятия;
- тарифные ставки, определяющие абсолютный размер оплаты простого труда (1-го разряда) в единицу времени (день, час);
- тарифно-квалификационные справочники, подразделяющие различные виды работ на группы в зависимости от их сложности;
- районные коэффициенты к заработной плате, компенсирующие различия в стоимости жизни в различных природно-климатических условиях (регионах);
- доплаты к тарифным ставкам и надбавки за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, сверхурочные работы, работу в праздничные и выходные дни, вредность, работу во вторую и третью смены и др.;
- минимальная оплата труда, предоставляющая лицам, работающим по найму, необходимую социальную защиту и устанавливаемая законодательно.

Тарифные системы оплаты труда на предприятиях строятся на основе различных тарифных сеток, которые представляют собой единую шкалу тарификации и поразрядной оплаты труда рабочих и служащих. Они охватывают все группы работников предприятий, организаций и учреждений – от рабочего до руководителей высшего уровня. Все профессии и должности работников в ЕТС сгруппированы по признаку общности выполняемых работ (функций). Таким образом, обеспечивается единая, взаимосвязанная система оплаты труда всех категорий работников, обеспечиваются соотношения в оплате труда по сложностям труда рабочих и служащих при любом изменении тарифных ставок первого разряда; устраняется неравенство в оплате труда различной сложности и квалификации; обеспечиваются определенные гарантии повышенной оплаты труда работников квалифицированного труда путем заранее установленных повышающих коэффициентов.

**Повременная заработная плата** определяется не по конкретному результату работы, а по времени, которое работник отработывает в данной организации. Данная форма оплаты труда является наиболее распространенной, она используется применительно к тем работникам, труд которых невозможно строго пронормировать, результаты нельзя точно учесть, а также в том случае, когда выработка продукции в количественном измерении не является решающим показателем. Повременная форма оплаты труда обладает важным положительным качеством с точки зрения наемных работников: она уменьшает степень риска

необоснованных колебаний заработной платы, уменьшает степень социального напряжения, связанного с жестким измерением результата труда, характерного для сдельной формы оплаты труда. Размер заработной платы ( $Z_{п}$ ) при повременной оплате определяется по формуле:

$$Z_{п} = CP \times T, \quad (8.1)$$

где  $CP$  – часовая тарифная ставка рабочего соответствующего разряда (руб.);  
 $T$  – фактически отработанное на производстве время.

**Тарифная ставка** представляет собой выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий персонала в единицу времени. Различают часовые, дневные и месячные тарифные ставки. Они устанавливаются отдельно по каждому квалификационному разряду.

Вместе с тем повременная форма оплаты труда формирует основу определенного риска для предпринимателя: поскольку в этом случае заработок работников не связан с их производительностью, стимул к эффективной работе снижается. Для решения этой проблемы предпринимателями используются разнообразные системы прибавок к жалованию отличившимся работникам. При определении заработной платы ( $Z_{п-п}$ ) при повременно-премиальной системе сверх заработка по тарифной ставке за фактически отработанное время предусматривается оплата премий за выполнение установленных показателей и условий премирования:

$$Z_{п-п} = CP \times T + ПВ, \quad (8.2)$$

$ПВ$  – премиальные выплаты за достижение и перевыполнение установленных показателей (как количественных, так и качественных)

**Сдельная заработная плата** ставит размер заработка в зависимость от производительности труда работника и начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции. Сдельная форма оплаты труда стимулирует, прежде всего, улучшение объемных, количественных показателей работы. Поэтому она применяется на участках производства с преобладанием ручного или машино-ручного труда: именно в этих условиях, возможно, учесть количество и качество произведенной продукции, обеспечить увеличение объема производства и обоснованность устанавливаемых норм труда. Сдельную форму заработной платы наиболее целесообразно применять при:

- наличии количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного рабочего или бригады;
- возможности у рабочих увеличить выработку или объем выполненных работ;
- необходимости на данном участке стимулировать рабочих к дальней-

шему увеличению выработки продукции или объема выполняемых работ;

- возможности точного учета объема (количества) выполняемых работ;
- применении технически обоснованных норм труда.

Таким образом, существуют следующие необходимые условия применения сдельной формы оплаты труда:

- возможность нормирования труда;
- возможность учета затрат труда;
- возможность учета результатов труда;
- наличие возможности увеличения выработки;
- обеспечение нормативной технологии;
- соблюдение техники безопасности;
- соблюдение норм расхода ресурсов.

Существует несколько видов сдельной формы оплаты труда. При прямой индивидуальной сдельной системе заработной платы заработок рабочему ( $Z_{сд}$ ) может быть определен по следующей формуле:

$$Z_{сд} = n \times P_{ед}, \quad (8.3)$$

где  $n$  – количество изделий;

$P_{ед}$  – расценка за единицу выработанной продукции или работы.

В случае применения коллективных сдельных расценок при бригадной сдельной оплате труда общая заработная плата распределяется между членами бригады с помощью коэффициентов-часов. Сдельный заработок  $i$ -го члена бригады ( $Z_{сдi}^B$ ) может быть определен следующим образом:

$$Z_{сдi}^B = \frac{Z_{сд}^B \times K_i \times T_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times T_i}, \quad (8.4)$$

где  $Z_{сд}^B$  – сдельный заработок бригады;

$K_i$  – тарифный коэффициент  $i$ -го рабочего;

$T_i$  – время, отработанное  $i$ -м рабочим в отчетном периоде;

$n$  – число рабочих в бригаде.

При сдельно-премиальной системе рабочему-сдельщику или бригаде рабочих кроме заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей, предусмотренных положением о премировании. При сдельно-

премиальной системе изготовленная продукция в пределах установленной нормы оплачивается по обычным расценкам, а сверх этой нормы – по повышенным.

Аккордная система заработной платы предусматривает установление определенного объема работ и общей величины фонда заработной платы за эти работы. Средства, предусмотренные на оплату труда, выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения. Данная система заработной платы стимулирует, прежде всего, выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки.

Таким образом, можно выделить основные элементы заработной платы:

Тарифные ставки и оклады - определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью при нормальных условиях работы и соответствующих затратах рабочей силы. Величина средней тарифной ставки по группе рабочих определяется как средневзвешенная по численности рабочих величина

Доплаты и компенсации - устанавливаются на возмещение дополнительных затрат рабочей силы при существующих отклонениях условий труда.

Надбавки и премии - предусматриваются для стимулирования высокой творческой активности персонала, повышения качества работы, производительности труда и эффективности производства.

К основным понятиям при рассмотрении заработной платы как экономической категории относятся:

**Номинальная заработная плата** – сумма денег, получаемая наемным работником за определенный промежуток времени.

**Реальная заработная плата** – количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную заработную плату.

**Минимальный потребительский бюджет** – бюджет, который может рассчитываться исходя как из физиологически необходимого набора продуктов питания, одежды, затрат на жилище, так и из физиологически рационального набора товаров и услуг. На основе величины минимального потребительского бюджета рассчитываются величины таких социально значимых показателей, как минимальная заработная плата, минимальные пенсии и пособия по безработице, минимальная государственная стипендия.

**Индексация заработной платы** – автоматическое ее повышение с учетом изменения индекса цен за определенный период; рассчитывается на основе набора розничных цен на товары и услуги, потребляемые рабочими и служащими.

Для предпринимателя, организующего оплату труда, необходимо также принятие решения о частоте, периодичности и продолжительности выплаты заработной платы работникам, так как оно может иметь заметное влияние на суммарные издержки труда. Фирма, заменяющая ежемесячную выплату заработной платы на еженедельную, значительно увеличивает свои издержки по фактору канцелярского и компьютерного времени. Более частые выплаты заработной



платы уменьшают процентный доход из-за сокращения возможности краткосрочного инвестирования резервов наличности.

Таким образом, различные системы оплаты труда решают задачу дифференциации ее размеров, которая должна оказывать влияние на поведение работников. С другой стороны, дифференциация имеет своей целью оптимизировать стоимость рабочей силы, так как она доводится до соответствующей в экономическом отношении зависимости от произведенной работы.

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 в расчет практически не принимаются сопоставимость смежных профессий организации, взаимосвязь системы заработной платы и иных способов поощрения с решением основных задач организации.

При *внутрифирменном подходе* сопоставление профессий осуществляется на основе определенных критериев, таких как степень ответственности за принимаемые решения, наличие системы контроля. При этом руководители ввиду занимаемого ими высокого уровня в иерархической структуре организации набирают большее количество баллов при оценке сложности работы и вследствие этого имеют более высокую заработную плату по сравнению с рядовыми работниками.

В настоящее время активно разрабатываются и используются так называемые «прогрессивные» системы оплаты труда, включающие все факторы мотивации. Другими словами, в этих разработках материальное вознаграждение сочетается с социально-психологическими и организационно-административными факторами (признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, делегированием полномочий, власти, привилегий, обеспечением интересной работой, продвижением по службе, созданием благоприятных условий труда и т.п.).

В 80-е годы XX века в теории стимулирования (в ряде случаев и на практике) все более прочно утверждается *концепция «сопоставимой ценности работы»*. Имеются различные толкования этой концепции, однако ее смысл заключается в выборе метода установления оплаты труда на базе количественной оценки всех работ с помощью системы балльной оценки, учитывающей квалификацию, напряженность, ответственность и условия труда. Все работы с одинаковой балльной оценкой должны компенсироваться одинаковой заработной платой. Исходной предпосылкой является предположение о возможности сопоставления с помощью системы балльной оценки разнородных по содержанию работ и установления научно обоснованного соотношения в их оплате.

## 8.2. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

**Формы и методы материального поощрения персонала [21].** Кроме основных элементов оплаты труда персонала существует ряд форм и методов дополнительного материального поощрения персонала и стимулирования высоких показателей трудовой деятельности.

**Переменная заработная плата** (плата за результаты, плата за производительность) – система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику не является постоянным, а изменяется в зависимости от результатов его работы, работы всего подразделения или организации в целом.

Показатели, по которым выплачивается премия, могут носить самый различный характер (рис 8.2).



Рис. 8.2. Показатели, по которым может выплачиваться премия

Наиболее распространенными направлениями стимулирования работников с помощью премий являются:

- достижение высоких количественных результатов работы (объема продукции или услуг, массы прибыли, производительности труда, рентабельности);
- эффективное использование оборудования (отсутствие его простоев, поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт и т.п.);

- достижение высокого качества продукции и работы (сокращение числа рекламаций, потерь от брака и переделок, повышение сортности, надежности, улучшение потребительских свойств продукции);
- экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых), в том числе снижение материалоемкости, трудоемкости, зарплатоемкости и энергоемкости продукции.

Практикой выработаны **семь общих правил материального поощрения персонала**, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных.

1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.

2. Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.

3. Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше, но реже или чаще, но меньше).

4. Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как объективные.

5. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.

6. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками.

7. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

**Политика вознаграждения.** Под *вознаграждением* персонала понимаются с одной стороны все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения, с другой – все то, что человек считает ценным для себя. Поскольку понятие ценности определяется работниками по-разному, различна и оценка вознаграждения, относительность его ценности.

Менеджер по персоналу имеет дело с двумя главными видами вознаграждения: внутренним и внешним.

**Внутреннее вознаграждение** (дает сама работа) – чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Общение, возникающее в процессе работы, также можно рассматривать как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ его обеспечения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

**Внешнее вознаграждение** (обусловлено не самой работой, оно дается организацией) – продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки).

Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудниками от организации в качестве компенсации за свой труд, оказывают непосредственное влияние на способности организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал. Основное значение вознаграждения заключается в стимулировании производственного поведения сотрудников компании, направлении его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, в соединении материальных интересов работников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет *цели системы вознаграждения*.

1. Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для решения стратегических задач. В этом смысле система вознаграждения должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которая требуется организации.

2. Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы вознаграждения.

3. Стимулирование производственного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему вознаграждения.

4. Контроль над издержками на рабочую силу. Поскольку издержки на рабочую силу являются основной статьей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации.

5. Эффективность и простота. Система вознаграждения должна быть хорошо понятна каждому сотруднику организации, а также не требовать значительных материальных ресурсов для обеспечения своего функционирования.

6. Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Таким образом, *основная цель вознаграждения* – обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

Исследователи-бихейвиористы в результате изучения теории ожидания установили, что рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда при двух условиях:

- работники должны придавать заработной плате большое значение;
- работники должны видеть связь между заработной платой и производительностью, верить, что рост производительности обязательно приведет к росту заработной платы.

Для установления взаимосвязи между достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами и заработной платой последняя может быть разделена на три компонента. Одна часть заработной платы выплачивается за выполнение четко определенных должностных обязанностей. Все, кто в данной организации занимается аналогичными обязанностями, получают одинаковое вознаграждение. Вторая часть определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают этот компонент заработной платы, но его величина автоматически ежегодно регулируется. Третий компонент для каждого работника конкретен, так как его величина определяется достигнутыми результатами в предшествующий период. Увеличение или уменьшение оклада в зависимости от третьего компонента или переменной части заработной платы может быть весьма ощутимым. Смысл этой системы состоит в том, что зависимость между заработной платой и результатами труда работника в текущий период осуществляется через переменную часть заработной платы.

При *проектировании материального вознаграждения* необходимо придерживаться следующих *принципов*:

- материально поощрять работников к усердной работе в организации;
- осуществлять премирование или моральное поощрение достаточно оперативно, с тем, чтобы для работника не была потеряна связь между его дополнительным вкладом и полученным признанием со стороны администрации;
- платить не за усилия, а за результаты, главным образом за те, которые отражаются на прибыли;
- если возможно, платить в соответствии с тем, чего работник достиг в сфере своей ответственности;
- платить больше, когда дела компании идут хорошо, и уменьшать оплату, если результаты недостаточно высоки;
- для удержания нужных работников в организации обеспечивать выплату части начисленных в данном году сумм в последующие годы при условии, что работник продолжает сотрудничать с организацией (этих сумм он лишается полностью или частично в случае ухода);
- материальное вознаграждение осуществлять в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для работника.

Таким образом, процедуры материального вознаграждения в своей основе имеют конкурентную, рыночную природу, связанную со стимулированием активности персонала.

### 8.3. НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Мы все привыкли к тому, что вознаграждение за труд это деньги. И нередко забываем, что не только они являются значимым вознаграждением для сотрудников: как показывает практика, это не совсем так. Часто сотрудники принимают решения о смене работы и оценивают компенсацию за труд не только с точки зрения денег, но также и возможностей, которые предоставляются компанией. Все виды вознаграждений в организациях можно разделить на две большие группы: компенсационные выплаты и относительные доходы (рис 8.3).

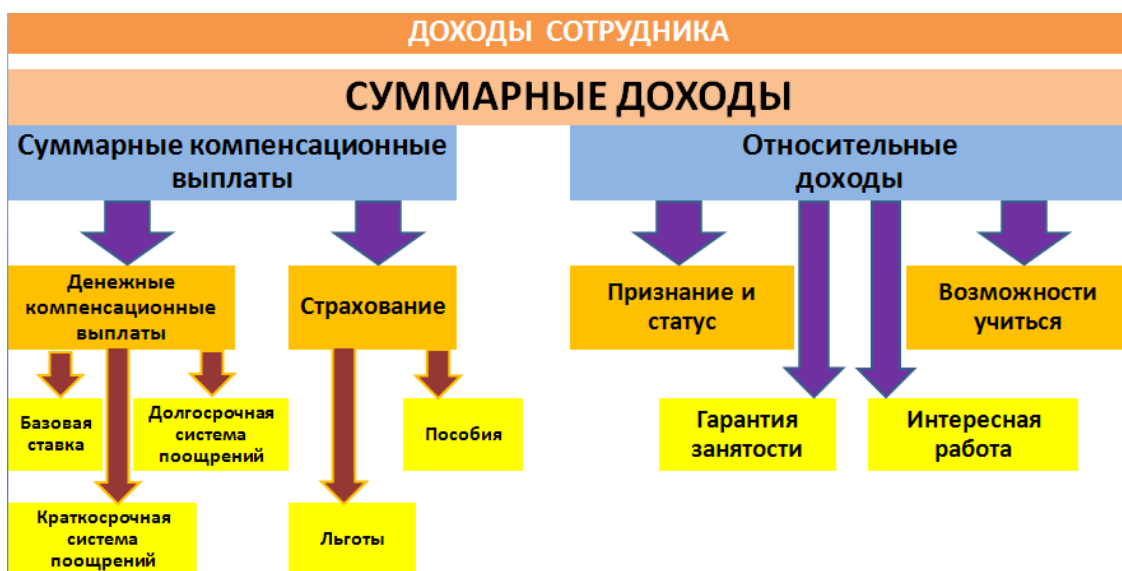


Рис. 8.3. Факторы, обеспечивающие мотивацию сотрудника

Компенсационные выплаты – возможные денежные выплаты и социальный пакет сотрудника, то есть услуги, льготы, страховки, которые предоставляет компания в дополнение к «живым деньгам».

Относительные доходы – возможности, которые предоставляет компания для развития, обучения, самореализации, реализации статуса и т.д. Как правило, система компенсационных выплат во многих компаниях в большей или меньшей степени регламентирована, поскольку существуют и требования законодательства, и управленческая необходимость. А вот то, что касается относительных доходов, здесь, безусловно, не у всех компаний существует четко выработанная политика.

С того момента, как в компании появляется первый наемный сотрудник, возникает необходимость выстраивать систему мотивации как материальной, так и нематериальной. Однако, как правило, этот процесс на начальном этапе развития фирмы происходит хаотично. Очень часто только когда компания проходит стадию активного развития, менеджмент осознает необходимость структурирования этих систем.

Мотивационных факторов существует достаточно много, ведь каждого из нас мотивирует что-то свое. Для кого важна карьера, для кого-то статус. Кого-то привлекают деньги, а кого-то возможность самореализации. Как учесть такие разно-векторные составляющие? Так, например, в одной страховой группе разработан проект пластиковой карты «Точка опоры». Помимо кредитной составляющей, она включает в себя полис ДМС и множество сервисных опций: получение возмещения по страховому случаю на карту, специальные программы бонусов и скидок при оплате картой покупок, кредитную линию без залогов и поручителей, круглосуточную сервисную поддержку.

Выстраивая мотивационные программы внутри компании, конечно же, учитываются многие факторы, часто совмещаются материальные и нематериальные инструменты. Среди материальных инструментов мотивации как уже упоминалось, можно выделить следующие: заработная плата; бонус (премия); социальный пакет.

Нематериальных инструментов мотивации, конечно же, гораздо больше, а значит, и возможности для реализации основных принципов системы индивидуальности, прозрачности, структурности, симметричности увеличиваются. Возможные варианты нематериальных инструментов мотивации, которые может предложить компания, ограничены только воображением и ресурсными (в том числе материальными) возможностями.

В целом же, можно сказать, что если к материальным стимулам традиционно относят зарплату, премии и бонусы, то остальные факторы можно условно отнести к нематериальной мотивации. Хотя для компании «нематериальная» не означает «бесплатная». Так, социальные льготы чаще относят к нематериальной мотивации, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги. Однако компания тратит средства на эти социальные льготы (дополнительное пенсионное обеспечение, медицинская страховка, оплата проезда, обедов, мобильной связи и т.д.). Дополнительных затрат требуют и такие виды мотивации, как, например, корпоративные мероприятия. Наконец, существуют действительно нематериальные стимулы – это любые виды поощрений: устная похвала сотрудника в присутствии его коллег, конкурс «Лучший работник месяца», Доска почета, награждение грамотами и отличительными знаками (например, в некоторых компаниях приклеивают на мониторы передовых сотрудников знак отличия).

Таким образом, можно сказать, что к нематериальной мотивации относится то, что сотрудник компании (штатный или нештатный) получает от работодателя не «живыми» деньгами, что призвано повышать его лояльность и/или повышать результативность его деятельности. Иными словами, это все, что компания делает, но могла бы не делать (закон ее к этому не обязывает), заботясь о своих сотрудниках. Основные элементы нематериальной мотивации раскрыты далее.

**Интересная работа.** Несмотря на то, что некоторые задания, которые руководитель выполняет изо дня в день и давным-давно стали для него рутинными, могут быть очень интересными и очень захватывающими для ваших работников. Когда подчиненные блестяще справляются со своими заданиями, можно поощрить их, передав некоторые из обязанностей руководителя или поручив разработку проектов, над которыми им интересно было бы работать. Это не будет стоить и рубля, но в то же самое время ваши работники будут иметь стимул, поскольку они смогут развивать свои профессиональные навыки. От этого выиграют все!

**Публичное признание.** Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения сотрудников без денежных затрат – публичное выражение признательности за их усилия. Этого можно добиться, сообщая об их достижениях на общих собраниях, посылая по электронной почте поздравительные сообщения за отличную работу (с копиями для всех остальных работников отдела или организации), размещая статьи об усилиях ваших работников в рекламном проспекте компании или используя многие другие подобные подходы.

**Свободное время.** Другой важнейший, не требующий денежных затрат способ поощрения работников, – предоставление им свободного времени. В сегодняшнем очень занятом деловом мире свободное от работы время стало невероятно ценным. Люди хотят проводить как можно больше времени со своими друзьями и семьями и как можно меньше – в офисе. Конечно, последствия разукрупнения и реорганизации требуют от каждого человека выполнения большего объема работы, а не меньшего. Если предоставить работнику свободное время или дать ему выходной, то он будет рад возможности ненадолго уйти из офиса, чтобы заняться своими личными делами или просто расслабиться. Он вернется взбодренным и благодарным за предоставленное свободное время, которым вы поощрили его усилия.

**Информация.** Некоторые руководители хранят информацию в тайне и охраняют ее так, как будто они охраняют весь золотой запас России. Вместо того, чтобы утаивать информацию от своих подчиненных, можно поделиться с ними этой информацией. Рассказать им о том, как функционирует организация, и что у нее есть в запасе на будущее как для организации в целом, так и для ваших ра-



ботников. Предоставляя работникам информацию, можно не только помочь им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показать им, что вы цените их как людей. Разве это не то, чего хочет каждый?

**Обратная связь.** Работники как никогда сильно хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своем рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им как они работают – это руководитель. Поинтересоваться, как идут дела, есть ли у них какие-нибудь вопросы по работе и не нужна ли помощь требует не очень больших усилий со стороны руководителя. Необходимо также обеспечить обратную связь в их работе. Поблагодарить их за хорошее выполнение работы. Не нужно ждать ежегодной оценки деятельности работников, чтобы предоставить им обратную связь. Действительно, чем сильнее обратная связь в деятельности, и чем чаще она обеспечивается, тем сильнее будет способность работников отвечать вашим требованиям и требованиям организации.

**Вовлечение.** Вовлекать своих сотрудников в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются очень важная мера нематериальной мотивации. Поступая, таким образом, руководитель показывает своим работникам, что уважает их точку зрения, а также гарантирует для себя получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Служащие находятся в лучшем положении для того, чтобы видеть самое лучшее решение возникающих проблем, поскольку они непосредственно осуществляют производственный процесс и общаются с потребителями. Скорее всего, они знают лучше что работает, а что – нет. К сожалению, у многих сотрудников никогда не спрашивают их мнения, а если и спрашивают, то это мнение сразу же отбрасывается. Вовлекая работников, вы увеличиваете их обязательства перед организацией и, в то же самое время, помогаете упростить осуществление новой идеи организационных изменений. При таком подходе затраты – нулевые, но отдача – огромная.

**Независимость.** Сотрудники высоко ценят свободу в выборе способа выполнения работы. Никому не нравится руководитель, который всегда стоит у работника за спиной, напоминая ему о строгом порядке выполнения работы, и который поправляет его каждый раз, когда он делает незначительные отклонения. Когда начальник говорит работникам, что именно нужно выполнить, ему надо обеспечить необходимую подготовку, и затем предоставить им возможность самим решить, каким способом они выполняют эту работу. Тем самым увеличивается вероятность того, что они выполняют работу так, как это требуется. Кроме того, работники, чувствующие свою независимость, привнесут дополнительные идеи, энергию и инициативу в свою работу.

**Празднования.** Дни рождения, годовщины организации, самое высокое среднее количество произведенной продукции, дольше всех продержавшийся рекорд безопасности, и много-много других событий – отличный повод для то-

го, чтобы их отпраздновать. Накройте вкусный стол и устройте вечеринку! Эта идея не относится к не требующей особых денежных вложений, но подчиненные по достоинству оценят поощрение, а руководитель – выполнение работы и преданность коллектива, которую от них и получит!

**Гибкость.** Все работники ценят возможность получения свободного графика работы. Некоторые должности, такие как офис-менеджер, розничный продавец, охранник, бухгалтер, несомненно, требуют жесткого графика и места расположения работы. В то же время другие должности, например, программиста, технолога, финансового аналитика, не так сильно привязаны к часам и установленному вами рабочему месту. Предоставляя подчиненным, возможность проявить гибкость в определении их собственного рабочего времени и рабочего места, можно очень сильно стимулировать их. В организациях, где предоставление такого уровня гибкости невозможно, все равно можно наделить ваших работников полномочиями, поручая им принятие ежедневных решений о том, как они должны выполнять свою работу или как они должны отвечать за результат обслуживания потребителей.

**Повышение ответственности у сотрудников.** Большинство сотрудников совершенствуются на своем рабочем месте. Совершенствование через изучение новых возможностей, которые им предоставляются, так же хорошо, как и шанс научиться новому и приобрести опыт в организации. Некоторые удовлетворены движением в никуда. Но большинство надеются изучить больше, чтобы быть участником принятия решений высокого уровня и повышать как свою ответственность, так и свое жалование. Поэтому предоставление вашим сотрудникам возможностей действовать, обучаться и профессионально расти – сильный стимулирующий фактор. Это демонстрирует работникам, что к ним есть доверие и уважение. Стимулировать своих подчиненных, разводя костер вокруг них нет необходимости. Вместо этого необходимо найти способы зажечь огонь в них самих, чтобы сделать работу местом, где сотрудники хотят и могут сделать все, на что они способны!

Некоторые другие инструменты нематериальной мотивации и их примерная стоимость показаны в табл. 8.1.

Таблица 8.1

*Нематериальные инструменты мотивации*

№ п/п	Варианты мотивационных инструментов	Примерная стоимость
1	Переходящий титул (например, герой недели) на определенное время	0 руб.

Продолжение табл. 8.1

№ п/п	Варианты мотивационных инструментов	Примерная стоимость
2	Почетная грамота, знак отличия	Бланк от 10 руб.
3	Размещение фотографии на Доске почета	От 3 руб. (печать готовой фотографии) до 100 руб. (комплект фото в салоне, либо портрет в рамке)
4	Награждение билетами в кино, театр, на концерт (на 2 лица)	Минимум от 120/200 руб. (регионы), максимум до 1000/10 000 руб. (г. Москва)
5	Оплата парковки автотранспорта на охраняемой стоянке для руководства	От 1000 руб. в месяц (регионы) до 4000 руб. в месяц (г. Москва)
6	Использование директорского автомобиля с водителем в течение дня	Стоимость определяется количеством отмененных директором встреч и дел
7	Оплата номера в доме отдыха или 5* отеле на weekend (2 дня)	От 3000 (регионы) до 35 000 руб. и выше (г. Москва)
8	Обед с членами совета директоров	Зависит от численного состава участников и уровня ресторана. В среднем стоимость обеда на человека (не бизнес-ланч) от 250 (регионы) до 600–1000 руб. (г. Москва)
9	Именное рабочее кресло и мебель на заказ	Рабочее место (стол + тумбочка) от 10 000–15 000 руб. (регионы) до 25 000–40 000 руб. (г. Москва), офисное кресло от 8000–12 000 руб. (регионы) до 12 000–20 000 руб. (г. Москва)
10	Именные канцелярские принадлежности (бумага, папки, файлы и т.д.)	Папки: от 50 до 1500 руб. (г. Москва), бумага: от 1500 до 3000 руб. / 500 шт. (г. Москва)
11	Фото представителя в буклете компании	Закладывается в бюджет на рекламную продукцию, не требует дополнительных затрат
12	Оплата проезда в общественном транспорте	От 200–300 (регионы) до 1300 руб. (г. Москва) в месяц
13	Оплата годового абонемента в спортивный клуб (среднего класса)	От 4500 руб. (регионы) до 25 000–60 000 руб. (г. Москва)
14	Возможность в течение дня исполнять обязанности руководителя	Без права подписи финансовых документов 0 руб.
15	Совместные коллективные мероприятия (спорт и отдых)	От 0 руб. (игра в футбол на дворовой площадке) до 2000–4000 руб. в час (г. Москва)
16	Неделя бесплатного бизнес-ланча (обеда) в ресторане	От 500–750 руб. (регионы) до 1000–2000 руб. (г. Москва)

Дополняя вышесказанное необходимо обратить внимание, что многие системные инструменты, которые предлагают менеджеры по персоналу в целом нацелены на удовлетворения потребностей рядовых работников. Кроме них, существуют и управленческие инструменты. Они редко используются, однако дают ключевым сотрудникам возможность почувствовать себя более значимыми, раскрыть потенциал и поднять статус в глазах окружающих.

Управленческие инструменты используются в системе взаимодействия: непосредственный руководитель - подчиненный. Именно они составляют мотивационный арсенал руководителя. Среди них можно выделить:

- участие в принятии решений;
- делегирование полномочий;
- участие в новом проекте компании;
- передача важного (ключевого) клиента.

Именно эта часть относительных доходов сотрудника в наименьшей степени поддается контролю со стороны компании, однако ее использование свидетельствует об эффективности менеджмента. Говоря об относительных доходах нельзя не сказать о таких инструментах, как реализация статуса сотрудника, программы признания и др.

Программы реализации статуса сотрудника достаточно разнообразны и индивидуальны внутри компании. Прежде всего, статус напрямую связан с публичностью и внутренним PR-ом. Невозможно удовлетворить статусные притязания сотрудника, не создавая их ценность и общепризнанную значимость внутри компании, среди сотрудников. Внутренний PR очень важная часть работы с персоналом вообще и в области создания ценности системы относительных доходов в компании. Если не вести соответствующую работу, то данные программы останутся невостребованными в организации. Так, чтобы объяснить работникам (особенно, считающим, что компания экономит на сотрудниках), сколько именно компания расходует на содержание каждого из них, можно использовать в информационных материалах схему, представленную на рис. 8.3. Можно включить ее, например, в Памятку сотрудника. Особенно эффективно будет включить туда фактические суммы.

Традиционными инструментами реализации статуса внутри компании могут быть название должности, предоставление сотруднику большего по площади кабинета, наличие приемной и личного ассистента. К менее традиционным инструментам относятся:

- участие в статусных проектах;
- участие в государственных проектах;
- выступление на конференциях, семинарах, включение в спикер-лист;
- участие в работе профессиональных и отраслевых ассоциаций;
- написание статей в профессиональные издания, преподавательская

деятельность.

Программы признания в компании носят не только публичный характер и направлены не только на повышение престижа того или иного сотрудника, но и решают вполне реальные управленческие задачи. Формирование программ признания происходит двумя путями. С одной стороны, компания, задавая корпоративные стандарты в такого рода программах напрямую и косвенно поддерживает процесс целеполагания, делая акценты на тех стандартах, которые считает приоритетными. С другой стороны, программы нацелены на признание индивидуальных заслуг сотрудника, ценности его работы, а также лояльности отдельных сотрудников компании.

К программам признания в компании относятся: индивидуальное признание, коллективное признание, признание со стороны компании, признание со стороны непосредственного руководителя.

Каждая компания индивидуально формирует пул программ признания, но при этом возможны следующие варианты:

- профессиональные конкурсы;
- конкурсы среди поддерживающих подразделений;
- участие в благотворительных проектах;
- наставничество.

В качестве вознаграждения в рамках программ признания могут выступать как материальные, так и нематериальные инструменты. Однако следует придерживаться некоторых правил. Во-первых, награждение должно проходить на общем собрании коллектива и максимально освещено в корпоративных средствах коммуникаций (интернет, корпоративные СМИ и т.д.). Во-вторых, подарками не может служить рекламная продукция компании. В-третьих, нельзя дарить просто деньги, лучше перевести их в подарочные сертификаты.

Необходимо учитывать тот факт, что относительные доходы являются для сотрудника виртуальными. Часто они и не воспринимаются именно как доходы, а оцениваются персоналом как приятное дополнение к денежным компенсационным выплатам. Чего нельзя сказать о финансировании этих программ, так как это вполне реальные расходы. Поэтому необходимо понимать, какая именно управленческая задача решается.

В завершение необходимо акцентировать внимание на том, что, реализуя программы нематериальной мотивации, не всегда решаются задачи финансовые, а значит, и изменение прибыльности и рентабельности бизнеса связано с такими программами косвенно.

Конечно, оценивать, какую выгоду приносят подобные программы, можно. Например, к критериям эффективности кадрового резерва относятся: полученная прибыль, экономия на рекрутинге, экономия на программах адаптации. Но на первом месте в оценке эффективности программ все-таки стоит решение ор-

ганизационных задач. Это вопросы удержания сотрудника и повышения его лояльности, что немаловажно на рынке труда соискателей, существующего в большинстве отраслей российского бизнеса.

#### 8.4. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Необходимо понимать, что умелое управление персоналом предполагает понимание менеджерами того, что правильно разработанные организационные структуры и координация деятельности работников с помощью приказов и распоряжений не гарантируют их эффективный труд. Надо уметь заинтересовать персонал в достижении поставленных целей, найти правильные мотивы, побуждающие работников к эффективному труду. Всегда следует искать мотив поведения сотрудника.

**Мотивация** – одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия. Другими словами, мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, регулирующих интенсивность его труда, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность при достижении целей. Мотивация – это процесс побуждения себя и других для достижения личностных целей и целей организации, это основа управления человеком (см. рис. 8.4).

Мотивы могут быть внутренними и внешними. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, и, следовательно, стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит большое наслаждение, и работник зачастую готов выполнять ее почти даром, а в противном случае он готов на все, чтобы от нее избавиться.

Мотивы формируются у человека под воздействием многих субъективных и объективных факторов – стимулов (*stimulus* – лат. заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных), в качестве которых могут выступать материальные предметы, действия других людей, возможности, надежды и многое другое. У отдельных людей реакция на одинаковые стимулы различна. Процесс использования стимулов для мотивации работников называется стимулированием. Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Чтобы избежать отрицательных последствий, или заслужить поощрение, работник сохраняет стабильность поведения или изменяет его в нужную сторону.

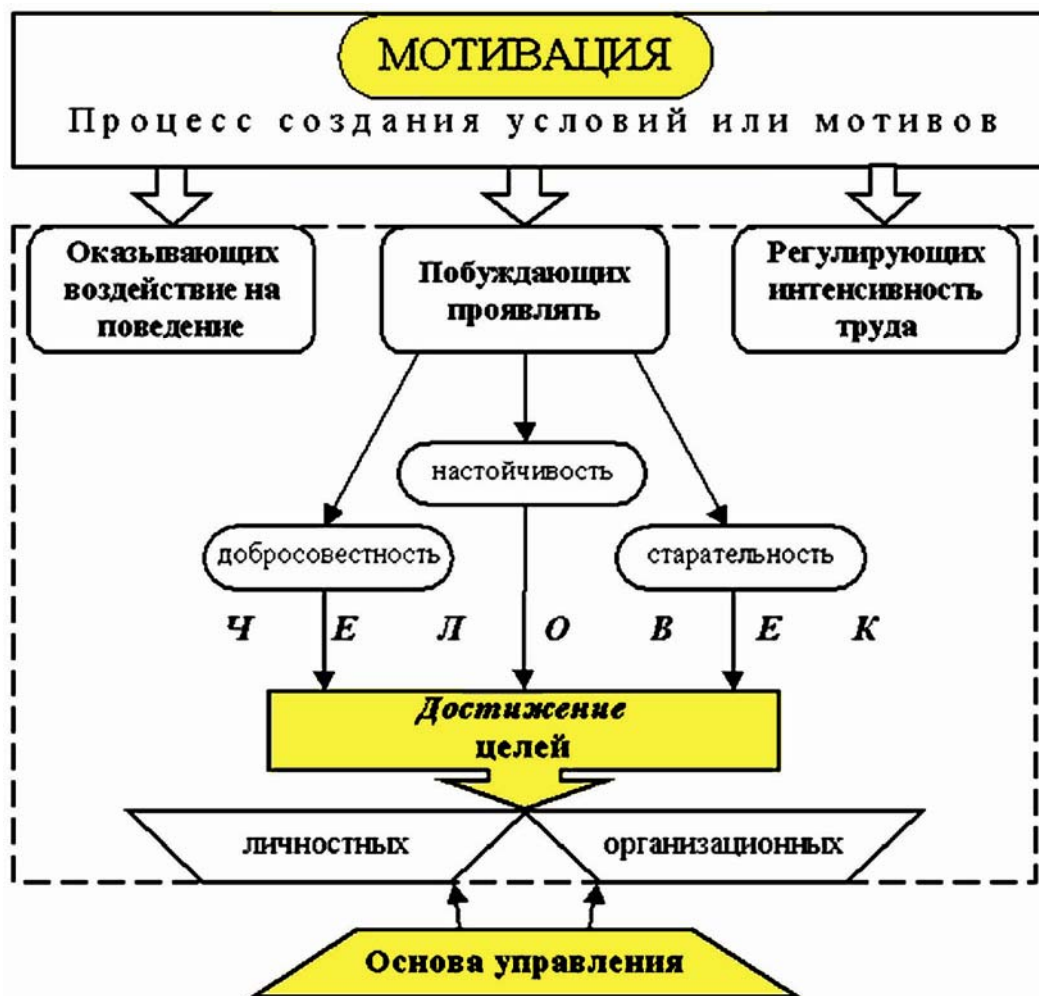


Рис. 8.4. Процесс пробуждения к достижению цели

Для успешного руководства людьми менеджер должен представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные. Каковы мотивы их поведения, и в каком отношении они находятся. Как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Затем он развивает желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо стимулирует их действия.

Мотив – это внутренний стимул, внутренняя потребность, которая есть у людей. Это ваше желание. Ваше стремление. Ваша мечта. То, что хочет, к чему стремится, чего требует ваше тело и разум. То, чего вы хотите добиться, называется целью, стимулом или объектом. Мотив всегда внутри. У меня есть стремление нравиться, хочу, чтобы я нравился людям, чтобы меня любили, чтобы меня уважали. Потребности тоже внутри меня. Мне требуется пища, энергия, требуется воздух, вода. Некоторые из потребностей имеют самое решающее значение для физического здоровья организма. Некоторые – для душевного здоровья. Важно пользоваться уважением, быть любимым, иметь воду, воздух, ви-

тамины. Некоторые из имеющихся у нас потребностей почти целиком являются внутренними. Чувство, что меня уважают – внутреннее. Если я чувствую, что меня уважают другие, я чувствую это разумом.

Те стимулы, с помощью которых достигается согласованность интересов, целей и действий и которые побуждают отдельных индивидуумов отказаться от своих личных целей и с большим или меньшим желанием подчиниться целям организации, называют побудительными мотивами. Известный американский экономист Дж. К. Гэлбрейт выделяет четыре основных вида мотивов деятельности личности: принуждение, денежное вознаграждение, солидарность с целями организации и приспособление целей организации к своим целям (см. рис. 8.5).

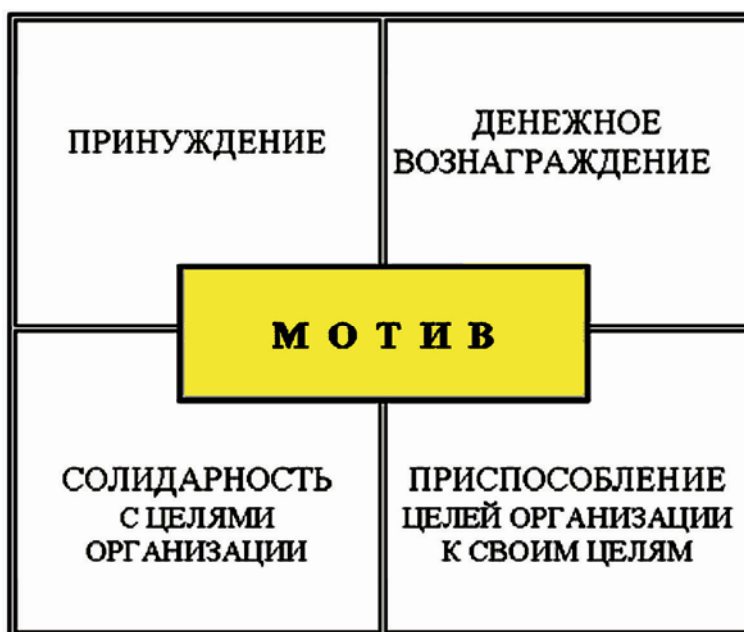


Рис. 8.5. Основные виды мотивов личности по Дж. К. Гэлбрейту

Дж. К. Гэлбрейт привел примеры, которые поясняют суть этих мотивов. Представим, что группе людей поручено выкопать канаву. Копание канавы для обычного человека работа неинтересная. Цель будет достигнута, когда канава будет полностью вырыта. Как же можно сделать так, чтобы люди отказались от своих личных устремлений в интересах совместной неинтересной работы лопатами. Это можно сделать разными способами:

- группа может заставить человека принять свои цели. За каждым человеком с лопатой стоит другой с дубинкой. Отказ работника согласиться с целями группы приведет к отрицательному вознаграждению в виде наказания. Такого рода побудительный мотив называют принуждением;

- согласие с общей целью может быть куплено: в конце канавы стоит человек с деньгами. Согласие с целями организации ведет не к отрицательному, а к



положительному вознаграждению. Взамен человек предлагает организации свое время и умение. Это денежный мотив;

- так как работник связан с группой, то может прийти к выводу, что цели группы выше его собственных целей, важнее его первоначальных намерений, и потому он примет участие в их осуществлении. Люди способны оценивать свои позиции относительно чужих позиций и воспринимать чужие цели как свои собственные. Такое восприятие не будет принудительным. Оно не куплено, хотя оно и не исключает вознаграждение. Такой побудительный мотив называется солидаризацией с целями организации;

- человек может принять цели организации не потому, что он ставит их выше собственных целей, а потому, что он надеется привести их в соответствие со своими целями. Участие в деятельности организации для того, чтобы привести ее цели в соответствие с собственными целями, является важным мотивом, называемым приспособлением целей организации к своим целям. Это тесно связано со стремлением к власти в организации.

Принуждение, денежное вознаграждение, солидарность и приспособление целей служат мотивами деятельности личности, как в отдельности, так и в различных сочетаниях. Такое совместное влияние называют системой мотивов. Системы мотивов значительно отличаются друг от друга в зависимости от того, какие мотивы в них входят. Некоторые мотивы приходят в столкновение и тем самым нейтрализуют друг друга. Некоторые мотивы сочетаются слабо. Другие значительно усиливают друг друга, и если такой эффект имеет место, то организацию следует считать эффективной. В этом случае цели организации достигаются наилучшим образом.

**Взаимоотношения между различными мотивами.** Принуждение и денежное вознаграждение сочетаются различным образом. Те, кого принуждают участвовать в осуществлении целей организации под угрозой наказания, обычно получают некоторое положительное вознаграждение. Принуждение несовместимо ни с солидарностью, ни с приспособлением. Если человека принуждают принять цели организации, то вряд ли он, по крайней мере, до тех пор, пока он чувствует принуждение, признает их приоритет перед своими собственными целями. Точно так же принуждение несовместимо и с приспособлением. Если человек под угрозой наказания вынужден принять цели организации, то он не будет действовать во имя этих целей и будет надеяться приспособить их к своим целям.

Мотив вознаграждения может сочетаться с принуждением. Это зависит от уровня вознаграждения и характера выбора, который имеется у данной личности. Если элемент принуждения значителен, то в этом случае мотив вознаграждения несовместим ни с солидарностью, ни с приспособлением. Если он незначителен, то другие мотивы вполне совместимы.

Подобно тому, как принуждение и денежное вознаграждение могут выступать в различных сочетаниях, солидарность может сочетаться с приспособлением целей. Эти последние мотивы в высшей степени удачно дополняют друг друга. Человек, тесно связавший себя с какой-либо организацией, скорее воспримет ее цели, чем свои, если он надеется изменить те из них, которые считает неудовлетворительными или неприемлемыми. С другой стороны, чем больше он проникся целями организации, тем настойчивее он будет пытаться исправить их: изменить (то есть приспособить к своим) все, что считает неудовлетворительным. Член политической партии с большей готовностью солидаризуется с ее целями, если он считает, что способен оказывать влияние на выработку ее платформы, и он будет стараться активно влиять на нее.

Отношения между солидарностью и приспособлением целей зависят и от темперамента; некоторые, связав себя с организацией, больше склонны воспринимать ее цели, а другие – оказывать на них влияние. Приспособление зависит также от занимаемого поста. Оно характерно больше для топ менеджера, чем для рядового служащего. В развитых странах принуждение отступает на второй план. Открывается путь для восприятия рабочим целей организации. При этом создается парадоксальная ситуация с денежным мотивом, которая состоит в том, что чем выше уровень оплаты, тем меньше его значение относительно других мотивов. И дело здесь не в понижающейся предельной полезности денег, дело скорее в том, что с ростом доходов в большинстве случаев уменьшается зависимость работника от конкретного места работы. Вместе с тем уменьшается и элемент принуждения, что открывает путь для солидарности и приспособления целей.

В целом поведенческая структура людей, работающих в низовых звеньях организации, мало чем отличается от поведенческой структуры тех людей, кто работает в среднем и высших звеньях. Для всех, независимо от места, занимаемого в организации существуют физические и нефизические потребности. Например, потребность уважения – нефизическая. Физической потребностью для нас может стать потребность сменить место работы и проживания. Я хочу достать определенную книгу. Мне требуется более удобное средство передвижения, которое будет останавливаться у моего дома. Это типы физических потребностей. Есть осязаемые потребности – дотронуться до тех вещей, которые нам нравятся. Например, погладить кошку или собаку. Неосязаемые потребности – душевные. Это внутренние стимулы. Внутренние потребности тела обычно имеют стимулы вне тела, а некоторые в самом теле.

Заставляют действовать людей мотивы и побуждения и существуют два вида их деятельности. Один вид называется «деятельностью или поведением, направленным на достижение цели». Другой – «деятельностью или поведением после достижения цели». Мы поступаем определенным образом, когда пытаемся добиться своей цели. И по-другому, когда мы ее достигли. Например, челове-

ку хочется, есть – это его внутренняя потребность в пище, т.е. ему надо наполнить желудок, чтобы получить необходимую энергию. Таким образом, его цель или мотив – достать пищу и съесть. Поступки: человек идет к холодильнику или в кафе, или в продуктовый магазин и покупает еду. Это действия, направленные на достижение цели – съесть какую-нибудь пищу. Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо.

Поэтому обычно говорят, что мотивация – как процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций является основой управления персоналом. Также мотивацию можно охарактеризовать как силу, которая побуждает к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели.

И как было показано ранее мотив – это внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом. Поэтому стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических). Соответственно **потребность** – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями, которые можно определить как все то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (например, денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (например, чувство успеха).

Обычно потребности разделяют на первичные и вторичные (см. рис. 8.6). Первичные потребности являются по своей природе физиологическими. Вторичные потребности по своей природе психологические. Поэтому можно сказать, что **первичные потребности заложены в нас генетически, а вторичные приходят с опытом**. Поскольку люди имеют различный опыт, то вторичные потребности людей различаются в большей мере, чем первичные. Потребности невозможно измерять или наблюдать. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Когда человек ощущает потребность в чем-либо, она побуждает в нем состояние устремленности к достижению цели. Целью в данном случае надо понимать средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает своей цели, его потребность становится удовлетворенной. Степень удовлетворения влияет на поведение человека в будущем. Так как потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволили бы работникам выбирать типы поведения, ведущие к достижению целей организации и одновременно удовлетворяли бы их потребности.

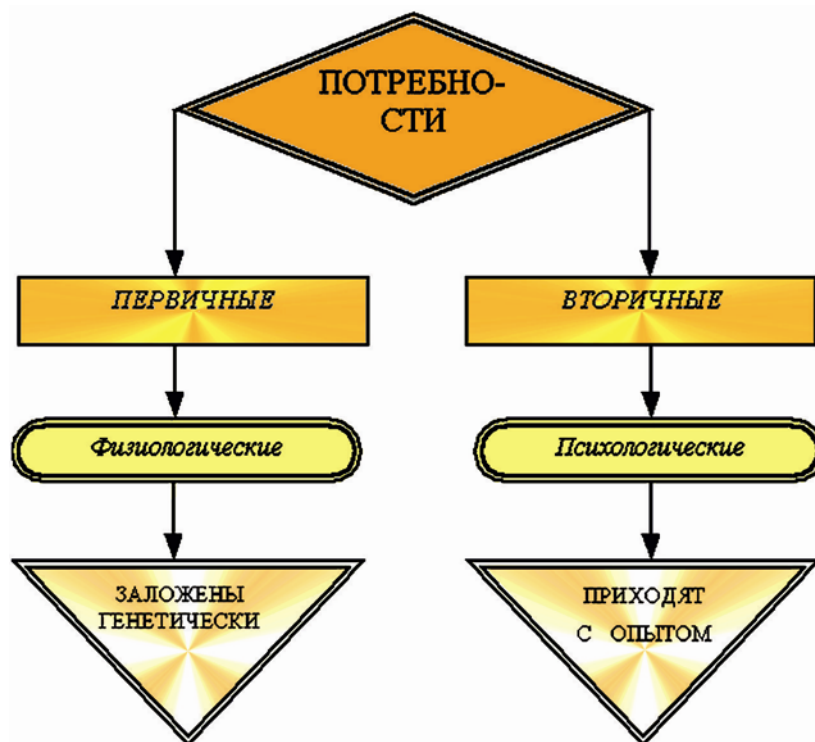


Рис. 8.6. Различие первичных и вторичных потребностей людей

Существуют два типа поведения, которые определяются наличием у человека тех или иных потребностей. Один тип поведения характерен для ситуации, когда он старается удовлетворить свою потребность. Вторым, когда он уже как бы живет в своей потребности. У каждого человека есть цель, которую он пытается достичь. Он может потерпеть неудачу и тогда попробовать еще раз. Через какое-то время ему или удастся добиться своей цели, либо он откажется от дальнейших попыток, так как эта цель вне досягаемости. Схема показывает, что у человека есть потребность, она внутри него. Она называется мотивом, стимулом, мечтой. Стремление достичь цели или реализовать желание побуждает к действию.

Можно выделить два вида поведения: когда вы пытаетесь достичь цели и когда вы фактически ее уже достигли. Например, вы хотите, чтобы вас ценили как бегуна-марафонца. И вы считаете, что, выиграв какой-то марафонский забег, вы завоеуете всеобщее признание. Вы тренируетесь, бегае, держите форму. Это называется поведением, направленным на достижение цели. Затем вы принимаете участие в забеге – это тоже поведение, направленное на достижение цели. Если вы победили, и люди кричат – вот победитель, значит, вы добились того уважения, которого хотели, и вы живете в состоянии достигнутой цели.

То же самое и в работе. Вы хотите продвинуться по службе. Из линейных работников хотите продвинуться на должность мастера или прораба. Теперь

выполнение вашей работы будет поведением, направленным на достижение этой цели. Если же вы получили повышение, то уже живете в состоянии достигнутой цели. Может быть, вы захотите подняться еще на одну ступеньку по служебной лестнице.

На схеме (см. рис. 8.7) показано, что может существовать несколько потребностей в одно и то же время. Та потребность, которая сейчас проявляется сильнее, и будет определять ваше поведение в данный момент. В этом случае потребность «В». Длина линии показывает величину потребности, и то, как эта потребность управляет поведением человека. Предположим, что эта схема относится к вам. Некоторым из вас все это очень надоело. И вы думаете, что вам хочется быть в другом месте. Но вы сидите здесь, а преподаватель рассказывает вам о том, что ваше поведение определено наиболее сильной из ваших потребностей.

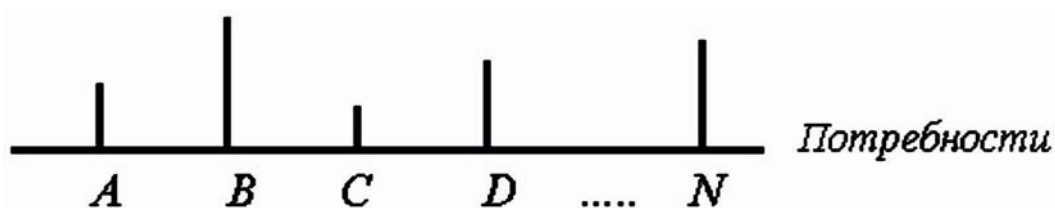


Рис. 8.7. Распределение потребностей

Разделяют подсознательные потребности и осознанные потребности. Осознанная потребность та, которую вы представляете себе вполне определенно. Например, я хочу пить, дайте мне воды. Подсознательная потребность – та, которая определяет ваше поведение, но вы в этом не вполне уверены. В 1927 г. австрийский психолог Зигмунд Фрейд написал книгу «Эго и подсознание». В ней он утверждал, что разум похож на айсберг, 75-85% нашего разума находится на подсознательном уровне и очень часто подсознание управляет вами. Психологи всегда пользуются этим, когда они утверждают, что вы хотите того-то, а вы отвечаете, что «нет», а они говорят – «да». Вы не можете доказать, что они ошибаются, а они не могут доказать, что правы вы. В подсознании причина того, что вы читаете это, скучаете, хотя хотели бы оказаться в другом месте, но подсознательно вы знаете, что вам нужны глубокие знания. И эта подсознательная потребность, очевидно, пересиливает ваше желание бросить читать дальше.

Подсознательная потребность иногда может управлять. Такие подсознательные потребности есть у каждого. В определенный момент человеком управляет одна потребность, но все может измениться. Вы едете в автомобиле по улице, и вдруг его занесло. Вы теряете управление, автомобиль мчится на столб, и вы думаете, что вот сейчас врежетесь в него. Ваше мгновенное желание – уцелеть. Вас совершенно не заботят в этот момент другие желания. Но вот вам уда-

лось справиться с управлением, вы избежали аварии, и снова выехали на дорогу, едете дальше. Когда вы успокоились, вы больше не опасаетесь за свою жизнь. Теперь вы можете заботиться об уважении к себе или о чем-то еще.

Вернемся к схеме. Самое важное здесь – иллюстрация того, что потребность «В» самая сильная. Затем по силе следует «N». Но если вы реализовали потребность «В» или отказались от нее, то мы не можем утверждать что теперь потребность «N» будет доминировать. Объясню на примере. Пусть потребность «В» – это голод, потребность в пище. Потребность «N» – это потребность в физической деятельности, например, вы хотите поиграть в футбол. Допустим, вы садитесь за стол по случаю какого-то семейного торжества и съедаете обильный обед. Вы полностью удовлетворили потребность в еде – потребность «В» исчезает. Но через несколько часов она снова появится. После такого плотного обеда вам есть не хочется. Вы садитесь в мягкое удобное кресло и отдыхаете. А что же с потребностью в физической деятельности? После того, как вы поели, удовлетворили желание, все другие желания поменялись местами, произошел отток крови к желудку для содействия процессу пищеварения. Вы чувствуете усталость, хотите расслабиться, засыпаете. Потребность в физической активности исчезла, или стала менее важной после того, как вы наполнили желудок.

Потребности могут очень быстро меняться местами. Ваша потребность в воздухе, когда вы дышите, появляется каждые три секунды. Если спросить людей, какая у них самая важная потребность, то никто не скажет, что им нужен воздух. Но если окунуть их головой в воду и подержать там, тогда они поймут, как важна потребность в воздухе. Вот почему говорят, что некоторые потребности являются подсознательными. Мы не думаем о потребности в воздухе до тех пор, пока нам его хватает.

Потребности могут исчезать по мере их удовлетворения. Иногда они становятся менее важными, так как появляются другие и приобретают первостепенное значение. Иногда потребность отпадает, так как мы отказываемся от нее. Вы хотите стать важным лицом в организации, но другие обходят вас по служебной лестнице. Вы понимаете, что вам уже не стать главой организации и вы, в конце концов, говорите себе – хватит думать об этом.

Существует известный эксперимент, касающийся этой потребности. Связан он с разочарованием при отказе от своего желания. Большая рыба плавала в огромном аквариуме и когда была голодна – поела маленьких рыб. И вот ученые поставили стеклянную перегородку, отделили стеклом большую рыбу от маленьких. Стекло в воде становится невидимым. Когда большая рыба захотела есть, то она погналась за маленькой рыбкой, но натолкнулась на стекло. Она продолжала биться о стекло, пытаясь добраться до маленькой рыбы часа три – четыре. Наконец, она прекратила попытки схватить свою добычу. Тогда ученые вынули стеклянную перегородку из аквариума, и большая рыба плавала рядом с

маленькими рыбами. Она даже дотрагивалась до них плавниками. Но через три дня большая рыба умерла от голода, так как больше и не пыталась охотиться.

Можно полностью разувериться в способности реализовать свое желание и тогда желание пропадает. Пусть вы имеете потребность утолить голод. Это ваша мотивация. Ваше побуждение или цель – достать пищу. Ваше поведение или действия, направленные на достижение цели – приготовить еду или пойти в кафе. Процесс употребления пищи – действие после достижения цели. Если вы не достанете еду, вы расстроитесь, как та рыба и умрете.

Слегка изменим схему рассуждений. Добавим понятия вероятности и доступности. Доступность означает, что можно получить что-то. Если чего-то нет в наличии, то это, естественно, не может управлять нашим поведением, так как мы и не пытаемся это получить. Но если что-то становится более доступным, тогда мы можем этого захотеть, и своими действиями будем стараться это получить.

Доступность влияет на наше поведение в особенности, когда доступность затруднена, сказывается она и на наших ожиданиях. Ожидание означает, что вы рассчитываете что-то получить. Может быть, стать президентом компании. Но вы взвешиваете ситуацию и понимаете, что вероятность стать главой фирмы мала. Доступность сказывается на наших надеждах получить что-то, а вероятность влияет на поведение или на мотивы. В схему рассуждений введем сумму прошлого опыта. Когда ребенку что-то хочется, он ведет себя соответственно. Если ему удалось добиться своего, то следующий раз он использует те же действия. Вы запоминаете действия, позволившие удовлетворить свои потребности и те действия, которые не привели к успеху. Естественно, вы выбираете те действия, благодаря которым вы добивались успеха в прошлом. Вы используете их в настоящее время и в будущем.

Например, малыш пришел с мамой в магазин, и ему захотелось печенье или конфету. Мать держит его на руках, ребенок видит конфету, начинает кричать и плакать. Мать не желает потворствовать такому поведению. Не хочет поощрять капризничающего ребенка. Мать хочет, чтобы ребенок перестал плакать. Она не хочет, чтобы другие люди показывали на нее пальцем, и говорили – какая ужасная мать. Ребенок плачет, но она на это не реагирует. Кончается все тем, что мать дает ребенку печенье или конфету. Ребенок перестает плакать и чувствует себя счастливым. Ребенок узнал, **чтобы получить лакомство, надо плакать**. Ребенок усваивает урок – надо поплакать, чтобы получить конфету.

Предположим, что они с матерью вдвоем и ребенок захотел конфету. Он начинает плакать и кричать. Но теперь мать поступает по-другому. Тут уж она может его отшлепать и не дать конфету. Теперь ребенок узнал, что одна манера поведения срабатывает в магазине, но не срабатывает дома. Ребенок усваивает, что можно определенным образом вести себя с матерью, но с отцом лучше вести себя по-другому. Со старшими братьями и сестрами лучше обращаться ина-

че, чем с младшими. С бабушкой и дедушкой вообще можно вести себя как угодно, так как они обычно во всем потворствуют малышам. Это опыт познания. Мы узнаем, какое поведение дает результат, какое – нет.

Большинство психологов считает, что индивидуальность человека представляет собой набор образцов его поведения. То, как вы ведете себя в определенных ситуациях, говорит о вашей индивидуальности. Считается, что личность, в основном, формируется к пяти – восьми годам и складывается практически на всю жизнь. Это важно, так как объясняет, почему мы не можем во многом изменить наше поведение. Крайне сложно изменить свое поведение, потому что оно сформировано в самом раннем возрасте. С рождения вы стали познавать, какое поведение приносит плоды, какое – нет. Вы постоянно используете ту манеру поведения, у которой больше шансов на успех. Обычно вы учитесь дома, как надо себя вести. И когда вы идете в школу, у вас уже есть хорошо сформировавшаяся индивидуальность. А в школе вы общаетесь с разными детьми. С некоторыми вам хорошо, других вы не любите. Ребенку приятно общаться с детьми, которые ведут себя так же, как он научился вести себя дома. Обычно не нравятся дети, которые не воспринимают поведение, которому ребенок научился дома. Вам нравятся люди, которые позволяют вам вести себя так, как вы привыкли. Это означает, что ваша индивидуальность стала более определенной и менее гибкой.

В возрасте от 6 до 12 лет индивидуальность приобретает конкретные черты. Делается более устоявшейся. Вы все больше становитесь похожими на себя во взрослом возрасте. В подростковом периоде вы учитесь поведению в обществе. Вы продолжаете искать людей, которые позволяют вам вести себя так, как вы привыкли. А когда вам 18 – 21 год, то вы уже сформировались на всю жизнь. Ваша индивидуальность под замком. Но это характерно не для всех. Это правило применимо к большинству людей, но не ко всем.

Мы поступаем на работу, и начальник хочет изменить наше поведение. Он считает, что в интересах организации мы должны вести себя по-другому. Одни идут на это, другие – нет. Те, кто не соглашается, не вписываются в структуру организации. Иногда мы находим организацию, где нам позволяют вести себя так, как мы всегда это делали. В этой организации это считается нормальным. Удачное совпадение – мы счастливы.

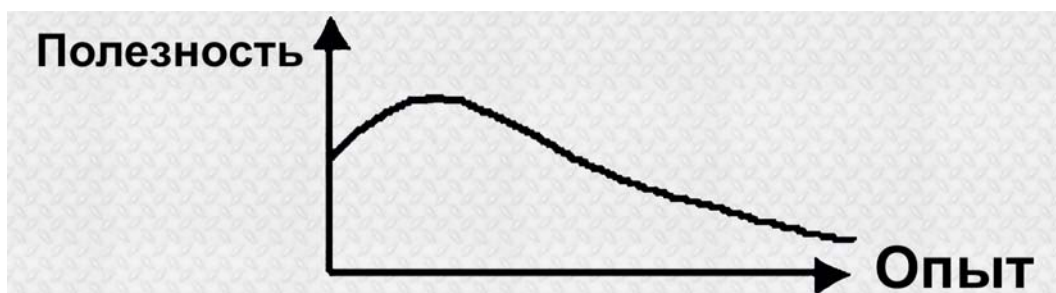
Все же ваша личность со временем меняется. Но очень медленно. Ваша личность в 21 год совсем не такая, какой она будет в 55 лет. Произойдут крайне медленные, постепенные изменения. Могут быть и быстрые перемены. У вас могут произойти трагические события. Их можно назвать эмоциональными переживаниями. Например, смерть родителей, смерть любимого человека и так далее. Это может оказать на вас сильное воздействие и изменить вашу личность. У людей, в личности которых под влиянием эмоциональных потрясений произошли изменения, эти перемены обычно носят отрицательный характер. Если



вы интроверт и испытали трагические переживания, то, скорее всего, вы не станете экстравертом.

Работая в организации, работник со временем медленно изменяется. Если вам, как управляющему, достался работник 18 – 21 года, не пытайтесь изменить его личность – вам это не удастся. Лучше задаться вопросом – можно ли использовать человека с таким характером? Сможет ли такая личность работать в организации? Если ответ отрицательный, то этого человека стоит из организации убрать. Если организация говорит да, такое поведение нам подходит, это – хороший выбор.

Рассмотрим также и другой взгляд на личность и поведение. Личность складывается из ваших поступков. В сфере экономики существует закон уменьшения предельной полезности. Его ввели утилитарные экономисты, принадлежавшие к австрийской и ранней английской школе экономики. Слово «полезность» означает также «выгода». Закон уменьшающейся предельной полезности означает, что, чем богаче опыт, тем меньше радости или счастья этот опыт дает. Вот это и иллюстрирует схема, показанная на рис.8.8. На ней показан замедленный эффект. Вы добиваетесь чего-то, а затем еще чего-то и это кажется вам все более хорошим. Но со временем, чем больше вы получаете, тем меньше радости или счастья приносит очередное приобретение.



*Рис. 8.8. Закон уменьшающейся предельной полезности*

Это относится к многим вещам. Чем больше вы съели мороженого, тем меньше удовольствия вам принесет следующая порция. Закон уменьшающейся предельной полезности означает: чем больше вы получаете, тем меньше удовольствия доставляет следующее приобретение. Надо учитывать и временной фактор. Чем больше пива вы выпьете за один раз, тем меньше положительных ощущений оно вам доставит. Вы можете опьянеть, и вам покажется, что вы чувствуете себя хорошо, но это плохо для здоровья. Если вы сегодня выпьете кружку и получите 15 баллов удовольствия, то дня через 3 еще одна кружка даст вам еще 15 или 20 баллов. Фактор времени очень важен.

Вдыхая воздух, мы каждые 3 – 4 секунды получаем одинаковый балл счастья. Но, если мы задержали под водой дыхание на одну минуту, а затем выбра-

лись на поверхность, то вдыхаемый нами воздух доставит нам куда больше радости и наслаждения. Закон уменьшающейся предельной полезности гласит: чем больше вы получаете, тем меньше радости или удовольствия вам приносят новые приобретения.

В управлении нельзя постоянно поощрять работников одним и тем же способом. Если вы похлопаете работника по спине и скажете ему, что он хорошо работает, он очень обрадуется этому. Но если вы станете каждые пять или десять минут хлопать его по спине – это будет его просто раздражать. Надо изменять методы поощрения. Или делать большой интервал между поощрениями. В этом тоже закон уменьшающейся предельной полезности.

А бывают ли исключения? Некоторые считают, что деньги являются исключением. Чем больше у вас денег, тем вы счастливее. Но это неверно. Вы получили пару миллионов. Это принесло счастья на миллион баллов. Но когда вы становитесь очень состоятельным, каждый следующий миллион уже не приносит миллион баллов счастья, так как при вашем богатстве деньги уже не имеют прежнего значения. С каждой последующей суммой приходит все меньше радости и счастья. Вам нужно больше, чтобы испытать прежнюю радость. Когда мы хотим отметить работника, нужно учитывать, что это поощрение будет для него значить. Сделает ли оно его счастливее? Или от нашей награды он станет менее радостным? Поощрение бывает разным: материальным, устным, физическим – типа похлопывания по спине. Есть много способов, как поощрить людей. Думаю, что не только деньги и похлопывание по спине.

Какие бывают исключения из закона уменьшающейся предельной полезности? Исключением может быть знание. Чем больше мы узнаем, тем с большим интересом овладеваем следующей порцией знаний.

Мы говорили, что наше поведение определяется нашими потребностями. И оно определяется прошлым опытом, когда та или иная форма поведения либо помогала нам, либо нет. В психологии существуют разные мнения. Это только одно из трех основных. Первая школа психологии разрабатывала сферу психоанализа. Зигмунд Фрейд сделал ее знаменитой.

Второй подход утверждает, что ваше поведение определяется желанием, но на нем отражаются и ваши ожидания, и ваш прошлый опыт. Эта школа в психологии была разработана многими людьми: Джоном Уотсоном (США), Иваном Павловым (Россия). Многие знакомы с учением Павлова: он брал собаку, звонил в колокольчик и кормил ее. Собака так привыкала слышать колокольчик перед едой, что Павлову достаточно было позвонить, чтобы у собаки начала выделяться слюна, так как она думала, что сейчас дадут корм. Эта школа существует и в наши дни. Один из его лидеров – Б.Ф. Скиннер (умер в 1992 г.) работал в Гарвардском университете. Фрэд Скиннер получил известность за теорию «оперативного определения условий». Это еще одно положение в данной школе. Оперативное определение условий означает, что нужно установить,

чего вы хотите, и использовать это в качестве поощрения. *Мы можем управлять вашим поведением, определив, что вам нужно. Мы поощряем вас только в том случае, если вы поступаете так, как мы хотим.*

Скиннер добился того, что когда цыпленка выпускали в комнату, тот ударял клювом в одну стену, выходил на середину, делал круг в центре комнаты, подходил к другой стене, нажимал на звонок, подходил к третьей стене и получал кукурузные зерна. *Скиннер добился контроля над поведением цыпленка путем поощрений.* Он поощрял его только тогда, когда тот двигался в нужном направлении. Если цыпленок, войдя в комнату, направлялся к первой стене, он получал вознаграждение. Когда он в следующий раз входил в комнату и делал еще шаг к стене, его опять поощряли. Наконец, он стал ударять клювом в стену. Потом он получал вознаграждение, когда стал выходить на центр комнаты. Потом его стали поощрять, когда он делал полный круг. Со временем его приучили подходить к третьей стороне и после звонка получать зерна.

Б.Ф. Скиннер написал много книг («О бихевиоризме» и др.). Он считал, что таким же способом можно управлять и работниками. Не все согласны, что так можно эффективно управлять работниками. Более полезной является точка зрения, что работники должны работать, потому что они хотят этого и при этом их не надо излишне контролировать.

В целом же, спустя 15-20 лет после Хоторнских экспериментов руководители стали осознавать важность учета человеческого фактора, и в США появляются новые теории. Это теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Грегора и др. Большинство современных концепций в области менеджмента относятся к трудам профессоров Гарвардской школы бизнеса 1930-х гг.

Как показали исследования, однозначно описать процесс мотивации человека невозможно. Поэтому различными авторами были разработаны различные подходы к описанию факторов, влияющих на мотивацию и содержание процесса мотивации. Главное внимание уделялось тому, как различные группы потребностей влияют на поведение человека.

В теории мотивации существуют два основных подхода, каждый из которых объединяет несколько концепций:

- содержательные теории мотивации;
- процессуальные теории мотивации.

**Содержательные теории мотивации** – основываются на идентификации внутренних побуждений личности, потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе, особенно при определении объема и содержания работы. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание, связь с мотивацией человека к деятельности. Наибольший интерес представляют работы четырех человек: Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

**Процессуальные теории мотивации** базируются на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания. Они анализируют то, как человек распределяет усилия при достижении целей и как выбирает свой вид поведения. Эти теории утверждают, что поведение людей определяется не только потребностями. Поведение личности зависит от восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения. Процессуальные теории мотивации изучают, как строится процесс мотивации и как можно мотивировать работников на достижение поставленных целей. Основные процессуальные теории мотивации – это теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера – Лоулера и теория постановки целей.

Далее более подробно рассматриваются основные теории мотивации в рамках каждого из направлений.

**Теория иерархии потребностей А. Маслоу.** Существует школа психологии, одним из основателей которой был Карл Роджерс. Она считается третьей школой психологии и связана с психологией обычных людей. Его учение гласит: *Я не хочу вас контролировать, я хочу вас понять. Хочу понять, что значит, для вас быть нормальным человеком. Понять, могу ли я обращаться с вами, как с обычным человеком. Как сделать так, чтобы ваша жизнь стала лучше.* Карл Роджерс – один из современных разработчиков этой новой третьей школы психологии. Но подлинным основателем данной школы был известный американский социолог Абрахам Маслоу, который предложил в 1940 году свой вариант содержательного подхода к мотивации. Он был первым, кто понял законы человеческих потребностей, свою концепцию он опубликовал в 1943 г. Впоследствии этот подход был уточнен психологом из Гарварда Г. Мурреем.

Родители Маслоу эмигрировали в США из России. Это был интересный человек и великий психолог. Именно он сказал: «Я хочу изучать обычных людей». Как правило, психологи имеют дело с ненормальными людьми. Маслоу говорил, что таких людей меньшинство, 95% людей имеют одно – два стандартных отклонения от нормы. Он хотел изучать то, что считается нормой, и посвятил этому всю свою жизнь. Маслоу родился в 1906 г. и умер в 1970 г. Он был президентом Американской ассоциации психологов. Написал ряд книг: «Психология науки», «Перспективы человеческой природы», «К психологии общества», «Новые познания человеческих ценностей», «Мотивация и личность», которую многие считают лучшей из его книг. Но особенно он прославился разработкой иерархии потребностей.

Маслоу поступил в один колледж и, не окончив его, ушел. Поступил в другой колледж и тоже ушел. Поступил в третий – на факультет психологии и влюбился в науку. Получил степень бакалавра, защитил диссертацию, а затем стал доктором психологии. Его взял на работу один известный психолог из Нью-Йорка. Поработав год, Маслоу пришел к нему и сказал: «Извините, но я факти-

чески обкрадывал вас в течение года». Тот спросил, что он имеет в виду. Маслоу ответил: «Вы поручали мне работу и платили за это, но я ничего не делал для вас. Я провожу собственные эксперименты».

Абрахам Маслоу умел произвести впечатление. Его начальник отвечает: «Нет, ты не обкрадываешь меня. Ты проводишь свои исследования? Расскажи мне о них». «Вы поручили мне изучать крыс с разными отклонениями. Крысы меня не интересуют, меня интересуют нормальные люди». Тогда психолог замечает, что можно узнать кое-что и о нормальных людях, изучая крыс. Но Абрахам Маслоу утверждал, что нужно изучать самих людей. Крысы не помогут. «Я хочу изучать людей, но не в психиатрических лечебницах. Меня интересуют обычные люди».

Именно этому он и посвятил свою жизнь. Он создал область психологии, изучающую нормальных людей. Она не связана с психоанализом Фрейда, или с попытками контролировать людей, которыми занимались Павлов, Уотсон, Скиннер. Он пытался определить, что руководит нами. Почему мы поступаем так, а не иначе. Как это можно использовать? Как мы можем принести пользу. Как возвысить вас и улучшить ваше существование? Можем ли мы улучшить вашу жизнь, не манипулируя вами? Вот в чем основа его психологии. В основе его теории лежит положение: ***мы имеем право вести себя так, как мы хотим, пока мы не мешаем другим.***

В 1943 г. он написал статью, послужившую основой создания иерархии потребностей. Это учение утверждает, что у большинства нормальных людей имеются схожие устремления и потребности. Согласно А. Маслоу, каждый человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей, и управление должно вестись на основе выявления этих потребностей и использовании определенных методов.

В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Он сумел систематизировать их в иерархической последовательности – один слой за другим, от низших слоев к высшим. А. Маслоу выделил пять таких групп и графически расположил их в виде структуры, в виде пирамиды. Чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. Порядок потребностей называется иерархическим, так как они располагаются в определенном порядке: от низших (материальных), к высшим (духовным).

По мнению Маслоу, ***неудовлетворенные потребности побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные потребности перестают их мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности.*** Человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности какого-то одного уровня будут доминировать (рис. 8.9).



Рис. 8.9. Пирамида потребностей А. Маслоу

Менеджер должен определить доминирующую потребность каждого работника и мотивировать эффективность его работы, удовлетворяя его потребность. Поскольку со временем потребности изменяются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня.

Вот это и есть иерархия потребностей. Это упрощенная версия того, о чем писал А. Маслоу. Он разделял эти потребности на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке и др.) и производные (потребность в справедливости, благополучии, порядке и единстве социальной жизни). По мнению Маслоу базисные потребности человека постоянны, а производные изменяются. Ценность производных потребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии, а базисные потребности располагаются согласно принципу иерархии в восходящем порядке от «низших» (материальных) до «высших» (духовных).

Большинство нормальных людей, прежде всего, хотят остаться в живых. Маслоу назвал это **физиологической потребностью**. Они включают потребности человека в еде, пище, сне, тепле, жилье. При выборе – жизнь или смерть, мы выбираем жизнь (если с нами все в порядке). Если же человек умственно или физически болен, возможно, он не захочет оставаться в живых. Но большинство хочет жить, то есть испытывает потребность в пище, потребность утолять жажду, дышать. Если вы уверены, что останетесь в живых, вы не думаете о смерти ни сейчас, ни в ближайшие недели. Вы убеждены, что проживете определенный

отрезок времени. Это потребность реализована. А. Маслоу говорил, что реализованная, удовлетворенная потребность не влияет на наше поведение. Неудовлетворенные потребности низшего уровня руководят нашими действиями. Если наша машина мчится на стену, у нас возникает сильное желание, надежда выжить. Это физиологическая потребность. Если же вы не опасаетесь врезаться в стену, вам нечего беспокоиться – смерть вас не волнует. Она вам не угрожает в ближайшее время. Вы не думаете о ней. Ведь мы не думаем о дыхании, пока не опустим голову под воду, вот тогда сразу осознаем необходимость дышать.

Люди, озабоченные удовлетворением физиологических потребностей, мало интересуются содержанием работы, а концентрируют свое внимание на оплате труда и условиях труда. Удовлетворение физиологических потребностей обеспечивает человеку элементарное выживание. Для этого необходим минимальный уровень зарплаты и сносные условия труда.

Следующая потребность, если вы уверены, что смерть вам в данный момент не угрожает – **потребность в безопасности**. Она подразумевает потребность человека в обеспечении его защиты от физических и психологических опасностей со стороны окружающей человека среды и уверенность, что эти потребности будут удовлетворены в будущем. Это обычно достигается принадлежностью человека либо к семье, либо к группе единомышленников, либо к рабочей группе, либо к обществу, то есть принадлежностью к той совокупности людей, которые обеспечивают ему требуемую безопасность. Эта потребность связана с заботой о физической защите. Вообще-то следует говорить о защите от физического и психологического воздействия. У людей существует сильное желание обезопасить себя от различных неприятностей. Мы уже не думаем о смерти. Мы опасаемся неприятностей. Зимой мы носим теплую одежду и тем самым реализуем потребность в безопасности своего здоровья. Избегая говорить глупости, мы защищаем себя от душевных неприятностей. Участвуя в разговорах, где речь идет о незнакомых нам вещах, мы не говорим слишком много. Так мы защищаем себя от душевных неприятностей, стараемся не попасть в глупое положение.

Для людей, находящихся под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, стабильность, пенсионное обеспечение, медицинское обслуживание. Для человека важна гарантия его работы для обеспечения стабильного существования в будущем, он стремится обезопасить себя за счет обучения. Такие люди избегают риска, противятся изменениям и преобразованиям. Для управления этими людьми следует создать надежную систему социального страхования, справедливо и четко регулировать их деятельность, оплачивать труд выше прожиточного минимума, не привлекать их к деятельности, связанной с риском и изменениями.

Многих людей не заботит безопасность, если они живут в благополучных условиях. Вы озабочены безопасностью, если живете в бедности и не уверены,

что будете защищены от воздействия сил природы. Вы можете даже не чувствовать уверенности, что выживете на физиологическом уровне.

В развитых странах Европы, в некоторых частях Северной Америки, в большей части Южной Америки, в прогрессивных индустриальных странах Азии немногие озабочены собственной безопасностью. Вы можете беспокоиться о своей безопасности, если живете в городе с высоким уровнем преступности. Но обычно большинство из нас это не беспокоит. Большинство живет в достаточной безопасности, и эта потребность, в основном, удовлетворена. Она может возвращаться, если мы идем по пустынной улице и видим, что навстречу идет странный тип – тут мы можем поволноваться. Но потом мы видим, что странный тип оказался милым старичком, и снова не думаем о безопасности.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии. Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, которые можно назвать первичными, нормальная жизнедеятельность человеку невозможна.

Физиологические потребности (витальные) и потребности в безопасности (физической и экономической) – это уверенность в завтрашнем дне, определенном постоянстве. Это потребность в страховании от несчастных случаев, желание иметь постоянный заработок.

Следующий уровень, если потребности первых двух уровней удовлетворены – это **потребность в общении** в связях с людьми, в любви, в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности его к той или иной общности. В большинстве учебников она называется **социальной потребностью**. Она необходима человеку для того, чтобы иметь теплые связи с людьми, позволяющие исключить чувство одиночества, отчужденности, отстраненности. Человек – общественное существо. Мы живем в городах, в сообществах. Мы общаемся. Мы любим себе подобных. Есть животные, ведущие одиночный образ жизни. Например, медведи живут в одиночку и собираются парами только для размножения. Некоторые птицы собираются в стаи и являются общественными существами. Многие приматы – животные социальные. Они живут в сообществах. Человек – существо общественное. Большинство из нас любит жить и общаться с себе подобными. Есть чудаки, которым нравится быть отшельниками, но это не нормальные люди. Маслоу не занимался странными людьми. Его интересовало нормальное большинство, обычные люди. Большую часть жизни мы проводим в общении с другими человеческими существами. Нам это нравится. Нравится, когда нас понимают другие, нравится быть членом группы себе подобных.



Человеческому существу нравится быть членом группы, и мы стараемся быть составной частью группы. Особенно это проявляется у подростков. Они одеваются в определенной манере, слушают определенную музыку. У них вырабатывается свой жаргон. И они серьезно верят, что сами все это придумали. Когда мы были молодыми, то делали то же самое, чтобы вписаться в общество, стать частью группы. Это было важно для нас. Теперь мы уверены в себе, чувствуем себя частью общества. Для удовлетворения потребностей этого уровня необходимо участие человека в групповой работе, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей. Если эта потребность реализована, то можно позаботиться о следующем уровне. Социальные потребности – это потребности принадлежности к коллективу или группе, дружбе и привязанности общения, заботе о другом и внимании к себе.

Если для человека данная потребность является ведущей, то он смотрит на работу как на принадлежность к коллективу и как на возможность установить хорошие дружеские отношения с членами коллектива. Руководство такими работниками должно иметь форму дружеского партнерства и для таких людей надо создавать возможности общения на работе.

Потребности следующего уровня называются *потребностями в признании и уважении или эго потребностями*, то есть мы хотим быть уважаемыми другими и иметь уверенность в себе. Эти потребности являются более высокими потребностями человека, чем предыдущие потребности, обеспечивающие ему уверенность в себе и чувство самоуважения. Эта потребность человека обусловлена его естественным желанием достичь определенного мастерства, быть более сильным, компетентным в определенной области (признание в лице общества вызывает у него чувство независимости и свободы). Эта потребность обусловлена также желанием получить более престижный статус, признанный коллективом или обществом, членом которого он является, и обеспечивающим ему влияние, славу, признание, чувство собственного достоинства, высокую оценку.

Вы хотите иметь возможность услышать от других, что вы довольно привлекательный человек, что вы умный человек. Вы должны так думать, верить. Должны иметь уверенность в себе. Для нас важно, что мы хорошего мнения о себе, мы, действительно, верим в свои способности. Мы также должны чувствовать, что другие уважают нас за нашу уникальность, за наши способности. Это наш импульс стать личностью. Человек – существо, живущее обособленно, и в то же время существо общественное. Мы хотим быть частью команды, частью группы, но при этом хотим в этой команде, группе быть уникальными людьми. Если ваше имя Александр, и вас будут называть Сашей, то вам это понравится, так как свидетельствует о дружеских отношениях. Это означает, что я вам нравлюсь, ведь вы называете меня уменьшительным именем. Вы уважаете меня за мои личные, присущие только мне качества. Мы изо всех сил стараемся быть уникальными людьми. Очень важно, чтобы меня уважали.

Престижные потребности – это потребности в уважении со стороны других значимых людей, потребности в служебном росте, статусе, независимости, признании и высокой оценке. Это эгоистические потребности. Духовные потребности – самовыражение через творчество, потребность реализовать все, на что ты способен. Каждый хочет, чтобы его уважали за уникальность, за качества, отличающие его от других.

Работники с данными потребностями стремятся к лидерскому положению, к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми необходимо использовать различные формы выражения признания их заслуг.

Структура потребностей человека сложна и многопланова. Работу в организации работник связывает с определенной степенью их удовлетворения. Часть социальных потребностей можно удовлетворить только через общение с другими людьми. Уважение, признание можно получить только в глазах окружающих людей и в продолжительном контакте с ними.

Однажды перед большой аудиторией выступал Питер Друкер – знаменитый теоретик управления. Он поднял одного молодого человека и спросил, как его дела. Он рассказал о его работах и посоветовал присутствующим их прочесть, так как они имеют большое значение. Этого эпизода молодой человек не забыл. Самая знаменитая личность в его области знаний выделила его из аудитории.

Известно, что если вы хотите отметить человека, оказать ему честь, то делать это лучше в присутствии других. На работе, когда вы хотите сказать, что Светлана отлично выполнила задание, вы дожидетесь, пока соберутся все, и тогда объясните, почему работа была сделана так хорошо, и почему Светлану надо похвалить за упорный труд. Когда это происходит, человек смущается. Когда вы в центре такого события, когда говорят о вашей хорошей работе, вы смущаетесь. Но через пять минут смущение проходит. И надолго в сознании остается чувство гордости за проделанную работу. Пять минут смущения и пять месяцев работник трудится с воодушевлением.

Если вы хотите поощрить человека, нужно сделать это публично. Особенно это получается хорошо у военных. Еще Наполеон говорил: «Просто удивительно, чего только человек не сделает ради кусочка меди». И это действительно так. Мы любим награды. С другой стороны, нельзя унижать человека публично, так как это болезненно влияет на его самолюбие. Вы чувствуете себя ужасно, когда на вас кричат. Если вы собираетесь кричать, отчитывать кого-то, сделайте это без посторонних, за закрытыми дверями. Когда вы нападаете на человека, он вас ненавидит. Нам не нравится, когда на нас нападают, говорят, что мы плохо работаем, что у нас ничего не получается. Если об этом говорят с глазу на глаз – это плохо, но не так, как если бы на меня кричали в присутствии других. Все видят мою ошибку, знают, что начальник думает обо мне как о пло-

хом работнике. Знаете, что бывает, когда на вас кричат? Вся группа, наблюдающая за этим, принимает вашу сторону. В большинстве случаев (не всегда) тот, кто кричит, не выходит из этой ситуации победителем. Присутствующие не любят его. Они думают: «Он поставил в неловкое положение Андрея или Наташу. Он не должен был это делать публично». Они становятся на сторону человека, допустившего ошибку.

Как руководитель, вы не должны позволить всей группе быть против вас. Это называется «вымывать песок у себя из-под ног». Если вы собираетесь сделать человеку замечание, сделайте это без посторонних, не публично. В армии это делают в присутствии других, там любят давать уроки на примере человека, сделавшего ошибку. Иногда это срабатывает. Но обычно – нет. Люди обычно думают: «Ладно, он и так знает, что ошибся, но не надо из мухи делать слона». И принимают сторону человека, на которого кричат. Если вы приглашаете их в кабинет и кричите на них, они испытывают смущение. В этом деле надо быть крайне осторожным.

В руководстве людьми большое значение имеет умение дать людям ощутить свою необходимость, чувствовать себя комфортно. Люди будут любить вас, если вы будете проявлять к ним интерес. Если вас интересуют их жизнь, семья, люди вас будут любить, так как вы проявляете к ним участие. Если вы заботитесь о других, это льстит их самолюбию. Хотите мотивировать людей? Хотите, чтобы они вас поддерживали и делали то, что вам нужно? Проявите к ним интерес. Именно об этом и говорили Э. Маслоу и Питер Друкер. Потребности четвертого уровня удовлетворяются путем приобретения компетенции, имиджа, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей осуществляется частично путем присвоения им почетных званий, различных титулов, вручения разнообразных наград и тому подобными методами.

Если вы чувствуете, что ваше самолюбие удовлетворено, уверены в себе и считаете, что вас уважают, можно подумать о следующем уровне потребностей, которые Маслоу называл *«потребностями в самореализации»*. Это означает потребность работать в меру ваших возможностей. Вы становитесь тем, кем можете стать. Вы работаете на уровне, оптимальном для вас. В 1943 г. А. Маслоу говорил, что мало знает об этой потребности. Альберт Швейцер или Альберт Эйнштейн, вероятно, думали об этой потребности, но он плохо это понимает. Но в 60-х годах А. Маслоу в основном потратил десять последних лет своей жизни на изучение этой проблемы. Он пришел к убеждению, что люди живут благодаря тому, что делают добро другим. Делая добро для другого, вы и себя чувствуете хорошо. Это один способ удовлетворить такую потребность. Самореализация – стремление реализовать все то, на что потенциально способен человек. Такой человек открыт к восприятию себя и окружения, он независим и стремится к творчеству. Эта потребность вызывается желанием самоутвержде-

ния. И эта потребность человека в отличие от четырех предыдущих, по мнению А. Маслоу, успешно движет человеком в результате скорее избытка мотиваций, чем от их недостатка.

А. Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей на пятую ступень иерархии, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения этих потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов поставленных перед ним задач. При этом деньги практического значения не имеют. Главное здесь заключается в создании руководством необходимых для этого организационных условий.

Кто-то из вас может припомнить, как он, будучи ребенком, пошел в магазин и купил подарок для мамы, бабушки или своей учительнице. Вы сами купили его и вручили. Вы чувствовали себя удивительно. Дело не в самом подарке, а в том, что вы дарили его от чистого сердца. Вы хотели что-то подарить, и выполнили это. Это интересовало А. Маслоу. Он говорил: «Однажды нормальный человек может возвысить себя, сделав что-нибудь такое, что доставит нам радость». Работать в силу наших возможностей, на высшем для нас уровне. Делать добро для других и получать от этого удовольствие – немногие из нас достигли такого уровня. Большинство находится на социальном уровне уважения. Мы стараемся, чтобы другие почувствовали, какие мы хорошие, что мы уверены в себе.

А. Маслоу утверждал, что мы стремимся достичь уровня самореализации. Если мы хотим руководить другими людьми, мы должны позаботиться о том, чтобы эти люди смогли реализовать свои социальные потребности. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.

При управлении людьми с этими потребностями необходимо давать им оригинальные задания, позволяющие использовать их возможности, предоставлять им свободу при выборе средств решения поставленных задач, привлекать к работе, требующей изобретательности и их знаний и умений.

Человек как личность находится в постоянном развитии, и при этом расширяются его потенциальные возможности. Поэтому потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена, и процесс мотивации поведения человека через потребности не имеет границ.

Таким образом, в основе теории А. Маслоу лежат следующие основные положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;

- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням выглядит примерно следующим образом:

- уровень 1 – 85%;
- уровень 2 – 70%;
- уровень 3 – 50%;
- уровень 4 – 40%;
- уровень 5 – 10%.

Но, дело в том, что изначально Абрахам Маслоу выделил семь уровней потребностей. Два из них шестой и седьмой редко упоминаются в учебниках. Это **потребность в знаниях**. Он говорил, что человек – существо, которое ищет ответ на вопрос: «Почему?». Благодаря этому, мы отправляем ракеты к другим планетам. Мы стараемся узнать больше, так как нам это интересно. Это не влияет на нашу жизнь, но нам хочется знать больше. Дополнительные потребности в знаниях и эстетические потребности возникают по мере взросления человека.

Потребность седьмого уровня – **эстетическая**. Потребность получить удовольствие от красивых вещей в нашей жизни. От хорошей музыки, от красивых картин, от доброго юмора и хороших друзей.

Но мы не думаем об этом. Мы озабочены другими потребностями, особенно личными и социальными. Вот отрывок из книги Абрахама Маслоу «Мотивация и личность». «Если все потребности остаются неудовлетворенными, нереализованными, то организм подчиняется физиологическим потребностям, и другие потребности могут исчезнуть или отойти на задний план». Другими словами, нами будут руководить потребности низшего уровня. Еще одно место из его книги: «исполненное желание или потребность больше не является желанием». Человеком руководят его потребности, его действия определяются только неудовлетворенными потребностями. Помните, что он говорит только о нормальных людях.

Первые два вида потребностей Маслоу называл первичными (врожденными), остальные три – вторичными (социально приобретенными). Иерархия потребностей предполагает замену первичных потребностей высшими.

Физиологические потребности функционируют независимо друг от друга, чего нельзя сказать о высших мотиваторах. Ни одна из потребностей не удовлетворяется полностью, кроме физиологических, а социальные и духовные всегда находятся в некотором напряжении. Если низшие потребности присущи всем людям в одинаковой степени, то этого нельзя сказать о высших потребностях. Все потребности функционируют циклически.

Он утверждает, что здоровые, нормальные, удачливые люди удовлетворяют свои потребности в безопасности, следовательно, такие потребности не яв-

ляются активными стимулами. Сытый человек не чувствует голода, защищенный человек не чувствует себя в опасности. Когда удовлетворены потребности низшего уровня, приходится заботиться о реализации следующих двух потребностей.

Как таковое удовлетворение потребностей не выступает мотиватором. Неудовлетворенная потребность организует поведение индивида. Потребности движут человеком, а он формирует их содержание. Чем выше запросы личности, тем сложнее их содержание. Поэтому однообразная, скучная работа приводит к разочарованию в труде у молодежи, имеющей высокий образовательный уровень. Если менеджер знает, что поведение человека мотивировано его потребностями, то он должен учитывать, в какой степени его собственные действия влияют на удовлетворение потребностей своих подчиненных. Логичными рассуждениями или вербальными средствами нельзя изменить поведение людей. Гораздо эффективнее это можно сделать с помощью материальных стимулов.

Неверно полагать, будто бы одна потребность удовлетворяется на 100% прежде, чем появляется другая. У большинства членов общества основные потребности частично удовлетворены и, в то же время, частично не удовлетворены. Можно представить иерархию в соответствии с увеличением процента удовлетворенности. Если нет хлеба, человек станет жить только заботой о пище. Появляются более возвышенные желания и уже они, а не физиологические потребности управляют организмом. Когда и они удовлетворяются, появляются новые, но еще более возвышенные. Вот что мы имеем в виду, говоря, что основные человеческие потребности организованы иерархически.

Все приведенные потребности человека А. Маслоу рассматривает как динамическую модель потребностей, которая может изменяться и совершенствоваться применительно к конкретному индивиду в зависимости от его особенностей и окружающих его условий. Базируясь на элементарных потребностях человека, можно стимулировать его развитие и реализацию более высоких ступеней в иерархии потребностей. Задача руководителя состоит в том, чтобы не только удовлетворить минимальные потребности членов своего коллектива, обеспечивающие их работоспособность, но и стимулировать наибольшую эффективность каждого из них, переходя от низкого к более высокому уровню иерархии потребностей человека. Удовлетворенная потребность не является стимулом поведения. Вот чему нас учит А. Маслоу.

А. Маслоу выявил следующие принципы мотивации человека:

- иерархичность мотивов;
- чем выше уровень мотива, тем менее важными становятся чисто материальные потребности;
- пока неудовлетворены потребности низшего уровня, высшие потребности остаются неактуальными;

- с ростом потребностей повышается активность человека в их удовлетворении.

Таким образом, возможность реализации высших потребностей является большим стимулом активности работника, чем удовлетворение его низших потребностей.

Позже А. Маслоу, стал понимать иерархическую пирамиду потребностей так, как показано на схеме (рис. 8.10).



Рис. 8.10. Модифицированная пирамида потребностей А. Маслоу

Потребность в выживании, потребность в безопасности и физиологическая потребность являются основополагающими. Все другие потребности находятся где-то выше. Мы не узнаем, в каком порядке они идут, пока не изучим конкретную личность. Это – любовь, уважение, самореализация и другие потребности. Не следует одинаковым способом поощрять всех рабочих. Возможно, наши методы поощрения не удовлетворяют их потребностей, так как соответствуют уже реализованным потребностям.

В работах А. Маслоу периода 1970 г., времени его смерти, слегка изменилась иерархия, которая к тому же стала проще. Теперь он утверждал, что существуют два вида потребностей: потребности недостатка и потребности роста. Потребности недостатка составляют первые четыре уровня в его иерархии. Потребности недостатка означают, что, если вы их не удовлетворяете, вы можете заболеть, стать больным умственно или физически. Нижняя часть этих уровней иерархии: если в вашем рационе нет витаминов и других полезных вещей, то вы заболеваете физически и можете умереть. Верхняя часть этих уровней иерархии: если вас обделяют любовью, к вам не испытывают уважения, вы можете заболеть умственно. Большинство умственно больных людей, как утверждал А. Маслоу, становятся больными физически. Поэтому эти потребности необходимо удовлетворять. Он назвал их потребностями недостатка, имея в виду, что, если она не удовлетворяется и вам их не хватает, то вы заболеваете. Потребность высшего уровня называется потребностью роста и если она не удовлетворена, вам надо развиваться, реализовывать себя, и вам надо напряженно работать.

Таким образом, теория потребностей А. Маслоу на протяжении его жизни претерпела существенные изменения (рис. 8.11).

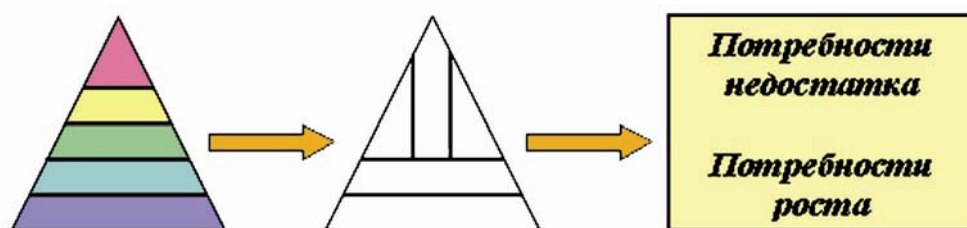


Рис. 8.11. Изменение представлений Маслоу о потребностях

Абрахам Маслоу написал целый ряд книг, одна из которых важна для деловых людей и руководителей. Она называется «Вы, психология и управление». В ней утверждается, что человек, оставаясь нормальным, может жить на более высоком уровне. Это бихевиористические аспекты управления.

Однажды Маслоу пригласили на работу в одну корпорацию. В это время он преподавал в Брандайском университете в районе Бостона. Он уехал в Калифорнию работать в авиастроительной компании «Нонлинеар системс». Его работа состояла в том, чтобы общаться с людьми, узнавать, что заставляет их трудиться. Он вел дневник, который дали почитать рабочим, чтобы они знали, что Маслоу о них думает. Позднее дневник был опубликован в виде книги «Вы, психология и управление».

В корпорации, где он работал, рабочим была предоставлена полная свобода. Рабочие сами нанимали на работу работников. Если образовывалась какая-то вакансия, рабочие проводили с претендентом собеседование и брали его на работу. Если рабочим не нравился один из их товарищей, то они могли принять решение об его увольнении. В этой корпорации заказчики обращались к рабочим и спрашивали: «Такой-то компании нужна новая продукция, хотите получить контракт?». Рабочие голосованием решали брать, или не брать контракт. Рабочий день не был фиксированным. Приходили, когда считали нужным. Питание в компании выдавалось рабочим бесплатно. Они устраивали перерывы тогда, когда им было нужно. Они управляли компанией. Доходы составляли миллионы долларов. Это была преуспевающая компания. Возглавлял компанию Эндрю Кей. Он и пригласил Абрахама Маслоу посмотреть свою компанию. До него многие психологи приезжали туда и говорили, что это рай на земле, демократия на рабочем месте.

А. Маслоу приехал, осмотрелся и пришел к заключению, что управление поставлено ужасно. Дела пока идут успешно, так как существует гигантский рынок для их продукции. Если бы компания относилась к отрасли, где наблюдается спад, если бы не было столько заказчиков, то состояние компании было бы



плачевным, и она разорилась бы. Руководство не может допускать, чтобы все решения принимались кем-то другим. Руководство должно принимать твердые волевые решения. Рабочие не могут управлять компанией по той причине, что они видят только сегодняшний день, хотят сейчас получить хорошую зарплату. Они не желают лишаться части своих денег ради будущего. Руководство должно решать, сколько платить рабочим, а сколько вкладывать в будущее. Оно может закупить новое оборудование, проводить исследования и разрабатывать новую продукцию. Рабочие этого не видят. Руководство должно понимать, что нужны инвестиции для будущего компании. Если вы ничего не вкладываете в новую продукцию, не приобретаете оборудование, то компания отстанет в развитии и исчезнет с рынка. Это трудные решения для управляющих.

А. Маслоу писал, что руководство приносит вред этой компании, так как не готовит компанию к будущему. А все психологи, прочитавшие книгу А. Маслоу, расстроились и говорили: «Нет, в этой компании царит демократия на рабочем месте. Компанией руководят сами рабочие». А. Маслоу утверждал, что это смешно и неверно. Нельзя разрешить солдатам руководить армией. Для этого есть генералы. То же и в бизнесе. Руководители должны принимать трудные, иногда непопулярные решения на будущее.

Ряд людей и в особенности психологи были недовольны выводами А. Маслоу. Он утверждал, что управление не должно уклоняться от трудных решений, значимых для будущего. Об этом он и писал в своей книге. Через несколько лет, когда А. Маслоу умер, так и получилось. Компания столкнулась с экономическими трудностями. Начался спад, и президент компании Эндрю Кей сказал: «Мне придется принять жесткие решения. Я буду принимать на работу и увольнять. Я стану решать, какие контракты будет заключать компания. Я буду говорить вам, что делать. А вы – будете работать». Абрахам Маслоу был прав. К работникам надо относиться должным образом. Но нельзя ожидать от них решений, связанных с размещением средств, необходимых для работы компании. Работа, которая позволит в будущем конкурировать с другими корпорациями. Маслоу писал: «Моя работа по существу теоретическая. Она основана на недостаточных фактах. Поэтому мне лучше не хвастать. Достаточно того, что я лично в ней уверен. Но я не могу требовать от других разделить эту уверенность, пока не будет веских доказательств».

Теория А. Маслоу внесла большой вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители стали понимать, что мотивация людей определяется их потребностями. Для того, чтобы правильно мотивировать работника, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности таким образом, чтобы не навредить поставленным целям организации. Концепция А. Маслоу имеет ряд слабых мест. В частности, в ней не учитывается влияние на потребности ситуационных факторов, не подтверждается наличие для широкой категории людей четкой пятиступенчатой

иерархической структуры потребностей. А. Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей, а ведь руководитель должен знать предпочтения того или иного сотрудника в системе вознаграждений. Удовлетворение двух верхних уровней потребностей не ослабляет их воздействия на мотивацию. Практика показала, что при этом даже возникает усиливающее воздействие на мотивацию.

Основываясь на работах А. Маслоу Самуэль Дип предложил таблицу (рис. 8.12), в которой изложил способы удовлетворения потребностей на рабочем месте, в организации и с помощью изменения стиля руководства.

<b>Иерархия потребностей</b>					
	<i>физиологические</i>	<i>безопасность</i>	<i>социальные</i>	<i>оценка</i>	<i>самореализация</i>
<i>рабочее место</i>	<b>чистота на рабочем месте</b>	<b>безопасные условия труда</b>	<b>хорошее взаимодействие с товарищами</b>	<b>работа, бросающая вызов</b>	<b>проекты с высоким индивидуальным вкладом</b>
<i>организация</i>	<b>приемлемый уровень заработка</b>	<b>система пенсий</b>	<b>общие собрания, коллективный отдых</b>	<b>как можно меньше правил и инструкций</b>	<b>стимулирование участия в управлении</b>
<i>лидер</i>	<b>позволить делать перерывы и паузы</b>	<b>быть защитником рабочих</b>	<b>создавать дружественную атмосферу</b>	<b>по достоинству оценивать результаты труда</b>	<b>побуждать к творчеству и выдвижению новых идей</b>

Рис. 8.12. Иерархия потребностей, предложенная Самуэлем Дипом

**Работы Л. Портера.** Лейман Портер, ведущий психолог США, исследовал иерархию потребностей Маслоу. Он изучал потребности людей и не касался потребности в выживании. Он изучал потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребность в автономии, а также самореализацию. Портер думал, что сможет выделить еще одну потребность, что-то вроде самолюбия и самореализации. Он назвал ее автономией. Потребность быть независимым человеком. Он говорил о предполагаемой модели. Когда он провел исследования в США и Великобритании, его предположение оказалось верным. Но когда он изучал романские страны Европы – Испанию, Италию, Францию и Бельгию, то обнаружил такую последовательность: от уважения – к безопасности – к социальной потребности – к автономии – и к самореализации.

Потом он изучал Северную Европу, затем развивающиеся страны – Чили, Аргентину и Индию. Там он обнаружил другую последовательность. Наконец, он исследовал Японию, и там последовательность была такой: *от безопасности – к автономии – к самореализации – к уважению – и затем к высшему уровню – социальному*. На основании этого исследования Портер утверждал, что А. Маслоу ошибается. Иерархия потребностей справедлива для общества в США, Канаде, Великобритании и других англоязычных странах. Но она не подходит для стран с другой культурой.

Менеджеры, работающие на международной арене, должны отчетливо представлять, что в различных странах относительная важность потребностей определяется по-разному, необходимо знать эти различия и принимать их в расчет. Если вы руководите людьми, то должны понимать, в чем заключаются их потребности (рис. 8.13).



Рис. 8.13. Распределение видов потребностей по Портеру

Менеджеры должны учитывать, понимать и внимательно относиться к культурным отличиям потребностей людей, с которыми они взаимодействуют, и никогда не отдавать явного предпочтения сотрудникам одной национальности перед другими. Необходимо определять, на каком уровне потребностей стоят люди. Ориентированы ли они в большей степени к общению? Или больше заботятся о безопасности? Какой уровень их мотивации? Вы должны понимать, что, как только потребности данного уровня будут реализованы, они перейдут на другой уровень. Могут и скатиться к прежнему: люди получают много еды и потребность в ней отпадает. Но случилась сильная засуха, урожайность упала, закрома опустели – снова возникает потребность в продовольствии.

Известно, что в США деньги сейчас не являются ключевой потребностью. Большинство американцев живет на уровне среднего класса. Если это так, то они стараются реализовать какие-то другие потребности. Например, потребность иметь больше свободного времени. Потребность более достойно с ними

общаться, больше уважать работников. Это будет удовлетворением самолюбия или потребности в самоуважении.

Мы стараемся узнать, какие потребности у наших работников. Неверно думать, что те потребности, реализация которых делает людей счастливыми в Китае, это те же потребности, которые есть у жителей, например, Буэнос-Айреса. Это напрямую относится и к многонациональной России с ее громадной территорией с различным укладом жизни в различных ее регионах.

**Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.** Некоторые положения теории Маслоу оспариваются другими сторонниками содержательного подхода в теории мотивации. Так Д. МакКлелланд в пятидесятых годах выдвинул теорию приобретенных потребностей, где он делал основной упор на потребности высших уровней. В ней высшие уровни потребностей Маслоу представлены уже без иерархичности. Он выделяет три присущие людям потребности: *в успехе, во власти и в причастности*, причем МакКлелланд полагал, что эти потребности приобретены под влиянием накопленного опыта и обучения и оказывают сильное влияние на поведение человека.

*Потребность в успехе* проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эта потребность удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения цели. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем так, чтобы они были реально достижимыми, и в случае гарантированного успеха берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность успеха находится где-то между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Люди с этой потребностью рискуют умеренно, предпочитают ситуации, в которых можно взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят конкретного поощрения за достигнутые результаты. Следовательно, если ваш сотрудник имеет потребность успеха, то вы должны ставить перед ним задачи с умеренной степенью риска, дать ему достаточные полномочия в выборе пути решения поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять за достигнутые результаты. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с выраженной потребностью в успехе любят принимать решения и отвечать за решение задачи. Они любят работу, требующую самостоятельной постановки целей и несущую вызов, но качество результата их мало интересует. Однако они не любят выполнять ту работу, когда результат не наступает достаточно быстро.

Оценка уровня потребности в успехе необходима при приведении содержания работы с этой потребностью. Необходима хорошая обратная связь. Люди с высокой потребностью в успехе редко достигают высоких должностей, так как на верхних этажах власти необходимо принимать рискованные решения, а они

не готовы ставить трудные цели с высокой степенью риска. Однако им вполне подходит занятие предпринимательством индивидуального типа.

**Потребность во власти** состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, воздействовать на них, брать на себя ответственность за их действия. Здесь речь идет не только об административной власти, но и о власти авторитета, таланта, личной харизмы. Такие люди часто проявляют себя как люди энергичные, умеющие отстаивать свои позиции, хорошие ораторы. Они не ищут власти ради самой власти, самоутверждаясь, таким образом, в собственных глазах, а готовы решать назревшие проблемы организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы. Однако встречаются люди, которые стремятся к власти ради возможности властвовать над другими людьми в организации, а интересы самой организации для них уходят на второй план.

Люди с потребностью во власти зачастую хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других людей. Эту форму потребности МакКлелланд считает главной для менеджера, а ее развитие и удовлетворение он считает главным фактором высокой продуктивности людей, экономического роста фирм и даже общества в целом. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении.

**Потребность в причастности** или соучастия реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получении от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности обладателям ее необходимы широкие постоянные контакты, возможность оказания помощи другим, обеспеченность информацией. Таких людей привлекает работа, которая предоставляет им возможность социального общения без ограничений на межличностные отношения и контакты. Людям с развитой потребностью в причастности нравится такая работа, которая будет давать им возможности социального общения. Их руководители должны создать на работе атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, и объединять таких людей в отдельные группы. Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу.

Связь между теориями А. Маслоу и Д. МакКлелланда показана на рисунке 8.14. Потребности в успехе, власти и причастности в концепции МакКлелланда не только не исключают друг друга, но и не расположены иерархически.

В 1961 г. Дэвид МакКлелланд опубликовал свою знаменитую книгу «Достигающее общество». Потребность в достижении обозначает некоторое состязание с эталонами совершенства, стремление превзойти их.

### *Потребности, мотивирующие людей*

<i>По А. Маслоу</i>	<i>По Д. МакКлелланду</i>
<b>Самовыражения</b>	<b>Успеха</b>
<b>Признания, уважения</b>	<b>Власти</b>
<b>В общении, принадлежности</b>	<b>Причастности</b>
<b>Безопасности (подчиненности)</b>	
<b>Физиологические</b>	

*Рис. 8.14. Связь между теориями А. Маслоу и Д. МакКлелланда*

Мотив достижения появляется при соблюдении трех условий:

- человек должен быть готов к тому, чтобы взять на себя всю ответственность за конечный исход дела;
- надо четко представлять себе, чем закончится дело и принесет ли оно вам удачу или поражение;
- успех не должен быть четко определенным, но должен быть связан с умеренным риском, с некоторой неопределенностью.

МакКлелланд предложил идею приобретения и развития потребностей под влиянием обучения и приобретения жизненного опыта. Если эти потребности получают достаточно сильное развитие, то они оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его прилагать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Дж. Аткинсон в 1964 г. в результате экспериментального изучения мотивации пришел к выводу, что люди с высоким уровнем потребности к достижению – гордятся своими успехами, а люди с низким уровнем потребности к достижению довольны тем, что избежали неудачи. Чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему (формула успеха). Формула страха перед неудачей – стремление избежать неудачи – главный мотив.

Д. МакКлелланд утверждал, что если правительство увеличит вероятность предпринимательского успеха хотя бы до средней отметки, то бизнес привлечет людей с высоким и низким уровнем потребности к достижению. Менеджер стремится максимально прояснить ситуацию, чтобы применить к ней стандартные методы. Предпринимателя характеризуют – чутье, интуиция и другие подобные черты личности, поэтому их успех не всегда зависит от уровня образования. Для предпринимателя характерно умение нестандартно решать обычные задачи, отбрасывать второстепенные факторы, реализовать гибкую модель поведения при поиске альтернативных путей решения проблемы.

**Теория К. Альдерфера.** Перейдем к другому теоретику. Его имя Клейтон Альдерфер. Он – психолог из Йельского университета. Альдерфер соглашается с Маслоу. Он говорит, что Маслоу прав. Людей заботят разные потребности. Но,

по его мнению, людей заботят только три потребности – *потребность существовать, потребность общаться с другими и потребность своего роста и развития*. Он утверждал, что эти три потребности аналогичны потребностям, выделенным Маслоу. Потребность существовать, аналогична физиологической потребности. Потребность общаться с другими – потребность социального типа. Потребность роста – потребность в самореализации, в уважении.

Альдерфер говорил, что Маслоу под удовлетворением потребностей подразумевал движение вверх по иерархической лестнице. Сам же он утверждал, что это не обязательно. От потребности существовать вы можете перейти к потребности общения. Но ваш служебный рост может замедлиться, и вместо стремления к росту по служебной лестнице вас будут интересовать отношения с людьми. Ведь если вы хотите стать главой компании, вы будете работать очень много. После долгих лет работы вы вдруг поймете, что не продвигаетесь вверх по служебной лестнице. Вы уже не станете президентом и однажды решите, что не стоит тратить на все это столько времени. Буду работать положенные сорок часов, а остальное время проводить дома.

И такой человек вспоминает, что у него есть семья. Впервые начинает ощущать аромат цветов. И понимает, что это приносит ему больше радости, нежели постоянная работа. Он обнаружил другую потребность. Потребность наслаждаться жизнью и своей семьей. Он решает не продвигаться, не расти, не совершенствоваться в своей организации.

Клейтон Альдерфер утверждал, что сегодняшние потребности могут остаться неудовлетворенными и через пять лет, и тогда можно поменять ориентиры. Будучи молодым человеком, я могу стремиться стать президентом компании. В зрелом возрасте я могу уже не хотеть стать президентом, так как это отнимает слишком большую часть жизни. Я могу хотеть быть хорошим работником и жить счастливо вне работы. Это уже другой взгляд на потребности человека.

Теория Альдерфера имеет принципиальное отличие, утверждая, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня.

**Теория Д. Макколума.** Рассмотрим работы еще одного ученого. Это Дэвид Макколум из Гарвардского университета. Он изложил свои теории в двух книгах – «Преуспевающее общество» и «Мотив преуспевания». Д. Макколум говорил, что у нас три основные потребности. Одна – *иметь власть над другими людьми*, другая – *добиваться успеха*, а третья – *иметь друзей*, то есть потребность *быть членом общества*. У всех у нас имеются эти три потребности. Одна из них является доминирующей. Он говорит, что у большинства людей доминирует потребность в общении, в дружбе или социальная потребность. У немногих доминирует потребность властвовать. Больше людей, у которых до-

минирует потребность добиться успеха. Большинство людей думают, что нами руководит потребность в успехе.

Исследования Макколума показали, что 80% людей в разных странах, получивших возможность учиться, стремятся стать членами общества, а не добиваться успеха. У очень немногих есть стремление добиваться успеха. Он проводил исторические исследования, изучал работы, считавшиеся в свое время выдающимися. Он читал книги, которые древние римляне считали важными, и обнаружил, что, когда Рим возвеличивался и расширялся, доминировала потребность успеха. А когда после 500 года нашей эры Рим пришел в упадок, им руководило стремление иметь друзей.

Римские писатели призывали дружить с другими народами. Как свидетельствуют литературные источники, до 1900 г. британцы стремились к достижениям. После 1900 г. британцы стремились иметь друзей, хотели нравиться другим. До 1920-1930 гг. США стремились к достижениям, к успеху. А после 1950-х гг. американцы стремились к дружбе, хотели, чтобы их любили. Америка тратила немыслимые средства на приобретение друзей, что, конечно же, приобрести за деньги невозможно.

Д. Макколум говорил о потребностях в достижении успеха, быть членом общества, иметь власть. Макколум утверждал, что большинством организаций руководят люди, стремящиеся к власти. Это те немногие, кто наверху. Те, кто в середине, стремятся к достижениям. Те, кто внизу, стремятся стать членами общества. Это обобщение, так как повсюду можно встретить исключения. Если это так, людям необходимы разные формы поощрения.

Рассмотрим такой пример. Предположим, у нас есть стержень высотой сантиметров 15. Этот стержень можно установить в любом месте. Потом вам дается три кольца и вас просят попробовать набросить их на этот стержень. Некоторые поставят стержень непосредственно перед собой на расстоянии вытянутой руки. Другие установят его на расстоянии двух метров и попробуют накинуть на него кольца. Некоторые поставят стержень в дальний угол комнаты, и будут отчаянно пытаться набросить кольца. Вопрос: вы люди, у которых доминирует стремление к успеху? Если вы установили стержень на дальнем расстоянии, у вас, очевидно, не доминирует стремление к успеху. Ведь только случайно вы наденете кольцо на стержень. Но те из вас, кто поставил стержень перед собой, тоже люди, у которых не доминирует стремление к успеху. В соответствии с его исследованиями, вы настолько упростили игру, что тут нет никакого достижения. Вы сделали так, как вас просили. Но тут нет никакого риска. Человеку, ориентированному на успех, требуется риск. Но риск не может быть велик. Если вы чуть сдвинете стержень, бросите кольцо и попадете, то в следующий раз вы уже отодвинете его подальше. Если вы человек, испытывающий потребность в успехе, вам нужен риск. Но риск умеренный. Если жаждете власти, вам хочется такого положения, в котором вы сможете управлять людьми и событиями. Если



вы человек, желающий быть членом общества, вы будете стремиться к положению, когда работа требует взаимодействия с людьми.

Макколум был уверен, что эти потребности сохраняются у людей на всю жизнь. То, что доминирует в зрелом возрасте, так, наверное, и останется на всю жизнь. Многие из тех, кто стремился к власти, продвинулись по служебной лестнице вверх. Те, кто хотел добиться успеха, могли попасть, могли не попасть наверх, но такая возможность у них была. Они любят успех. Они любят результаты, полученные упорным трудом. Они любят брать ответственность на себя и хорошо работать. Надо по-разному оценивать людей разного типа, с разными потребностями.

**Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга.** Теперь поговорим о работах Фредерика Герцберга, который во второй половине 1950-х годов разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях, и о его двухфакторной теории гигиены – мотивации, которая среди менеджеров бизнеса является одной из наиболее популярных. В академическом мире она не пользуется такой же любовью, как у менеджеров-практиков. Ф. Герцберг – профессор управления и психологии в университете штата Юта и один из известных консультантов в области управления. Он побывал во многих странах Европы, Ближнего Востока, Южной Америки и Азии.

Герцберг – автор нескольких книг. В начале своей деятельности он написал две книги: «Отношение к работе: краткий обзор научных исследований и мнений» и «Мотивация к работе», которая была написана Герцбергом, Мослером и Снайдерманом. Во второй книге изложено самое важное научное исследование Герцберга. В журнале «Гарвард бизнес-ревю» – наиболее популярном журнале по менеджменту он опубликовал статью «Еще раз о том, как побуждать работников». Эта статья одна из двух или трех в области управления, которые переиздаются наиболее часто (год издания – февраль 1968 г.).

Фредерик Герцберг считается ведущим теоретиком поведенческого подхода. Он выделил две группы факторов трудовой деятельности: **содержание работы; условия работы**. Он выдвинул концепцию, что только содержание работы является фактором мотивации и вызывает удовлетворенность трудом, условия труда не являются мотиваторами, а вызывают неудовлетворенность.

Герцберг пошел своим оригинальным путем и провел исследование, которое повторил сотни раз. Оно заключается в том, что он встречался с инженерами и конторскими служащими одной крупной лакокрасочной фирмы в Питтсбурге и опрашивал их (было опрошено около 200 человек). У него не было длинного списка вопросов. И, в конце концов, его анкета стала совсем краткой. Мы вернемся к ней, когда будем рассматривать его книгу «Управленческий выбор: быть эффективным и быть человеком». Эта книга была написана специально для менеджеров. Вопрос, который он задавал 200 конторским служащим и инженерам, заключался в следующем. Он просил их подумать, вспомнить и под-

робно описать, когда в прошлом они относились к своей работе особенно хорошо или особенно плохо. Он спрашивал, могут ли они вспомнить о примерах такого отношения к своей работе. Этот главный вопрос был единственным. Простой вопрос. Но то, что он обнаружил, дало начало множеству теорий управления.

Он пришел к своей теории, опросив конторских служащих и инженеров. Но сначала он опрашивал работников, стоящих у конвейера на сборке автомобилей и занятых в производстве мыла. Он опрашивал фермеров и людей, занятых самым разным делом. Он опрашивал людей, живущих в различных странах мира. Его вопрос звучал так: «Что вам больше всего нравится и больше всего не нравится в вашей работе?» И просил подробного ответа. Анализируя ответы, он обнаружил, что в тех рассказах, где люди говорили о «плохом», имелся набор похожих утверждений. А в тех, где люди говорили о «хорошем», утверждения были самого разного плана. Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние две группы факторов, названные им *гигиеническими и мотивирующими*.

Он выделил 10 факторов условий работы: политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, отношения с коллегами, отношения с подчиненными, заработок, безопасность и гарантия работы, личная и семейная жизнь, условия труда, статус. Эти факторы соответствуют трем низшим потребностям Маслоу. Высшие потребности Маслоу – соответствуют 6 мотивационным факторам Герцберга: достижение, признание, работа, возможность творческого роста, ответственность. В отличие от Маслоу у Герцберга 10 низших факторов не являются мотивациями, определяющими поведение человека.

<b><i>Гигиенические факторы</i></b>	<b><i>Мотивация</i></b>
Политика администрации	Достижение цели
Контроль вышестоящего начальника	Признание успехов
Отношения с руководителем	Возможность продвижения по службе
Отношения с коллегами	Высокая степень самостоятельности
Отношения с подчиненными	Интересная работа
Безопасность и гарантия работы	Ответственность
Личная и семейная жизнь	
Условия работы	
Условия оплаты	
Статус работы	

Рис. 8.15. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Во многих рассказах опрошенных говорилось о политике, проводимой организацией, которая многим не нравилась. Людей она не защищает, и поэтому они не горят желанием идти на работу. Некоторые компании требовали обязательного ношения униформы, которая не нравилась работникам, и они из-за этого испытывали раздражение и неудовольствие. Или места для стоянки автомобиля им предоставлялись далеко, в то время как стоянка руководящего персонала находилась прямо напротив входа. Работникам такая политика не нравилась. Им не нравились некоторые руководители из администрации завода. Они считали их не очень умными, говорили о высокомерии некоторых начальников.

Неудовольствие людей вызывал надзор вышестоящего начальника. Если вам начальник по душе, вы над этим не задумываетесь. Если вы не любите начальника, то вы думаете об этом. Контроль вышестоящего начальника вызывает отрицательные эмоции. Вы обращаете внимание на это. Вы можете не заметить хорошего, это подобно воздуху, которым мы дышим. Хороший начальник – это то, что вы ожидаете. Но если у вас плохой начальник, то вас это раздражает. Он кричит на вас, крадет ваши идеи. Когда начинают говорить о контроле вышестоящего начальника, то это одно из обстоятельств, которое вызывает недовольство.

Третье – это условия работы. Условия работы могут быть плохими. Люди приводили примеры. Им не нравилось, что было очень темно и много копоти. Было грязно. Летом было жарко, а зимой холодно. Служащим не нравился цвет стен в конторах. Люди обычно в своем окружении думают о том, что им очень не нравится. Например, в вашей организации установлен кондиционер, но летом он не работает.

Об условиях работы говорят плохо, и они редко бывают хорошими. Если у вас есть кафетерий для рабочих, то обычно они жалуются на еду. То плохое приготовление, то недостаточное разнообразие меню и тому подобное. Или в столовой грязно. Вы можете навести в столовой чистоту. Тогда перестанут жаловаться на то, что он грязный. Но это их не будет волновать. Они не жалуются, что он больше не грязный. Так и с пищей. Если вы даете им хорошую еду, то они не думают об этом. Они ожидают, что еда хорошая, и их это не волнует. Они не говорят, что не могут дождаться выхода на работу, потому что им нравится еда. Но когда еда плохая, они начинают жаловаться.

В США каждый крупный университет имеет свой отличительный цвет. Когда поступившие проходят церемонию принятия в студенты, цвет кисточки на шапочке соответствует цвету профилирующей дисциплины. Дж. Гринвуд, заведующий кафедрой одного из американских университетов, приводит такой пример. Однажды все комнаты секретарей в школе бизнеса университета, где он работал, были выкрашены в цвет их профилирующих дисциплин. Цвет управления бизнесом называется «дрэб». Это сочетание серого и коричневого цветов. Не особенно хороший цвет. И комната секретарши была такого цвета. Она ска-

зала, что он ей не нравится, и спросила, как этому можно помочь. Гринвуд посоветовал ей выбрать время и перекрасить комнату. Такое решение ей не понравилось. Гринвуд спросил, какой же цвет ей нравится. Секретарша сказала, что красный. Тогда Гринвуд сказал: «Переводитесь на факультет психологии, и у вас будет красная комната». Видите, людям не безразлично, какая обстановка их окружает. Им не все равно, покрыт пол ковром или линолеумом. Им не все равно, чистый пол или грязный. Женщины при этом значительно более щепетильны, чем мужчины. Отрицательным аспектом условий работы является также, опасное ли производство.

Еще один вопрос, по которому жалуются люди, это межличностные отношения. Если человек мне нравится, то я буду с этим человеком работать. Но некоторым людям трудно работать с теми, кто им не нравится. Например, человек ругается, рассказывает грязные истории, а вы не желаете их слушать. Он кричит, самодоволен, не дружелюбен, его интересует только он сам. Человек, с которым вам приходится работать, мог украсть ваши идеи и вам это тоже не нравится. Проблема заключается в том, что если вам приходится работать с тем, кто вам не нравится, то это может повредить вам. Если вы работаете с тем, кто вам не нравится, то это не прибавляет вам желаний идти работать.

Есть еще проблема – мы привносим личные системы ценностей в работу. А ваша система ценностей может быть не такой, как моя. И совместной работы у нас может не получиться. Это отрицательные примеры.

Еще одним негативным моментом при ответах на вопрос, что вам нравится в работе, была зарплата. Большинство людей считает, что им не доплачивают. Деньги – это отрицательный момент, а не положительный. Мы постоянно жалуемся на то, что нам платят меньше, чем должны. Давайте представим, что нам всем установлена определенная зарплата и еще мы получаем к ней надбавку. Наш начальник говорит, что каждому повысят зарплату на 5%. Возможно, какое-то короткое время я буду ощущать себя хорошо, пока я не осознаю, что такую же надбавку получил каждый. Все получили столько же, сколько и я. Но я считаю себя лучше других, и мне должны заплатить больше денег. Вероятно, каждый думает так же. Они считают, что они лучше других и должны получить больше. Почему мы получаем одинаково? Моя работа тяжелее, чем у соседей, но они получают те же деньги. Или я получаю 3% увеличения зарплаты и в то же время узнаю, что инфляция составляет 10%. Вы потеряли 7% и чувствуете себя отвратительно.

Теперь о статусе работы. Вы получаете работу и думаете, что она имеет хороший статус. Неожиданно вы осознаете, что другие смотрят на вас свысока и считают, что вы не настолько важная персона, как сами о том думали. Статус большинства работ меньше, когда вы их делаете, чем когда вы были ниже этого уровня. Получая повышение, вы обнаруживаете, что те, кто выше вас, продолжают смотреть на вас снисходительно. Статус – момент отрицательный.

Отрицательной является и гарантия на будущее. Вы услышали историю, как в прошлом месяце компания уволила много людей, и вы не можете спокойно спать из-за мыслей о том, что можете потерять свою работу. Случилось так, что вы ее не потеряли. Это пример того, что людям не хватает гарантий.

Ф. Герцберг открыл, что на работе возможны вещи, которые вызывают у человека неудовольствие. Например, глупая политика руководства организации, плохие начальники, условия работы, которые не нравятся. Это и межличностные отношения, это и то, что вам немного платят. И то, что у вас невысокий статус, и вас волнует возможность потерять работу. Это негативные вещи и Герцберг называет их факторами гигиены. Факторы гигиены окружают вас во время работы, но ни один из них не является собственно вашей работой.

Теперь, когда вы зададите вопрос, что за последние несколько лет вам понравилось и заставило почувствовать интерес к работе, то вы получите совершенно другие ответы, и они дают нам другой набор отличительных качеств, потому что они являются стимулами. Первый стимул – это достижение. Если у вас есть хорошая напряженная работа, и вы хорошо выполняете ее, то испытываете чувство колоссального удовольствия. Вы знаете, что хорошо поработали, потому что достигли поставленной цели. Достижение цели – это то, что нравится людям. Когда вы спрашиваете людей, что им нравится на работе, они говорили, что им нравилось в прошлый месяц выполнять работу, потому что они смогли ее очень хорошо сделать. Это было достижением, и это было здорово. Достижение чего-то – это отличительное качество, которое делает людей на работе счастливыми.

Что еще заставляет человека прекрасно ощущать себя, так это признание его успехов, способностей, признание его достижений. Когда вы делаете тяжелую работу и делаете хорошо, вы ощущаете себя великолепно, потому что успешно выполнили ее. Вы также великолепно себя чувствуете, если кто-то этот успех замечает и говорит вам, что вы здорово поработали. Когда ваш начальник похлопывает вас по плечу и говорит, что вы отлично сделали свою работу, это льстит вашему «я». И если равные вам по положению или ваши подчиненные говорят, что вы сделали это здорово, а это было трудное дело, то людям это нравится.

Людям также нравится, когда работа представляет собой вызов. Людям не нравится день за днем делать повторяющееся задание. Проблема в том, что, если работа не представляет вызова, вам может стать скучно, но и постоянный вызов вас изматывает. У вас будет болеть голова. Вы заработаете себе язву, если работа будет вас постоянно испытывать. Людям нравится, когда работа испытывает их время от времени. Нам нравится получать признание за успех. То есть после успешного ответа на вызов мы сбавляем обороты, купаемся в лучах успеха, в лучах признания. Нам не нравится напряженная работа. Нам нравится через некоторое время расслабляться, работать понемногу. Затем снова напряженно

работать и, встретив другие трудности, успешно преодолеть их, а затем снова расслабиться. Людям нравится испытание, но им не нравится, когда оно постоянно. Не любят они и расслабляться все время. Робот или станок работают равномерно, день за днем. Но мы – люди, мы напряженно трудимся, мы расслабляемся, затем снова напряженно работаем.

Людям нравится повышенная ответственность. Это они говорили в своих рассказах. Возможно, они получали повышение и у них увеличивались ответственность и полномочия. Многим людям нравится получать повышение по службе, потому что это признание прошлых заслуг. Но когда они приступают к новой работе, может случиться, что они не смогут хорошо выполнить ее и это их мучает. Но как только они осваивают новую работу, большинство из них обнаруживает, что тоже могут делать ее хорошо. И они счастливы по поводу более высокой ответственности. Еще один пример, когда люди прекрасно ощущали себя, это когда они могут сказать о своем росте на работе.

Большинству из вас приходилось встречаться с подростками, с молодыми людьми, которым по 13 – 17 лет. Они напускают вид, будто все знают. Они часто ошибаются, но уверены, что правы и не слушают советов своего отца, потому что в их глазах он не блещет умом. Они думают, что уже знают все, что надо знать и что старшее поколение не очень смышленное. Но понаблюдайте за этими 17-летними, когда им будет 24 года, происходит поразительная метаморфоза. Она в том, что они смотрят на сегодняшних 17-летних подростков и говорят: «Неужели и я был таким же зеленым в их возрасте?». Они хорошо ощущают себя, потому что они созрели. Теперь им уже 24 года и они больше не дети, думают они.

Другой особенностью, когда человек переходит от 18-летнего к 24-летнему возрасту, является то, что их отец больше не кажется им таким глупым. Похоже, что он имеет большой опыт и знания и что с ним есть о чем поговорить. Если вы говорите с таким человеком в 27 лет, то он вспоминает свои 24 года и говорит, что не может поверить, что был таким незрелым. Людям нравится, когда они растут и развиваются на работе. После десяти лет работы в организации некоторые люди – счастливики, если они могут оглянуться и сказать: «Как много я узнал! Какое хорошее развитие я получил. Я могу выполнить эту работу лучше, чем было раньше. Теперь я шире воспринимаю нашу организацию». Рост и развитие для большинства рабочих является их важной отличительной чертой.

Герцберг просмотрел эти диаграммы и сказал, что мотивация «включает» людей, вызывает у них интерес к работе. Заметьте, говорит он, что достижение успеха, признание и испытание работой, все это является частью работы. То, что они делают работу и развиваются, происходит благодаря тому, что их работа позволяла им это. Увеличение ответственности и продвижение по службе вызвано их хорошей работой. Мотивация на работе имеет отношение к физической

работе, которую вы выполняете. Отрицательные же моменты имеют отношение к тому, что вашу работу окружает.

***Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии, но не побуждают повышать производительность труда. Мотиваторы относятся к содержанию труда. От них зависит повышение производительности и удовлетворенность работой.***

Если вы хотите стимулировать рабочего, то не можете сделать этого путем предоставления ему лучших условий работы. Вы стимулировали бы его, если дали бы ему работу, бросающую ему вызов, и возможность достичь успеха, а это позволяет расти и развиваться. Но они будут жаловаться на факторы гигиены, на контролирующего их начальника, на условия работы. Они будут жаловаться на недостаточную зарплату и подобные вещи. А это то, от чего они чувствуют себя несчастными. Они не жалуется на нехватку мотиваций, потому что не знают этого.

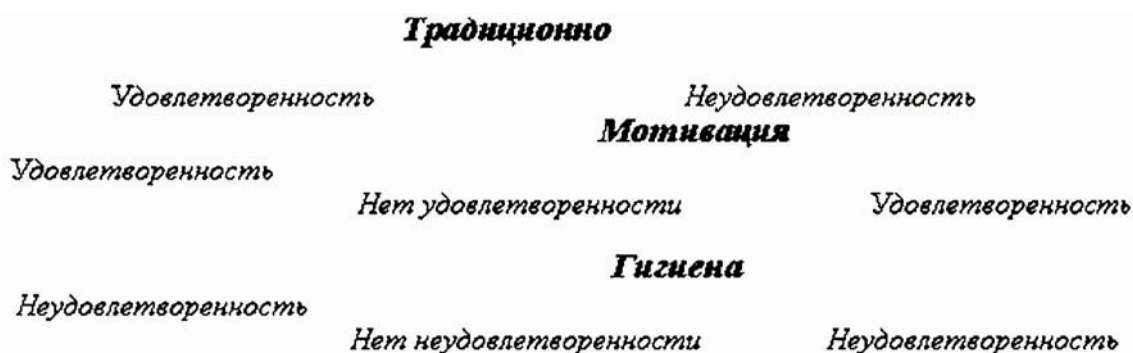
Но если вам нужен хороший рабочий, вам надо дать ему работу, в которой есть хорошее содержание и которая позволяет ему расти, испытывать трудности и добиваться успеха. Герцберг доказывал, что надо взять несколько небольших работ, которые оставляют людей незрелыми, скомпоновать, расширить их, не просто добавляя повтор одного движения за другим, а вкладывая в работу некоторое содержание.

Множество корпораций в США успешно сделали это. Компания «Дженерал электрик» подумала об рабочих операциях на своем конвейере и задалась вопросом: «Как можно предоставить рабочему больше прав и увеличить его долю ответственности?». Это в ряде случаев делали и японцы. Во многих японских фирмах и американских компаниях любой работающий на конвейере рабочий, который видит, что что-то не в порядке, имеет право остановить его и устранить неисправность. Герцберг считал, что необходима реорганизация рабочих мест и улучшение стиля руководства. Работнику необходимо предоставлять больше свободы.

Проведенные Герцбергом исследования факторов, вызывающих удовлетворенность или неудовлетворенность, доказали, что процесс ***обретения удовлетворенности*** и процесс ***нарастания неудовлетворенности*** являются двумя различными процессами. Это подтверждается тем, что факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности, и наоборот.

Рассмотрим схему, предложенную Герцбергом. Он говорит, что мотивации кроются в самой работе. А то, что делает людей несчастными, окружает работу. На схеме (см. рис. 8.16) вверху показан традиционный способ рассмотрения мотивации или удовлетворения. Традиционно у вас один континуум и рабочий движется по нему от удовлетворения к неудовлетворению. Герцберг считает, что такое представление неправильное. Правильно, когда у вас два отдельных

континуума. Один континуум мотивации, а другой гигиены. И эти два континуума связаны друг с другом.



*Рис. 8.16. Диаграмма Герцберга*

Если вы хотите, чтобы у рабочего была мотивация, не манипулируйте проблемами гигиены. Хотите избавиться от жалоб? Урегулируйте гигиену, создайте нужные условия, правильный контроль, ведите правильную политику. Это поможет снизить неудовлетворенность работников и уменьшить жалобы. Проблема в том, что люди найдут для жалоб что-нибудь еще. Человек обладает способностью находить большое число причин, которые делают его несчастным. И вы, как менеджер, должны уметь уладить каждую из них по мере их возникновения.

Если жалуются на еду, сделайте так, чтобы еда была лучше. Если они жалуются на грязь, уберите ее. Если они жалуются, что не имеют никакого статуса, постарайтесь для них добиться статуса. Но если вы хотите стимулировать их, то это находится на другом континууме. У вас может быть рабочий, который не жалуется, но он не имеет мотивации. У вас может быть рабочий, имеющий мотивацию, но у него могут оставаться жалобы по гигиене. Удовлетворенность есть функция содержания работы, а неудовлетворенность – функция условий труда. Гигиенические факторы – это коллективные условия деятельности, общие для работников предприятия, мотивирующие факторы касаются каждого работника в отдельности. Следовательно, метод «кнута и пряника» может заставить выполнять работу, но действие его кратковременно.

Когда для работников заблокированы каналы удовлетворения высших потребностей, то деньги становятся единственным объектом желания и целью деятельности. В этих условиях работники будут требовать все большее вознаграждение, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить остальные потребности. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивировании людей, ориентированных на социальные и духовные ценности.

Идеи Герцберга легли в основу программы «обогащения труда», которая с успехом была использована рядом ведущих корпораций США. Разработка этой



программы предполагала выполнение ряда условий, которые являются необходимыми для успешной деятельности работников:

- работники должны знать о результатах своей деятельности и ее оценке;
- работники должны иметь возможность психологического роста;
- работники сами должны составлять расписание своей работы;
- работники должны нести определенную долю материальной ответственности;
- работники должны иметь возможность общения с руководителями всех уровней управления;
- работники должны отчитываться за свою деятельность.

Система мотивации должна предоставлять каждому участнику возможность выбора способов вознаграждения в соответствии с его индивидуальной шкалой ценностей. При этом классические материальные стимулы в виде заработной платы и поощрительных выплат сужают свое действие на разработчика, уступая место ожиданию вознаграждения от самой работы, ее результатов и процесса. То, что деньги были отнесены в группу факторов гигиены, а не в группу мотиваторов, было неожиданным. Очевидно, при опросе деньги понимались как постоянная зарплата работника, а не как плата, зависящая от выработки и качества работы. Деньги важны, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, однако нельзя воспринимать деньги как универсальное средство для удовлетворения всех потребностей. В связи с этим различают материальную, трудовую и статусную системы мотивации.

Ярким проявлением управленческого противоречия является отсутствие положительной связи между удовлетворенностью трудом и производительностью труда отдельно взятого работника. Как показали исследования, нет гарантии того, что неудовлетворенные работники трудятся хуже, чем удовлетворенные.

В книге «Работа в природе человека» есть намек на то, как Герцберг понимает нужды рабочих и менеджеров. Представим, что у конвейера или где-то в магазине есть работник, и этот рабочий работает на 90% от своих способностей работать. Правда, это нереально. Большинство работает от 10 до 20% своих возможностей, но будем считать, что этот рабочий работает на 90%. Этому рабочему нравится его положение. Он считает, что ему хорошо платят. Он наслаждается жизнью.

Предположим, что его начальник говорит ему, что он переходит в другое подразделение, и что теперь у него будет другой начальник. Это – посредственный начальник. Он подгоняет людей и не слушает, что ему говорят. Наш рабочий спрашивает у соседа по конвейеру, сколько тому платят. Сосед отвечает, что 10 долларов в час. Наш рабочий говорит: «Ты получаешь 10 долларов в час. Я получаю только 7 долларов». Это выводит его из себя, потому что рабочий, с

которым он говорил, по его мнению, плохой работник. А он – хороший рабочий, но получает только 7 долларов в час и он несчастлив, потому что считает, что ему мало платят. Откровенно говоря, другому рабочему тоже не нравится этот начальник. А что же происходит с его производительностью? Герцберг сказал бы, что она упадет с 90% до 60%. Эти цифры приводятся только для иллюстрации.

Рабочему не нравится новый начальник, а свою зарплату он считает низкой. Он сознательно снижает свои результаты, или, возможно, подсознательно, но результаты ухудшаются. Представим, что через месяц прежний начальник возвращается. Ему не понравилось новое назначение. Рабочий приходит к нему и говорит, что рад его возвращению. «У нас тут возникла проблема?» «Какая проблема?» «Парень, что работает рядом со мной, получает на три доллара в час больше, чем я». «Не получает» – говорит начальник. «Нет, – говорит рабочий, – он сам мне сказал». «Он лжет, – говорит начальник, – посмотрим список выплат». Он выносит список с выплатами, и рабочий обнаруживает, что его сосед получает три или четыре доллара в час, а наш рабочий – больше всех. Он говорит: «Выходит, мне не так уж плохо платят. И мне нравится мой начальник». А что происходит с его отдачей? «Она, – говорит Герцберг, – возвращается к тому показателю, что был раньше, потому что неудовлетворение снято, и он больше не испытывает недовольства».

Представим, что прошло два месяца. К нашему рабочему приходит начальник и говорит, что он лучший работник в организации. «Сейчас для дальнейшего продвижения нет вакансий. Они могут быть в будущем, и твое имя будет занесено в список претендентов». «Однако, – говорит начальник, – я каждый день, час отсутствую в конторе, у меня проходят встречи, а по понедельникам проходят встречи начальников цехов. Я хотел бы, чтобы ты в мое отсутствие временно исполнял бы обязанности начальника цеха. Каждый раз, когда меня здесь не будет, начальником цеха будешь ты и сможешь принимать решения, которые сочтешь правильными. И когда у меня будет отпуск, ты будешь начальником цеха. В будущем, когда откроется вакансия начальника цеха, будет рассматриваться твоя кандидатура».

Что происходит с нашим рабочим теперь? Растет ли его производительность, падает или остается на прежнем уровне? Скажут, что она упадет, потому что у него прибавится работы. Он работает как временно исполняющий обязанности начальника цеха, и это будет означать, что теперь каждый день он целый час не работает, а действует как начальник. Но его результат не снижается, потому что мы рассчитываем производительность, основываясь на времени, имеющемся для работы. Если вы работаете восемь часов в день, мы вычисляем ее из расчета восемь часов. Если вы работаете семь часов в день у станка и один час как начальник, то мы рассчитываем производительность из семи часов.

Некоторые говорят, что она остается прежней. Другие считают, что возрастает. Но она уже на уровне 90%, а превышение этого уровня – вещь почти невозможная. Что это означает? Возможно, через год или два рабочий, выполнявший работу начальника цеха, будет более широко охватывать картину работы всего подразделения. Растет его компетенция не как оператора у станка, потому что он учится дополнительно выполнять функции начальника цеха. Его компетенция растет, он продвигается от 90% компетенции одного уровня к 90% компетенции другого более высокого уровня – так утверждает Герцберг. Это является аспектом мотивации для его роста, потому что ему нравится его новая работа. Уменьшение отдачи с 90% до 60% было вызвано проблемами гигиены. Когда вопросы сняты, он вернулся к своему обычному результату. Когда мы дали ему более широкое, более содержательное и имеющее большую ценность задание, он вырос и продвинулся с 90% низкой компетенции к 90% более высокой компетенции. Герцберг называет это мотивационным эффектом. Вот в этом и состоит теория гигиены мотивации.

Для использования теории Герцберга на практике необходимо методами социологического опроса построить два профиля – условий работы и содержания самой работы на отдельных участках предприятия. После обработки данных опроса и их анализа можно увидеть «слабые места» производства и разработать мероприятия по их устранению.

Можно сравнить различия между иерархией потребностей Абрахама Маслоу и двухфакторной теорией гигиены мотивации. Часть, связанная с гигиеной, соответствует нижним уровням иерархии потребностей Маслоу, то есть потребностям физиологии, безопасности и социальным потребностям. Но при этом отсутствует мотивационное содержание, когда вы стимулируете рабочего, растите уважение к нему, его собственное «я» и реализацию самого себя. Этот работник растет.

Основное значение теории Герцберга состоит том, что менеджеры стали понимать, что не следует делать акцент на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, если потребности низшего уровня уже удовлетворены. Мотиваторы же следует использовать после удовлетворения гигиенических потребностей.

**Работы С. Майерса.** После того, как Герцберг представил свою теорию, вице-президент кадровой службы компании «Тексас инструментс» провел научное исследование и опубликовал его в «Гарвард Бизнес Ревю». Свое исследование он озаглавил «Кто вы, мотивированные рабочие?». Имя этого человека – Скотт Майерс. Он захотел убедиться, насколько Герцберг был прав, и провел такое же исследование, задавая те же самые вопросы. Что нравится, а что не нравится на работе. Всем работникам он задавал вопрос: «Что на работе доставляет вам неприятность, а от чего вы чувствуете себя хорошо?». Их ответы он разбил по группам. Их анализ показал, что некоторые стимулы могут иногда за-

ставить вас чувствовать себя несчастными, но обычно они вас стимулируют. Все, что связано с гигиеной, заставляет вас чаще всего чувствовать себя несчастными, но иногда может привести к повышению производительности. Вы, получив повышение, работаете некоторое время более интенсивно. Когда вы жалуетесь на еду, и вам дают хорошую, то пару недель вы чувствуете себя прекрасно, а затем ожидаете, что еда будет еще лучше.

Майерс обнаружил, что научные работники в «Тексас инструментс» почти согласны с Герцбергом. Научные работники этой организации чувствовали, что им не нравится политика компании в вопросах управления. Им не нравился уровень компетенции начальства. Им не нравилась ответственность. Она скорее была недостатком или источником неудовлетворения, потому что научным работникам хочется проводить исследования, но не нести ответственность за их результаты.

Когда ученые изобрели атомную бомбу, они говорили: «Мы не виноваты, что ее сбросили на людей. Мы ее изобрели, но за последствия не отвечаем». Итак, судя по ответам, ученые не хотят ответственности. Что же им нравилось? Что их интересовало? Что было положительным? Большинству научных работников нравится сама работа, достижение того, чего ищут. Нравятся новые рубежи, которых они могли бы достичь. Нравится получать признание за хорошую работу. Поэтому, если смотреть на ученых, то сказанное ими, в основном, согласуется с выводами Герцберга, с одним небольшим различием в том, что ответственность не является стимулирующим фактором.

Затем Скотт Майерс перешел к инженерам и провел такое же исследование с ними. Обнаружился большой негативный блок ответов. Инженерам не нравится политика компании. Им обычно не нравится зарплата, их начальники, уровень их компетенции. Все остальное, в основном, положительное. Им нравится своя работа, ответственность, достижение результатов, признание и продвижение по службе.

После инженеров он обследовал руководителей производства, ведущих начальников цехов компании. Что же не нравилось им? Им не нравилась зарплата, они считали, что им недостаточно платят. Им не нравится политика компании. А ответственность почти изматывает. Большинство начальников на производственных участках не имеют возможностей для своего роста. Что же им нравится более всего? Это продвижение по службе. Они желали продвижения и признания. После начальников производственных участков он перешел к техническому персоналу. Это люди, выполняющие техническую работу, но не имеющие никаких полномочий. Что больше всего нравилось им? Нравилась ответственность. Почему это им нравилось больше всего? Почему это стимулировало, заинтересовывало? Потому что они полагали, что если есть ответственность, то есть полномочия. Нравилось достижение результатов. Достижения стимулировали

как признание и продвижение по службе. Им не нравилась зарплата, сама работа, скучная работа. И это, в основном, совпадает с Герцбергом.

В поле его зрения оказались работницы сборочного конвейера. В этой компании в 1960-е гг. для сборки калькуляторов использовался только труд женщин. Им не нравилась зарплата, недостаточная техника безопасности, взаимоотношения с начальством, недостаточность дружелюбия, начальник и сама работа. Нравилось достижение результатов, когда получалась хорошая деталь. Все это говорит, что Герцберг, в основном, был прав. Что стимулирует людей к работе: вызов, ответственность и сама работа. Что отталкивает людей – политика компании, плохое начальство, условия работы и другие подобные вещи. Но это общие положения. Вам надо посмотреть на отдельные типы людей. Некоторым хочется больше признания, других больше волнует техника безопасности и зарплата. Вам необходимо изучить каждый тип работников и определить, является то или иное фактором мотивации или негативным фактором.

Таким образом, философия Герцберга в общем правильная, а в философии Скотта учитывались также особенности различных типов людей. Но если вам нужно, чтобы у людей была мотивация, не используйте для этого то, что относится к гигиене. Дайте людям работу, которая будет их стимулировать. Бросать вызов, давать признание, когда они достигнут успеха. Но вы должны уладить вопросы с гигиеной. Это не повысит производительность существенно, но это уменьшит поток жалоб и сохранит вам лучших рабочих, потому что лучшие рабочие имеют возможность уйти от вас, когда имеется работа в других корпорациях. Это те люди, которые нужны больше всего.

**Сравнение различных теорий мотивации.** Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Оба располагали потребности в виде иерархии. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям в безопасности, общении, участия в совместной деятельности. Мотивирующие факторы соответствуют потребностям высшего уровня Маслоу. Но если Маслоу считал, что гигиенические факторы вызывают соответствующую линию поведения работника, то Герцберг считает, что работник обращает внимание на гигиенические факторы тогда, когда будет считать их неприемлемыми и несправедливыми.

Итак, согласно теории Герцберга гигиенические факторы предотвращают появление у работника чувства неудовлетворенности работой, но не дают мотиваций. Для их создания менеджер должен обеспечить наличие и мотивирующих факторов. Многие фирмы используют для этого программы «обогащения труда». В соответствие с этими программами работа перестраивается так, чтобы работники получали бы в процессе ее выполнения больше удовлетворения. Работа структурируется таким образом, чтобы работник почувствовал бы значимость порученного ему дела, независимость в выборе путей достижения поставленной перед ним цели, чувство ответственности за порученное ему дело. Для

того, чтобы эффективно использовать теорию Герцберга, менеджер должен изучить свой персонал, составить для них перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить свои предпочтения.

Теория Герцберга не лишена и недостатков. В основном они относились к методике исследования и форме постановки вопросов. При ответах на вопросы люди бессознательно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности, а неблагоприятные ситуации с деятельностью других людей. Поэтому один и тот же фактор воспринимается положительно одним работником и отрицательно другим. Герцберг предполагал сильную зависимость между производительностью труда и удовлетворением от работы, но, как показали исследования, это происходит не всегда. В связи со сказанным ясно, что мотивация это вероятностный процесс с многими переменными величинами.

Подведу краткий итог того, что мы уже обсудили. Рассмотрим диаграмму (см. рис. 8.17). Посередине вы видите большую пирамиду. Это изображение теории иерархии потребностей Маслоу, как он представил ее в 1943 г. В ней движение идет вверх от физиологических потребностей к потребностям безопасности, к любви или социальным потребностям, к потребностям уважения и реализации самого себя.

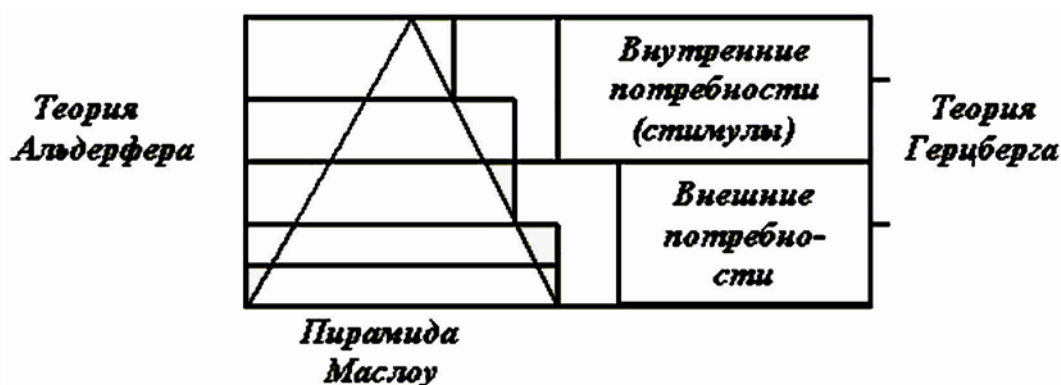


Рис. 8.17. Сравнение различных теорий потребности

Мы говорили о Клейтоне Альдерфере и его трех различных потребностях. Если идти снизу вверх, то это потребность жить, потребность в отношениях с другими людьми, потребность расти и развиваться, в признании и уважении. Они как бы накладываются и оказываются, конечно, очень схожими с потребностями Маслоу. Справа мы добавили «теорию двух факторов» Герцберга. Внизу то, что он называет «факторы гигиены» и что большинство авторов называет «внешние потребности» или «внешние факторы». Они называются внешними, потому что находятся вне тела человека и соответствуют нижним уровням иерархии потребностей Маслоу.

Есть и верхняя часть, или стимулы Герцберга, которые также называют внутренними факторами. Это – достижение результата, наличие интересной работы, признание, ответственность и продвижение по службе. Вы заслужили их, потому что вы упорно трудились и внутренне развивались, это вы выросли и сами себе сделали все.

Изложенные выше теории имеют и определенные различия. Так у Маслоу движение по иерархии потребностей идет снизу вверх, а в иерархии Альдерфера движение может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз, если не удовлетворяются потребности высшего уровня.

Каждая из рассмотренных теорий мотивации имеет свои особенности, но и много общего. Так, все они излагают взгляды на мотивацию, подтвержденные исследованиями и практикой управления.

Поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, к чему он стремится, что хочет получить, и какие есть у него для этого возможности. Он соотносит поставленные перед ним задачи и возможное вознаграждение за их решение со своими потребностями, мотивациями и возможностями.

Как мы уже отмечали, теории мотивации обычно подразделяют на две категории: *содержательные и процессуальные*. Если содержательные теории мотивации основаны на потребностях и связанных с ними факторов, определяющих поведение людей, то процессуальные теории пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется и поддерживается. ***В рамках процессуальных теорий анализируется, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения.*** Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными факторами. Поведение человека зависит от его восприятия ситуации, от ожиданий и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В. Врум. В основе его работы лежит *теория ожиданий*, суть которой схематично отражена на рис.8.18. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей. Эта теория зародилась в 1930 гг., и ее связывают с работами Курта Левина. Первым, кто начал ее разрабатывать, был профессор Йельского университета В. Врум, который в 1964 г. сформулировал положение, что стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех ожиданий человека: ***того, что усилия приведут к желаемому результату; того, что результаты повлекут за собой вознаграждение; того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность.*** Виктор Врум определил мотивацию как процесс управления выбором.



Рис. 8.18. Теория ожидания В.Врума

**Процессуальная теория ожидания Врума и Портера – Лолера.** Исследователями теории ожидания, которая в настоящее время составляет самую крупную часть теории мотивации, были еще два известных человека Лейман Портер и Эдвард Лолер III. Теория Портера-Лолера тоже называется теорией ожидания, но не они одни разработали ее. Однако именно Портер и Лолер сделали ее по – настоящему знаменитой. Они разработала модель мотивации, которая объединила основные идеи Маслоу, МакКлелланда, Герцберга с идеями Врума.

Разработанная ими теория представляет собой **комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую в себя и теорию ожидания, и теорию справедливости.** Лейман Портер одно время был президентом Национальной академии управления США, президентом Западной психологической ассоциации и является одним из уважаемых авторитетов в области теории мотивации. Эти ученые выпустили книгу по теории мотивации. Теория современной мотивации управления часто называется теорией Портера-Лолера. Диссертация Лолера была посвящена этой теме, и он готовил ее под руководством Леймана Портера. Их совместная монография называется «Отношения и действия в управлении». Поговорим о том, что предлагает эта теория, до сих пор вызывающая горячие споры. Ее философия состоит в том, **что вы работаете сегодня в надежде получить что-то в будущем.**

Теория Маслоу, теория иерархии потребностей говорит, что у меня есть некая потребность, которую надо удовлетворить прямо сейчас. Я хочу, чтобы меня любили, или я хочу нравиться и мне это нужно сейчас.

Поговорим подробнее о том, что называется **теорией ожидания** и о природе человека, природе работника. Теория ожидания исследует, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами и насколько он мотивирован добиваться результата. Под ожиданием будем понимать оценку личностью вероятности наступления какого-то события, вызванного его действиями. **Основное положение теории ожиданий состоит в том, что работник надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к полу-**



**чению желаемого результата.** Теория ожидания описывает зависимость мотивации от того, как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить.

Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: **затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение-валентность (удовлетворенность вознаграждением, степень предпочтения того или иного вознаграждения).**

Ожидания можно рассматривать как оценку работником вероятности наступления определенного события. Например, получение премии за достигнутые успехи или продвижение по службе. Если связи между затрачиваемыми усилиями и ожидаемыми результатами нет, то мотивация к труду будет ослабевать.

Теория ожидания провозглашает: «Работайте сейчас в надежде на то, что в будущем вы сможете чего-то добиться, вы удовлетворите свою будущую потребность». Вот вам пример. Когда молодой человек начинает работу в какой-то организации, он, конечно, сначала находится в ней на самой нижней ступеньке. Некоторые из молодых людей мечтают, о продвижении по служебной лестнице. Возможно, они хотят стать ведущими менеджерами или руководителями. Они знают, что сейчас они должны упорно работать. Так может продолжаться три года, пять лет, десять лет, в конечном итоге, происходит то продвижение по службе, к которому они стремятся.

Или другой пример. Чтобы купить автомобиль, может понадобиться несколько лет, поэтому мы начинаем копить деньги сейчас. В конце концов, у вас может быть накоплено достаточно денег, чтобы купить машину или квартиру. Или вам надо сэкономить, чтобы послать своих детей за границу или оплатить их обучение в университете. Или, если у вас есть дочь, вы откладываете средства, надеясь на то, что, когда она будет выходить замуж, вы преподнесете ей прекрасный свадебный подарок. **Теория ожидания – это вера в то, что сейчас мы работаем для того, чтобы получить нечто в будущем.**

По теории ожидания процесс мотивации складывается из трех блоков:

- **усилия** (рассматриваются как следствие и результат мотивации);
- **исполнение** (рассматривается как следствие взаимодействий усилий, личных возможностей и состояния внешней среды);
- **результат** (зависит от исполнения и степени желания получить результаты).

Полная модель ожидания состоит из нескольких частей. Будем рассматривать ее постепенно часть за частью. Начнем с вознаграждения и ценности вознаграждения. Мы имеем представление о том, что мы надеемся получить в будущем. Называем это вознаграждением, на которое надеемся и которое ожидаем. У нас есть одно, три, сотни вознаграждений, которые в будущем мы хотим получить. Сейчас мы должны что-то делать, чтобы добиться своего вознагражде-

ния. Предположим, что кто-то в будущем надеется получить конкретное вознаграждение. Это может быть продвижение по службе, это может быть автомобиль, это может быть какая-то крупная покупка. Этому вознаграждению соответствует определенная ценность не в цифровом выражении, просто мы чувствуем степень ее важности для себя. Важность его для меня в данный момент говорит мне, как сильно я бы желал трудиться, чтобы получить это. Через несколько лет мои желания могут измениться, и я могу не хотеть этого вознаграждения столь же сильно, как и сейчас. Но в данный момент я знаю, какое вознаграждение мне нужно, и у меня есть огромное желание упорно работать, чтобы получить его. Рассмотрим модель Портера-Лолера.

На схеме (рис. 8.19) видно, что вознаграждение имеет ценность. Существует связь между тем, насколько я упорно работаю, моими усилиями и шансами на успех и на получение этого вознаграждения. Я чувствую, я представляю, как упорно я должен работать, чтобы в будущем получить вознаграждение.

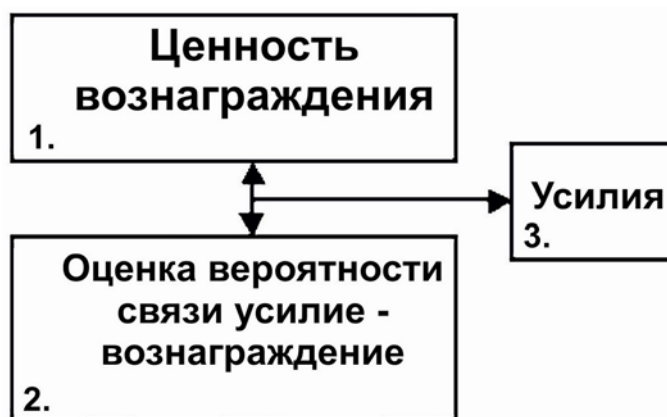


Рис. 8.19. Модель Портера – Лолера (первый блок)

В некоторых системах вознаграждение воздается автоматически, и если я в ней остаюсь, то оно достанется мне по старшинству. В других системах вознаграждение получает не каждый. Некоторым из нас надо работать упорно и в будущем нас ждет успех. Существует связь между степенью моего упорства в работе и шансом на успех. Взятые вместе, они определяют то, что называется количеством усилий, которые мы готовы затратить прямо сейчас. Ценность вознаграждения и чувство того, что есть взаимосвязь между моим усердием в работе и возможностью успеха, определяют количество усилий, которые мы приложим в попытке получить это вознаграждение.

Объединим свои усилия со своими природными способностями, с мастерством, со знаниями, которые мы направим на выполнение работы. Это добавляется к роли, которую я должен играть так, как от меня этого ждут. С разными людьми мы должны вести себя по-разному. Должны быть исключительно лю-

безными с людьми, которые играют очень важную роль в определении нашего успеха в будущем. Мы должны играть свою роль, используя усилия, которые собираемся приложить, свои природные способности. И в конечном итоге получаем результат. Это наше достижение, наш успех, на который мы надеемся.

Каждый день у нас есть какие-то достижения. Иногда бывают неудачи. Иногда – хороший успех, иногда успех, но посредственный. По мере движения вперед сегодня, на следующей неделе, следующий год, мы имеем длинный перечень результатов. Добавленный к нашей диаграмме, этот перечень будет выглядеть так, как показано на рис.8.20. Необходимо отметить три момента, которые произойдут вследствие наших результатов. Обратим внимание на внутренние вознаграждения и внешние. Когда на работе мы что-то делаем, у нас есть внутреннее ощущение того, насколько хорошо мы это сделали. Ведь мы-то знаем, хорошо ли мы что-то сделали или плохо.



Рис. 8.20. Модель Портера – Лолера (второй блок)

Иногда мы удивляемся, когда начальник интерпретирует результаты нашей работы по-другому (см. рис. 8.21). Если вы хорошо делаете свою работу, у вас есть ощущение успеха внутри вас. Это вознаграждение за ваши достижения. У вас возникает чувство успеха или чувство неудачи.

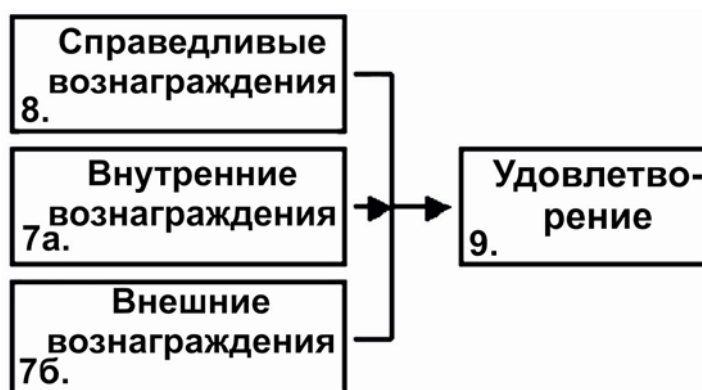


Рис. 8.21. Модель Портера – Лолера (третий блок)

В то же время есть и внешнее вознаграждение, которое находится вне нас. Если вы делаете работу хорошо, начальник может похлопать вас по спине и сказать, что вы хорошо работали. Или в конце года начальник дает оценку работникам и говорит о том, как вы работали хорошо или плохо. Иногда ваши подчиненные говорят, что вы отлично выполнили работу. Или люди равные вам по положению говорят: «Дружище, ты поработал просто здорово!» Или они будут намекать, что следует быть внимательным к своей работе.

Изобразим полную модель Портера-Лолера. На схеме (рис. 8.22) есть линия, которая показывает обратную связь, которая воспринимается нами как взаимосвязь между затраченным усилием и вероятностью вознаграждения. Каждый день, неделю, месяц у вас на работе возникает чувство неудачи или успеха, внутреннее вознаграждение и внешнее вознаграждение.

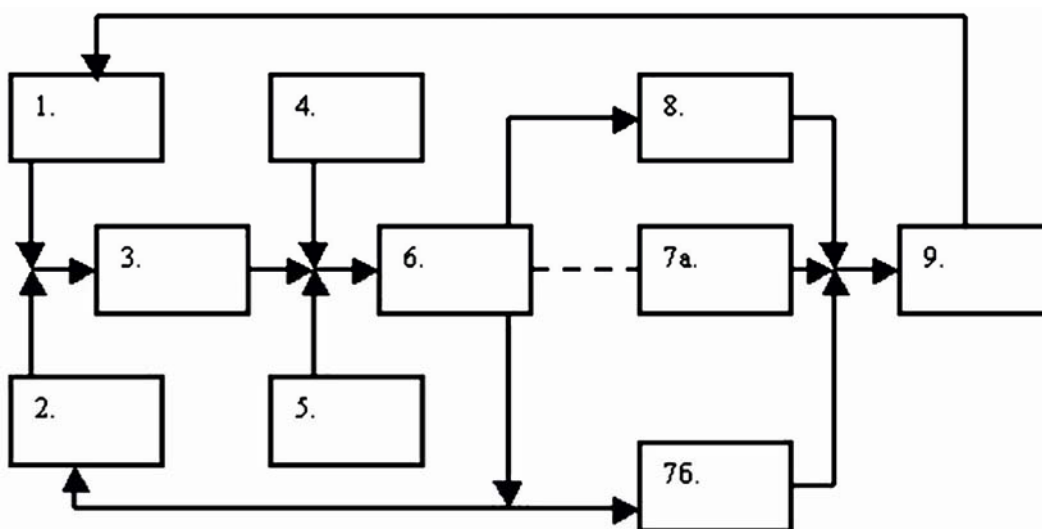


Рис. 8.22. Полная модель Портера – Лолера

То, что вам говорят, имеет постоянную обратную связь с вашими представлениями о взаимосвязи между усилиями на работе и шансами на успех. Некоторые говорят, что отдают работе по шестьдесят, семьдесят часов в неделю, и никакого результата. Они чувствуют, что продвижение получает кто-то другой, а не они. После чего начинают винить саму систему: «Других повышают, а всю работу делаю я». С другой стороны, когда вы напряженно трудитесь, получаете продвижение, то говорите, что это справедливая система.

Когда подобные вещи случаются, вы представляете взаимосвязь между своими усилиями и шансами на успех. И это вы постоянно соотносите с собой. Каждый раз, когда вы действуете, у вас возникает чувство внутреннего успеха или неудачи. Возникает и чувство внешнего успеха или неудачи, вызванного вашими начальниками, но у вас тогда в случае неудачи возникает чувство со-

мнения в справедливости системы. Пунктирная стрелка указывает на воспринятые справедливые вознаграждения.

С течением времени мы ощущаем, является ли система справедливой или нет. Не является ли она системой кумовства? Является ли система такой, в которой определенные люди получают вознаграждения, а другие – нет? ***Мы всегда испытываем невероятное беспокойство по поводу того, справедлива или несправедлива эта система по отношению ко мне.*** Это является частью наших ощущений и представлений обо всей этике работы и усилиях, которые мы затратим на работе. Если мы считаем, что это справедливая система, то мы просто будем продолжать работать и работать очень напряженно. Если чувствуем несправедливость во всем, и что мало шансов на то, чтобы получить соответствующее вознаграждение, то будем сбавлять темп, будем уделять своей работе мало усилий.

Внутренние вознаграждения, внешние вознаграждения – дают нам определенную степень удовлетворения или неудовлетворения. Если мы довольны своей работой, если мы ощущаем, что система справедлива, то чувствуем себя вполне удовлетворенными. Но если мы напряженно трудимся, и это ничего нам не дает, не приносит нам успеха, то нам становится очень плохо. Видя, что другие продвигаются по службе, когда считаем, что этого заслуживаем мы, мы будем испытывать сильное неудовлетворение. Чувство удовлетворения и неудовлетворения проходит через всю диаграмму. С течением времени степень нашего удовлетворения будет определять то, насколько ценным мы считаем вознаграждение. Если мы чувствуем, что это несправедливая система, и мы не получим повышения, то мы решим, что этого повышения нам и не нужно. Если система несправедлива, то ценность такого повышения невелика и вероятность повышения очень мала в любом случае. Если вы надеетесь на повышение и движетесь вперед, получаете должные вознаграждения, то тем более упорно вы будете работать, чтобы его добиться.

Причина в том, что вознаграждение для вас становится все более и более ценным. Для иллюстрации возьмем пример с бегунами на длинные дистанции. Когда они бегут марафон, оставляя за собой километр за километром, и у них есть хороший шанс прийти к финишу первым, то они будут бежать еще быстрее. Это называют ускорением бегуна. Но если вы далеко в конце группы, а все другие бегут далеко впереди вас, то вы понимаете, что вы уже не выиграете. Вы замедляетесь. Морально и физически вы почти сдаетесь и бежите по инерции, заканчиваете бег, но результаты у вас будут неважные. Бегуны же головной группы бегут быстрее, когда видят, что к ним приближается финишная черта.

И это же справедливо для работы в сферах управления. По мере того, как человек приближается к вознаграждению, которое надеется получить, он, чтобы добиться его, работает еще более напряженно. Завершенная диаграмма называется «теорией ожидания». В настоящее время мы работаем, надеясь на то, что

может произойти в будущем. Как менеджеру вам надо знать мечты и стремления своих подчиненных. Вы должны знать, что им надо, что они надеются получить, потому что, если вы это знаете, то можете создать ситуацию, при которой они будут идти к своей цели, будут работать еще упорнее. С другой стороны, вы должны также помнить, что цель, которая у них есть сейчас, может со временем измениться. Представим, что у нас работает молодой человек, который хочет стать руководителем организации через 10, 15, 20 лет и который упорно трудится. Совершенно неожиданно он влюбляется. Он хочет чаще бывать с любимым человеком и тратит на работу все меньше и меньше времени. Его цель стать руководителем будет ему меньше нравиться.

Цели могут измениться, и менеджерам надо быть на высоте и знать истинные цели, желания и стремления, которые есть у людей и знать, не изменяются ли они. И если они меняются, то надо знать, можно ли изменить способ управления этим человеком? Это чрезвычайно важно. Цели могут и не измениться. Возможно, этот человек влюбится и, в то же время, будет продолжать хотеть быть руководителем. Или он захочет заработать больше денег, чтобы купить машину или что-то еще. Вам надо знать, кому хочется работать сверхурочно, кому нужны работы определенного вида, а кому не нужна сверхурочная работа.

На крупном пивоваренном заводе в США, где дела шли не особенно хорошо, компания обещала, что будет предоставлять работнику свободное неоплачиваемое время, чтобы они могли подумать, где они допускают ошибки. Пожилым рабочим не нравилась идея свободного времени. Они хотели работать, зарабатывать деньги. Когда им давали свободное время, это задевало их самолюбие и заставляло задумываться о том, как они работают. Это действовало так, как того хотела компания. Молодым рабочим нравилась идея свободного времени. Им было все безразлично, и они были счастливы. Если менеджер говорил, что дает два или три свободных дня, чтобы они подумали о своих ошибках, молодые рабочие могли сказать: «Почему бы вам ни дать пять свободных дней? Поеду на природу и прекрасно там проведу время».

Если вам надо сделать молодому рабочему замечание, не надо давать ему свободное время. Наоборот, надо сказать ему, что, так как он не делает свою работу хорошо, то вы заставите его работать сверхурочно. Сверхурочная работа возмущала их, и они задумывались над тем, как выполнять свою работу правильно. Так обнаружили, что молодым рабочим нравится, когда у них есть свободное время. Работа сверхурочно вызывает у них негодование, потому что им нравится отдыхать и располагать свободным временем по своему усмотрению.

С другой стороны, пожилые рабочие любят работать. Им нравится дополнительный заработок за работу сверхурочно. Часто причина в том, что они копят на старость, чтобы купить другую машину, послать детей на учебу. Менеджер должен думать о том, чего хочет рабочий, о чем мечтает и к чему стремится. Теория А. Маслоу и теория ожидания Портера-Лолера не несовместимы.

Теория А. Маслоу гласит: «Мне надо, чтобы меня любили сейчас. Мне надо сейчас чувствовать себя в безопасности». Теория ожидания Портера-Лолера утверждает: «В будущем я хочу получить повышение по службе, я на это надеюсь, и для этого я буду работать. Это мне поможет подготовиться к тому, что в будущем я надеюсь преуспевать».

Надо понимать потребность людей в общении. В то же время надо знать, о чем мечтает этот человек, и чего он хочет. В этом состоит теория ожидания Портера-Лолера. Оба эти утверждения существуют, и менеджер должен их понимать.

Люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям могут привести для них эти действия и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь результата. Таким образом, по теории ожидания человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он затратит определенные усилия.

**Теория справедливости.** Ответ на то, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Основателем теории считают Стейси Адамса. Идея его теории заключается в том, что *в процессе работы работник сравнивает, как были оценены его действия по сравнению с другими. Работник определяет свое поведение в зависимости от того, удовлетворен ли он результатами такого сравнения.*

Здесь речь идет о том, как работники определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и вознаграждению, полученному другими людьми, выполнявшими аналогичную работу. Сравниваются две оценки:

- что я даю организации? Какие затрачиваю усилия с учетом моего опыта, навыков, образования?

- какое вознаграждение я получу по сравнению с другими работниками, выполняющими такую же работу (заработная плата, льготы, премии, условия работы)?

Адамс выделил ряд возможных реакций работника в случае неудовлетворения таким сравнением:

- он снижает интенсивность труда и его качество;
- потребует повышения оплаты труда, продвижения по службе, улучшения условий труда или компенсирует это путем хищений или каким-либо другим незаконным действием;
- переоценит свои возможности и потеряет при этом уверенность в себе, что приведет к уменьшению интенсивности труда;
- попытается воздействовать на организацию или сравниваемых с ним работников с целью уменьшения их вознаграждения;
- изменит для себя объект сравнения и выберет более подходящие;
- попытается перейти в другое подразделение или покинуть эту организацию.

Если при таком сравнении работник чувствует несправедливость, то у него возникает психологическое напряжение. В этом случае менеджер должен мотивированно снять это напряжение и восстановить справедливость. Однако следует иметь в виду, что оценка справедливости носит относительный характер. Работник чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны у всех работающих на аналогичной работе.

Проблемы с подчиненными у менеджера возникают если:

- подчиненные чувствуют, что с ними несправедливо обошлись;
- если менеджер не замечает, что его подчиненные испытывают чувство несправедливого к ним отношения;
- если менеджер предварительно не огласил стандарты измерения вкладов работников;
- если менеджер при распределении награды не учитывает вклад каждого отдельного работника.

Если трудовой вклад работника превышает вознаграждение, то работник испытывает чувство несправедливости. Если вознаграждение больше вклада, то работник испытывает чувство вины. Каждое из этих чувств негативно и не мотивируют работника, но может изменить систему ценностей, как вкладов, так и вознаграждений.

Необходимо понимать, что восприятие человека носит субъективный характер, поэтому нужна четкая система оплаты с указанием факторов, влияющих на величину оплаты. Необходимо также учитывать, что оценки деятельности работника носят комплексный характер, и оплата труда занимает в ней важное место, но не всегда определяющее.

**Теория постановки целей.** Основным разработчиком теории целей считается Эдвин Лок, который в 1968 г. опубликовал статью «О теории мотивирования и стимулирования целями». Значительный вклад в разработку этой теории внесли также Т. Райен и Г. Латэм. Эту теорию ранее использовали при решении вопросов управления Друкер и Мак Грегор.

В основе теории постановки целей лежит положение, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как для достижения поставленных целей он и осуществляет определенные действия.

Процесс постановки целей делится на ряд этапов:

- человек осознает и оценивает события, происходящие в его окружении;
- определяет для себя цели, которые он будет стремиться достигнуть;
- исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия;
- достигает результата и получает от этого удовлетворение.



Полнота и качество выполнения работы, объем усилий, которые готов затратить человек для достижения цели, зависят от следующих характеристик целей:

- чем сложнее цели, тем лучших результатов он добивается;
- более конкретные цели ведут к лучшим результатам, чем цели с нечетко определенным содержанием;
- важно, чтобы в представлении работника цель была достижимой, выгодной, справедливой и безопасной;
- готовность затрачивать усилия для достижения целей, если на стадии ее выполнения трудность исполнения работы будет отличаться от трудности на стадии постановки целей.

Большое значение в теории постановки целей придается удовлетворенности работника результатом выполнения работы.

## **Тема 9. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ. СТИЛИ РУКОВОДСТВА ПЕРСОНАЛОМ**

### **9.1. Характеристика лидерства и форм власти**

### **9.2. Характеристика основных стилей руководства**

### **9.3. Делегирование полномочий**

#### **9.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИДЕРСТВА И ФОРМ ВЛАСТИ**

Выступая в ролях управляющего, дипломата, инноватора и просто человека, менеджер, прежде всего, проявляет себя как лидер. Лидерские действия в современном менеджменте превалируют во всех сферах действия профессиональной деятельности руководителя любого ранга.

Лидерство можно определить, как способность индивидуума оказывать влияние на мышление и поведение других людей. В психологии лидер, как правило, определяется с точки зрения группы, которой он или она руководит; лидер – это личность, которая направляет и контролирует деятельность группы таким образом, чтобы она достигла своих целей.

Как только в организации появляется какая-либо группа, в ее структуре рождается свой лидер. Лидер необходим группе как символ единения, как опора в сложном взаимодействии с руководством и другими группами. По мере разрастания функций группы и расширения ее сфер деятельности складывается иерархия лидеров. В случае, когда группа формируется спонтанно, в процессе социального взаимодействия, она очень часто имеет более одного лидера в каждый конкретный момент времени. В подобной ситуации лидеры могут быть соперниками, но более часто они разделяют между собой различные руководящие функции планирования, управления, проверки и т.д. Под влиянием различных обстоятельств в группе могут происходить изменения состава лидеров, появляться новые лидеры, которые более способны к лидерству в изменившейся ситуации. Поэтому в группе в определенный момент времени действуют и «формальные», и «неформальные» лидеры. Первые получают полномочия руководить людьми, вторые становятся лидерами по признанию окружающих.

В коммерции и промышленности неформальный лидер представляет очень важную фигуру в коллективе, особенно если рабочая группа сильно сплочена. Отсюда следует, что к неформальному лидеру требуется особый, иногда привилегированный подход со стороны руководства. Однако роль неформального лидера непостоянна, особо важной становится она в условиях кризиса и более незаметна в спокойной обстановке. В то же время очень важен и официальный лидер – человек, наделенный официальными полномочиями и властью; он исполняет функцию надзора за тем, чтобы подчиненное ему подразделение бизнес – организации эффективно выполняло бы свои функции.

Основываясь на определении, данном ранее, можно сказать, что официальный лидер – это лицо, которое мотивирует и контролирует подчиненных в процессе работы по осуществлению целей, желательных и реально достижимых для организации. Подчиненными следует управлять так, чтобы они ценили выгоды, которые могут получить от своей работы: будь то деньги, дружеское расположение, статус, одобрение, чувство выполненного долга или все вместе.

Официальный лидер – это может быть мастер, руководитель сектора или менеджер – обладает полномочиями отчасти благодаря тому, что был назначен владельцами компании (или их представителями), а отчасти благодаря личной компетентности и способности занимать данный руководящий пост. Официальный лидер имеет власть над своими подчиненными, т.е. он может, применяя свою власть, заставить их делать то, что в других условиях они делать бы не стали, наказывать или вознаграждать, контролировать и управлять ресурсами благодаря своему знанию сути работы, навыкам управления людьми и т.д. Способ сочетания перечисленных инструментов называется управленческим стилем, множество исследований было проведено, чтобы определить, каково оптимальное сочетание этих факторов и какой управленческий стиль должен выбрать менеджер, чтобы добиться лучших результатов от своих подчиненных.

Таким образом, *лидерство* – это способность руководителя влиять на других людей таким образом, чтобы они работали на достижение целей организации самым эффективным способом [21]. Лидер влияет на окружающих главным образом по двум социально-психологическим каналам по каналу авторитета и по каналу харизматических свойств.

В жизни это проявляется в добровольном признании исключительности лидера, что характеризуется в неуклонном следовании за ним, копировании его действий и поведения. Подлинным лидером, способным вести за собою людей, становится тот, кто обретает у людей всеобщее признание. Окружающие могут воспринимать такого лидера по четырем обобщенным моделям (рис. 9.1) [21].

1) *«один из нас»* – предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы;

2) *«лучший из нас»* – лидер является примером для всей группы как человек и как профессионал;

3) *«воплощение добродетелей»* – лидер является носителем общечеловеческих норм морали. Лидер разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать;

4) *«оправдание наших ожиданий»* – люди надеются на постоянство поведенческих действий лидера независимо от меняющейся обстановки.



*Рис. 9.1. Модели восприятия лидера*

Самые ранние исследователи феномена лидерства полагали, что первостепенное значение имеет личность (индивидуальность) лидера. Они утверждали, что лидером надо родиться, а не стать, при этом, вероятно, происходить из определенного класса общества. Они составляли списки качеств (ум, прямота, твердость, непоколебимость и т.д.), необходимых для того, чтобы стать успешным лидером. Эти списки отражали в основном личные взгляды их составителей и не основывались на сколько-нибудь серьезных наблюдениях и исследованиях. Это был не тот подход, который каким-либо образом мог способствовать совершенствованию поведения лидера.

В последующие годы появились работы, рассматривающие проблему лидерства с позиций бихевиоризма. Лидеры и их подчиненные в рамках этого подхода рассматриваются в реальных ситуациях, чтобы определить, насколько те или иные методы руководства (лидерства) более эффективны, нежели прочие. Подобное исследование сопряжено с определенными трудностями: например, постоянное присутствие наблюдателей может привести к искажению сложившихся рабочих отношений, очевидны трудности оценки эффективности, поведение руководителя (лидера) может определяться также уровнем квалификации подчиненных, а, кроме того, описания различных управленческих стилей легко может приобрести черты субъективности. И тем не менее проведение сотен и сотен исследований позволили получить достаточно последовательные результаты. Краткое изложение двух наиболее важных исследований в данной области будут изложены ниже.

В целом, в деятельности лидера на первом плане должна стоять ориентация на человека. Влияние лидера на психологический климат и трудовой настрой рабочей группы может быть как положительным, так и отрицательным. Поэтому процессом лидерства необходимо управлять. Процедура управления включает в себя [21]:

- учет психологических закономерностей функционирования группы;
- учет предписанных группе целей производства;
- создание комбинации из неформальных и навязанных действий.

Менеджер, становясь лидером, осуществляет свои управленческие функции через призму неформального лидера. Лидерство оказывается включенным в систему управления по трем направлениям:

1) организация и коррекция деятельности работников:

- постановка ясных целей;
- координация усилий;
- очерчивание результатов;
- выполнение роли ведущего;

2) мотивирование деятельности подчиненных:

- воодушевление целенаправленного поведения;
- удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей;
- вселение уверенности;
- увлечение людей своим примером;
- создание групповой синергии;

3) обеспечение представительства группы:

- представление интересов группы за ее пределами;
- поддержание равновесия между внутренними и внешними потребностями группы;
- определение перспективы развития группы.

Для успешного лидерства необходимо наличие власти. **Власть** – это возможность влиять на поведение людей. **Влияние** – это поведение индивида, вносящее изменение в поведение другого индивида. Способы оказания влияния:

- через идеи;
- путем насилия и угроз.

Для эффективного использования влияния менеджеру необходимо выполнять ряд условий:

- потребность, к которой апеллируют, должна быть актуальной;
- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-то потребности;
- человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью, что исполнение задания приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;

- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Обратите внимание, что полномочия и власть не всегда совпадают. Полномочия – это право на управление (контроль), определяемый положением руководителя в официальной управленческой иерархии. Полномочия связаны с принятием решений, отдачей распоряжений (приказов), распределением работы и присуждением подчиненным вознаграждений (например, в форме повышения заработной платы) и наказаний (например, понижение в должности, временное отстранение от должности). Тем не менее человек не обязательно должен занимать официальную руководящую должность, чтобы обладать властью. Он может быть властным, обладая харизмой, способностью удовлетворить потребности всех членов группы или возможностью контролировать потоки информации или ресурсы. Прочие детерминанты власти включают:

- степень известности, доверия, симпатий и уважения группы, которой пользуется сотрудник;

- степень отождествления членами группы себя с этим сотрудником;

- восприятие человека членами группы как отличного специалиста в области той деятельности, которой занимается данная группа, и/или ощущение членов группы, что он по праву занимает руководящую позицию, например, в силу своего возраста и старшинства в группе.

Существуют различные *формы власти* [21].

Власть, основанная на принуждении (влияние через страх). Такая форма власти предусматривает осознание работником (исполнителем) вероятности быть в чем-то ущемленным, наказанным или лишенным возможности удовлетворить какие-либо потребности. Эта опасность исходит, как правило, от человека влияющего, которым может быть, например, руководитель.

Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление), – это власть, которая позволяет работнику надеяться на вознаграждение и получение возможности удовлетворения каких-либо потребностей, что может обеспечить человек влияющий.

Экспертная власть (влияние через разумную веру) обусловлена осознанием работника (исполнителя) того факта, что влияющий обладает опытом и специальными знаниями, благодаря которым может быть удовлетворена некая потребность.

Эталонная власть (влияние с помощью харизмы) характеризуется тем, что работник (исполнитель) хочет быть похожим своими действиями, а иногда и внешностью на человека влияющего, поскольку тот обладает особо привлекательными свойствами. Харизма – это власть, которая строится на силе собственных качеств и способностей, а не на логике и традиции. Для харизматических личностей присущи следующие особенности:

- при общении с ними создается впечатление, что они излучают энергию и заряжают ею других;
- обладают привлекательной внешностью и манерами;
- демонстрируют независимость характера;
- отличаются хорошими риторическими способностями ораторским талантом;
- собственная личность вызывает у них восхищение, но явной надменности, себялюбия и амбиций не проявляется;
- их отличает достойная и уверенная манера держаться, умение владеть собой и ситуацией.

Законная (традиционная) власть строится на осознании работника (исполнителя) того, что влияющий наделен правами приказывать, а он обязан подчиняться. Такая власть реализуется через привитые культурой и традициями ценности.

Каждая из перечисленных форм власти имеет свои достоинства и недостатки, указанные в табл. 9.1 [21].

Таблица 9.1

*Характеристика форм власти*

<b>Форма власти</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки (трудности)</b>
Власть, основанная на принуждении	Быстрое получение результата	Временный характер власти. Дорогостоящая система (так как необходима развитая система контроля). Подавление творческого начала персонала. Низкая производительность. Низкое качество. Рискованность власти. Порождает неблагоприятную обстановку и отношения в коллективе
Власть, основанная на вознаграждении (мотивации)	Эффективная власть. Расширение творческих возможностей, так как применяются различные формы вознаграждения (зарубежные стажировки, оплата обучения и т.д.)	Ограничения в ресурсах и возможности обеспечить вознаграждение

<b>Форма власти</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки (трудности)</b>
Экспертная власть	При условии построения на реальном опыте и знаниях является чрезвычайно эффективной	Разумная вера не всегда устойчива (необходимо поддерживать уровень компетенции). Приобретение авторитета, знаний и опыта требует значительного времени
Эталонная власть	Обусловлены компетентностью, творческими способностями и положительными гуманитарными характеристиками личности	Обусловлены негативными характеристиками личности по отношению к обществу
Законная власть	Простота системы реализации власти. Предсказуемость результатов. Простота принятия решений. Возможность влияния с помощью традиций	Недостаточное развитие культуры. Необходимость учета особенностей традиций данной страны (национальность)

Наряду с перечисленными формами власти и влияния используются влияние убеждением и влияние через привлечение работников в управление.

## **9.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА**

Содержание руководства как основы управления состоит в том, что руководитель влияет на других так, что его идею не только принимают, но и начинают внедрять. Для этого руководителю необходимы власть и выбор эффективного стиля руководства.

Систематические эмпирические исследования стилей управления стали осуществляться в США с конца 1940-х гг. Одно из первых масштабных исследований было предпринято в страховой компании Prudential Life Insurance Company. Исследователи разделили компанию на две части по принципу относительно высокой и относительно низкой производительности труда в составляющих ее подразделениях, приняв за основу время, необходимое конторскому работнику для выполнения определенного объема работы. После этого провели опрос всех руководителей подразделений, в частности, о том, как они выполняют свою работу и что думают о компании, своих подчиненных и коллегах. По результатам этих исследований оказалось возможным разделить руководителей подразделений на два типа.



Руководители, сосредоточивающие внимание на своих подчиненных, направляют основные усилия на построение взаимоотношений работников в пределах своего подразделения. В первую очередь они уделяют внимание предпочтениям, потребностям и возможностям каждого отдельного сотрудника. Такой руководитель считает основной задачей продвижение своих работников и осуществляет в основном общее, а не непосредственное сиюминутное руководство ими.

Руководители, сосредоточенные в первую очередь на производственных аспектах, осуществляют более непосредственное руководство и контроль за своими подчиненными, уделяя внимание как их работе, так и методам работы. В этом случае руководитель постоянно подчеркивает необходимость своевременного выполнения рабочих заданий.

Далее при сопоставлении производительности труда и стиля руководства была установлена весьма четкая тенденция: подразделения с более высокой производительностью труда управляются руководителями, сосредоточивающими внимание на своих подчиненных; те же подразделения, где производительность труда ниже, возглавляются руководителями, уделяющими основное внимание производственным аспектам.

За этим пионерным исследованием последовали другие, более широкомасштабные, направленные на изучение управленческих стилей. Исследования проводились в университете штата Огайо. С помощью интервью, наблюдений и опросов был собран большой объем информации по подходам к управлению. Было установлено, что управленческий стиль можно охарактеризовать двумя основными параметрами.

**Степень уважения** – заключается в установлении отношений взаимного доверия и уважения между руководителем и подчиненным, двусторонних коммуникаций между ними, а также во внимании руководителя к чувствам подчиненного.

**Иницирующая составляющая** – выражается в точном скрупулезном определении должностных обязанностей каждого работника, в чрезвычайно активной роли руководителя подразделения в планировании, контроле, генерировании новых идей, а также в критике подчиненных.

Можно легко заметить, что эти определения двух независимых параметров поведения руководителя очень схожи с определениями типов руководителей, выявленных при проведении исследований в компании Prudential. Для большего удобства, ясности и краткости назовем эти параметры «упор на производство» (руководители, сосредоточенные в первую очередь на производственных аспектах) и «упор на персонал» (руководители, сосредоточивающие внимание на своих подчиненных).

В первом случае руководитель рассматривает своих подчиненных как факторы производства, выделенные в его распоряжение для выполнения опреде-

ленных производственных задач. Такой менеджер руководит подчиненными, контролирует их и предъявляет им конкретные требования, их вознаграждение за «соблюдение установленных правил» имеет точное денежное выражение. Кажется невероятным, чтобы в таких условиях сотрудники получали удовлетворение от своей работы или удовлетворяли потребность в самореализации.

Руководители, делающие упор на персонал, рассматривают подчиненных почти как равных себе и не осуществляют жесткого надзора над ними. Такой менеджер полагает, что его подчиненные могут иметь дельные предложения по улучшению работы подразделения и что одной из его задач как руководителя является выявление и продвижение этих предложений. Другим постулатом подобного менеджмента является то, что подчиненные лучше выполняют свою работу без постоянного сиюминутного руководства каждым их шагом, иными словами, работа является частью мотивации подчиненных, вероятно, потому, что удовлетворяет повышенные потребности подчиненных.

Другая часть исследований, проводившихся в университете штата Огайо, касалась взаимосвязи между стилем руководства и степенью удовлетворенности подчиненных, что выражалось такими показателями, как коэффициент текучести кадров и число поданных трудовых жалоб. Было установлено, что оба показателя наиболее высоки при управленческом стиле, характеризующемся низкой степенью уважения независимо от того, насколько выражена при этом иницирующая составляющая. Напротив, наиболее низкие показатели текучести и числа поданных жалоб характерны для управленческого стиля с высокой или средней степенью уважения и низкой выраженностью иницирующей составляющей. Таким образом, степень уважения представляется доминирующим фактором при определении этого типа поведения работника. Однако исследование так и не показало аналогичной ясной взаимосвязи между конкретным управленческим стилем и производительностью труда.

Проводившиеся вслед за этим исследования подтвердили правильность результатов, полученных в Огайо, но основным параметрам зачастую давали другие названия.

Анализ поведения руководителя, проведенный Блейком и Моултоном (*Blake and Moulton* – см. ниже) и известный как управленческая матрица, использует такие термины, как забота о персонале и забота о производстве.

Другой исследователь, Реддин (*W.J. Reddin*), называет рассматриваемые параметры ориентацией на взаимоотношения и ориентацией на выполнение задания, но при этом добавляет третий параметр – эффективность.

Фидлер (*F.E. Fiedler*) в своем исследовании использует термины: разрешительный, недирективный и контролирующий, директивный.

Выдвинутые Д. МакГрегором (*D. McGregor*) теория X и теория Y аналогичны в том, что теория X имеет сходство с иницирующей составляющей, а теория Y – со степенью уважения.

Ликерт (*R. Likert*) использует термины: система мотивации сотрудничества и система организации работы.

Также можно вспомнить:

Левина, Липпитта и Уайта (*K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White*), которые исследовали последствия автократического, демократического и разрешительного стилей руководства в юношеских клубах штата Айова (США) и пришли к выводу, что демократический подход к руководству более эффективен. При применении автократического стиля руководства контрольные субъекты проявляли агрессивность, недовольство и отсутствие какой-либо инициативы при выполнении порученных заданий;

Танненбаума и Шмидта (*R. Tannenbaum, W.H. Schmidt*); полученные ими результаты позволили утверждать, что при выборе управленческого стиля руководитель должен – учитывать три группы факторов:

- подготовку, систему ценностей и опыт руководства (в том числе свои возможности и отношение к участию работников в управлении);
- характеристики своих подчиненных (их компетентность, опыт, интересы и т.д.);
- характер ситуации (вид работы, степень слаженности группы, время, отпущенное для принятия решений и т.д.).

Сойянена (*W.W. Soujanen*), предположившего, что организации, регулярно попадающие в кризисные ситуации, предпочитают авторитарный стиль руководства, тогда как организации, ориентированные в основном на рутинную регулярную деятельность (т.е. нормальные организации в сфере стабильного традиционного бизнеса), как правило, выбирают для себя стиль руководства, предусматривающий участие работников в управлении.

Недавние исследования в области стилей руководства выявили различие между *операционными (transactional)* и *трансформационными (transformational)* руководителями. Операционный руководитель эффективно организует работу, обеспечивает своих подчиненных необходимой помощью и ресурсами для выполнения поставленных перед ними задач, но не предпринимает попыток изменить отношение подчиненных к работе с целью увеличить их отдачу и преданность компании. Трансформационный руководитель, наоборот, обладает харизмой, обаянием и способностью вдохновлять своих подчиненных на перевыполнение их текущих заданий.

Важным фактором при выявлении наиболее эффективного управленческого стиля является структура поставленной задачи – степень определенности, в которой задана или запрограммирована предстоящая работа. Структура задачи определяется технологией (характером) хозяйственной деятельности; наилучшим образом объяснить ее можно описанием двух экстремальных уровней.

Структурированная или максимально запрограммированная задача, например конвейерная сборка на предприятии, выпускающем массовую продук-

цию, это работа, жестко определенная по методам и времени. Каждый индивидуальный работник выполняет четко определенные обязанности и должен жестко следовать им, чтобы обеспечить работу сложной производственной системы. При этом работник может принимать только ограниченный круг решений.

Неструктурированная или слабо поддающаяся программированию задача, как, например, в исследовательской лаборатории, определяется в достаточно широких пределах и предоставляет подчиненным большие возможности для принятия различных решений относительно методов и последовательности работы. Иногда поставленная задача по своей природе является очень неопределенной и предполагает множество возможных способов решения. Очень часто подчиненный имеет возможность самостоятельно выбрать наиболее приемлемый для него метод работы.

При максимально структурированной задаче менеджер почти неизбежно должен делать упор именно на *выполнении задачи*, поскольку его прямая обязанность – обеспечить ее выполнение в соответствии с жесткими требованиями и спецификациями. В этом случае почти не имеет смысла собирать предложения работников по поводу метода выполнения работы, равно как неприемлемо позволять им выполнять работу по их усмотрению. Подобные отклонения от технологии могут снизить производительность процесса, а кроме того, могут быть просто опасными.

В противоположность этому менеджер, отвечающий за выполнение неструктурированной задачи, как правило, достигает максимальных результатов, только делая упор на персонал, поскольку большинство его подчиненных предпочитают самостоятельно контролировать свою работу и принимать решения, нежели действовать по указке. Они часто приветствуют возможность действовать самостоятельно и вносить предложения и новые идеи. Когда работа практически не запрограммирована, постоянный контроль может только вызвать раздражение у подчиненных. Основная работа менеджера в этом случае заключается в обеспечении самомотивированности и самостоятельности подчиненных.

При этом не следует игнорировать индивидуальные особенности подчиненных. Некоторые из них не могут или не желают вносить предложения или принимать на себя ответственность, в то время как другие (вероятно, большая часть) ожидают от руководства упора именно на человеческий фактор в работе и хотели бы, чтобы их обязанности были менее структурированными и жестко регламентированными. Таким образом, менеджер должен полагаться на свои умение и опыт при определении того, должны ли мнения подчиненных «брать верх» над требованиями производственного процесса.

Таким образом, определяющим моментом организационного процесса является выбор стиля руководства, который можно определить как привычную

манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, направленную на воздействие и побуждение подчиненных к достижению поставленной цели.

В общепринятой практике управления, как правило, выделяют три основных стиля руководства:

- авторитарный;
- либеральный;
- демократический.

Отличия стилей руководства по различным признакам представлены в табл. 9.2 [21].

Таблица 9.2

*Характеристика стилей руководства*

<b>Авторитарный</b>	<b>Демократический</b>	<b>Либеральный</b>
<b><i>Разделение полномочий</i></b>		
Все полномочия руководитель сосредоточивает в своих руках. Устанавливает жесткий контроль	Разделение власти, участие работников в управлении. Частичное делегирование своих полномочий	Минимальное участие в управлении. Максимальная передача полномочий. Предпочтение отдается указаниям «сверху»
<b><i>Ответственность</i></b>		
Вся ответственность возложена на руководителя	Ответственность частично может быть разделена с подчиненными	Руководитель стремится уменьшить свою ответственность
<b><i>Принятие решения</i></b>		
Руководитель принимает и отменяет решения единолично	Руководитель советуется с подчиненными	Руководитель старается избегать принятия решения или перекладывает его на плечи других
<b><i>Отношение к самостоятельности подчиненных</i></b>		
Руководитель навязывает подчиненным свое мнение	Руководитель поощряет самостоятельность подчиненных	Руководитель предоставляет подчиненным возможность полной самостоятельности
<b><i>Методы руководства</i></b>		
Приказания и волевое давление со стороны руководства	Обращение к подчиненным за советами, убеждение, служит примером вежливости	Просьбы, уговаривание, иногда запугивание подчиненных
<b><i>Контроль</i></b>		
Руководитель вмешивается в дела подчиненных, критикует	Руководитель отмечает успехи, ненавязчиво контролирует	Руководитель контролирует от случая к случаю

<i>Отношение к критике</i>		
Относится отрицательно, отторгает ее	Прислушивается, делает надлежащие выводы	Выслушивает, но выводов не делает
<i>Отношение к нововведениям</i>		
Положительно реагирует на свои нововведения	Правильно их оценивает, поддерживает. Он новатор	Избегает всего нового
<i>Контакты с подчиненными</i>		
Амбициозен, держит подчиненных на расстоянии	Регулярно общается с ними, дает и получает информацию	Испытывает трудности в общении
<i>Оценка себя</i>		
Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу	Не проявляет превосходства	Занимает позицию зависимого, часто идет на поводу
<i>Продуктивность работы в отсутствие руководителя</i>		
Снижается	Не хуже	Даже лучше

Таким образом, выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера. Однако в разных условиях (фазах развития), характере труда (инновации, производство, торговля), уровне образованности приоритетен разный стиль.

**Управленческая матрица [21].** В начале 80-х годов появилась концепция «управленческой решетки» («управленческая матрица»), созданная американскими психологами Р. Блейком и Дж. Моутон, которая предназначалась для отражения соотношения между заинтересованностью руководителя подразделения в производительности труда и его заинтересованностью в поддержании в рабочем коллективе человеческих взаимоотношений (см. рис. 9.2.). Матрица представляет собой таксономию управленческих стилей, классифицированных в соответствии со степенью заинтересованности руководителя в подчиненных как личностях по сравнению с его заинтересованностью в производительности труда во вверенном ему подразделении. Степень заинтересованности оценивается по 9-балльной системе, так что если показатели менеджера составляют 9,9, это означает, что он одинаково и в высшей степени заинтересован как в человеческих взаимоотношениях, так и в высокой производительности труда.

Как видно, управленческая решетка включает в себя две составляющие работы менеджера. Первая – внимание к решению производственных задач и вторая – внимание к людям. Термин «производство» означает не только изготовление материальных благ, но и осуществление продаж, расчетов, обслуживание покупателей и т.д.

Значительная	1.9. Управление в духе загородного клуба/демократ						9.9. Групповое управление/организатор		
Степень интереса к персоналу				5.5. Организационное управление/манипулятор					
Незначительная	1.1. Обедненное управление/пессимист						9.1. Власть – починение/диктатор		
	Незначительная			Степень интереса к производству			Значительная		

Рис.9.2. Решетка Блейка–Моутона

Составляющие расположены на соответствующих осях и в зависимости от степени проявления «внимания к...» (незначительная – значительная) построена решетка, отражающая различные комбинации. Эта решетка дает возможность определить пять характерных типов управленческого поведения.

Незначительное внимание к решению производственных задач и к людям приводит к так называемому «*обедненному управлению*»/«*пессимист*» (стиль 1.1) – приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации.

«*Управление в духе загородного клуба*»/«*демократ*» (стиль 1.9) – менеджер, имеющий по матрице показатели 1,9, проявляет низкий уровень заинтересованности в производительности труда и делает основной упор на человеческие отношения; он очень внимателен к нуждам своих подчиненных, но при этом прилагает слишком мало усилий для обеспечения выполнения рабочих заданий. Подобный менеджер, как правило, очень приятный человек, у него прекрасные отношения с подчиненными, он создает дружелюбную атмосферу в своем подразделении и скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей

людей ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы, однако отводит на второй план эффективность труда.

**«Власть-подчинение»/«диктатор»** (стиль 9.1) – руководитель, показатели которого 9,1, стремится организовать работу своего подразделения наиболее эффективным образом, мало заботясь о чувствах подчиненных, т.е. эффективность производства, по его мнению, зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из-под давления диктатора.

В процессе работы, как правило, руководители совершают «колебания» между стилем 1.9 и 9.1. Для увеличения отдачи руководители «затягивают гайки» и, когда отношения между людьми начинают страдать, их «маятник» возвращается в положение 1.9.

**«Организационное управление»/«манипулятор»** (стиль 5.5) – можно добиться хорошей организации управления путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей. Это руководитель, стремящийся к достижению равновесия между выполнением рабочих заданий и поддержанием дружеской атмосферы в подразделении. Менеджеров такого типа удовлетворяют средние достижения. Главная тактическая линия – «компромисс». Зачастую такой подход не ведет организацию к развитию, а лишь позволяет своевременно «латать дыры».

**«Групповое управление»/«организатор»** (стиль 9.9) – Самым лучшим руководителем является менеджер с показателями 9,9, поскольку он добивается высокой производительности труда от своих преданных и удовлетворенных подчиненных, т.е. производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми. Взаимозависимость через общую ставку в организационные цели ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении. Это самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшая характеристика данного типа менеджера – устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют такого типа менеджеры, обычно процветают.

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон оказала значительное влияние на диагностику организаций и деятельности менеджеров, позволяя выявлять ограничения и на этой основе разрабатывать и осуществлять программы организационного развития.

**Теория результативности руководства Фидлера.** Американский психолог Ф.Е. Фидлер выдвинул теорию, основанную на целом ряде исследований, которая модифицирует уже упоминавшуюся простую взаимосвязь. Фидлер предполагает, что, хотя для жестко структурированной рабочей задачи в целом



более эффективен упор на выполнение задания, он может также доказать свою эффективность в случае, если задача неструктурирована, а взаимоотношения между руководителем подразделения и подчиненными практически не развиты и его официальные полномочия (например, по увольнению или продвижению подчиненных) очень слабы. Иными словами, в неблагоприятных условиях для руководителя наилучшим выходом из положения является установление жесткого контроля над подчиненными.

Далее теория Фидлера признает, что в целом упор на персонал является наилучшим выбором для руководителя при неструктурированной производственной задаче, но добавляет, что этот управленческий подход может принести положительные результаты в условиях жестко структурированной задачи при наделенном полномочиями, но не любимом руководителе подразделения. Таким образом, в своем анализе Фидлер использует четыре переменные:

- упор на задачу или персонал;
- структура поставленной задачи;
- взаимоотношения между руководителем и подчиненными;
- полномочия руководителя.

Это значит, что для того, чтобы быть эффективным, управленческий стиль должен учитывать особенности технологии, социальные взаимоотношения и место руководителя подразделения в организации.

На основе работ Фидлера, а также Танненбаума, Шмидта и Сойянена сформировался так называемый *диктуемый обстоятельствами* подход к руководству, предполагающий, что нет единого управленческого стиля, который был бы полностью эффективным во всех ситуациях. Скорее всего, стиль руководства следует менять в зависимости от требований конкретной ситуации. Таким образом, при изменении внешних обстоятельств руководитель должен быть готов скорректировать свое поведение. Это позволяет руководителю приспосабливать свой управленческий стиль к конкретным группам людей или ситуациям (например, использовать автократический стиль руководства при необходимости срочной реализации непопулярных решений). Однако такая позиция может привести и к непоследовательности и непредсказуемости поведения руководителя. Более того, для того, чтобы руководитель мог применять диктуемый обстоятельствами подход к руководству, требуется обучение его навыкам руководства и опыт.

Другими примерами диктуемого обстоятельствами подхода к руководству являются разработки Херси, Бланшара и Эдейра (*P. Hersey, K.H. Blanchard, J. Adair*). Херси и Бланшар разработали ситуационную модель руководства, основанную на «зрелости» подчиненных. В данном случае понятие «зрелость» предполагает наличие у подчиненных накопленного опыта работы, технологической компетентности, способности брать на себя ответственность, уверенности в себе и самоуважения. В соответствии с их моделью директивное руководство необ-

ходимо для недавно набранного контингента работников. Постепенно подчиненные набираются опыта, начинают хорошо ориентироваться в работе, и тогда появляется необходимость в стиле руководства, предполагающем участие в нем подчиненных. Со временем подчиненные вырабатывают умение действовать самостоятельно, и необходимость в тесном директивном руководстве отпадает. Тогда можно применить **разрешительный** подход к руководству.

Со своей стороны Дж. Эдейр предполагает, что для большей эффективности руководитель должен одновременно удовлетворять трем наборам взаимосвязанных потребностей: потребностям, связанным с производственной задачей, с интересами группы и с индивидуальными потребностями работников. Производственные потребности относятся непосредственно к выполнению производственных задач и включают планирование, постановку задач, оценку выполнения, составление графика работы и т.д. Потребности группы включают необходимость в утверждении командного духа, согласованности, дисциплины и других средств обеспечения целостности и устойчивости группы. Индивидуальные потребности включают персональные требования каждого участника группы и способы их удовлетворения. Примеры методов удовлетворения индивидуальных потребностей – консультирование по личным проблемам, репетиторство (наставничество), мотивация, продвижение персонала.

**Теория X и теория Y.** Американец Д. МакГрегор приводит описание двух противоположных предположений о поведении работников, которые он назвал теория (этическая доктрина) X и теория (этическая доктрина) Y.

(а) Теория X основана на предположении, что в среднем работник не любит свою работу, стремится избежать ответственности и его можно заставить работать только с помощью жесткого контроля и угроз. Таким образом, согласно доктрине X работник в организации трактуется как элемент механизма.

(б) Теория Y предполагает, что работа – это естественный, желаемый и приветствуемый вид деятельности, который не нуждается в руководстве извне, если работник адекватно мотивирован на продуктивную деятельность. Согласно теории X работник естественно будет стремиться к ответственности, и он может оказать ценную помощь в решении производственных задач.

Иными словами, МакГрегор полагает, что теория Y основана на верных допущениях и что компании следует организовывать именно на этой основе. Он утверждает, что теория X позволяет работникам удовлетворять только базовые потребности, в то время как отношение к работникам руководства, основанное на теории Y, позволит им (работникам) удовлетворить более высокие потребности, в частности, потребности своего эго и потребность в самореализации. Содержание работы должно быть составлено таким образом, чтобы обеспечить работнику возможность для полного саморазвития.

Существует сходство между теорией X и управлением с упором на реализацию производственной задачи, с одной стороны, и теорией Y и руководством,

ставящим во главу угла персонал, с другой. Приведенные комментарии ранее, касающиеся стилей руководства, в значительной степени применимы к теориям X и Y. Многие работники приветствовали бы возможность менее жесткого контроля за своей работой, позволившего им реализовать на практике свои собственные идеи. Несомненно, многие работники обладают ценным опытом, знаниями и оригинальностью мышления, что зачастую не используется руководством.

К сожалению, некоторые виды деятельности настолько жестко ограничены, определены и интегрированы в более крупные комплексные производственные системы, что удовлетворить творческие потребности работника практически невозможно. Работники на подобных местах часто рассматриваются в рамках теории X, т.е. жестко контролируются и принуждаются к работе, если руководитель желает получить удовлетворительные результаты от их работы. Более того, имеется множество работников, которые не желают брать на себя ответственность по работе и стараются всячески избегать ее. По этой причине руководство иногда оправданно относится к своим работникам на основе допущений теории X.

Иногда становится очевидным, что принятый менеджером управленческий стиль явно не подходит для выполняемых им обязанностей и что его работа станет более эффективной, если он изменит стиль управления. Наиболее распространенным примером такой ситуации является автократический, делающий упор на решение производственной задачи менеджер, руководящий относительно мало структурированной работой. Поскольку стиль руководства тесно связан с глубинными психологическими характеристиками личности руководителя, они очень трудно поддаются изменению, разве только на некоторое время и довольно поверхностно. Поскольку стиль руководства многих менеджеров изменить трудно, для наилучшего использования их возможностей может оказаться целесообразным перевести их на тот участок работы, который более соответствует стилю их руководства и структуре личности. Другая возможность – изменить степень структурированности работы, но на практике этот вариант сопряжен с большими трудностями.

Также существует спорная точка зрения, что в условиях современного производства, когда все больший упор делается на работу в команде, ослабевает необходимость в официальном руководстве. Согласно этой точке зрения работники, состоящие в команде, вполне могут мотивировать себя на выполнение как непривлекательной, так и интересной работы, могут сами определить, кто из участников группы наиболее квалифицирован для выполнения той или иной задачи. К числу преимуществ самоуправляемой команды можно отнести низкие накладные расходы на управление, более высокий уровень заинтересованности работников в благополучии организации в целом и, наверное, в наиболее оптимальном использовании человеческих ресурсов.

В соответствии с мнением Керра и Джермье (*S. Kerr, J.M. Jermier*) потребность в руководстве может ослабляться во множестве рабочих ситуаций в результате действия целого ряда факторов:

- организационных характеристик, таких, как сплоченные рабочие группы, которые устраняют необходимость в поддерживающем руководстве, и формализация производственных процедур (в результате чего членам команды уже не нужно спрашивать у руководителя, как выполнять работу);
- характеристик выполняемой работы, например, рутинные обязанности, предусмотренная производственной задачей обратная связь с руководством и/или интересное, приносящее глубокое удовлетворение содержание работы;
- характеристик работников. Вряд ли опытные, квалифицированные, могущие и желающие работать нуждаются в директивном руководстве. Высокoproфессиональные квалифицированные работники, как правило, обладают достаточной самодисциплиной, чтобы надо было за ними присматривать.

В той мере, в какой рабочие группы не нуждаются в руководстве, конкретный стиль руководства, применяемый официальным руководителем группы, по большей части оказывается неподходящим, что подтверждается результатами, полученными в итоге многочисленных эмпирических исследований в области поведения руководителей.

### **9.3. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ**

Ощущение работника, что он управляет и вносит важный вклад в развитие всей организации можно еще больше усилить наделением его полномочиями выполнять рабочие задания и добиваться поставленных целей без постоянной необходимости обращаться к руководству подразделения за разрешением предпринять действия, которые он считает необходимыми. Это означает, что в работника верят, верят в его способность принимать правильные решения. Так, например, персоналу по сбыту может быть разрешено самостоятельно предлагать перспективным клиентам специальные скидки, оператор производства может быть наделен полномочиями задавать скорость линии сборки, рабочие команды могут иметь полномочия по своему усмотрению определять степень и интенсивность использования в своем подразделении роботов. Основная цель – обеспечить работнику, который фактически решает проблемы, возможность применять на практике свои решения оперативно и без постоянного согласования с руководством подразделения и/или руководителями более высокого звена. В настоящее время это становится все более важным, поскольку многие крупные организации с иерархическими руководящими структурами стремятся

обеспечить эффективность администрирования и снизить затраты на содержание управленческого аппарата. А устранение одного или нескольких бюрократических звеньев управленческой пирамиды – это быстрое и иногда наиболее эффективное средство модернизации (и оптимизации) управленческих коммуникаций и контроля.

К числу преимуществ наделения полномочиями можно отнести:

- поощрение конструктивности и инициативности работника, его преданности организации;
- обеспечение принятия решений на наиболее оптимальном уровне организации;
- обеспечение условий для управления эффективностью деятельности;
- возможность более оперативной и гибкой реакции на требования клиентов,
- более высокий уровень мотивации работников и их уверенности в себе;
- более благоприятные взаимоотношения между руководством и теми работниками, кто непосредственно контактирует с клиентами;
- возможность непосредственного обсуждения с клиентом содержания понятия «качество продукта»;
- получение от работников, занимающихся непосредственно клиентами, ценных идей относительно новых видов продукции;
- обеспечение действенности системы раннего оповещения о недовольстве клиентов;
- возможность немедленной корректировки ошибок.

Проблемы, связанные с наделением полномочиями, в основном сводятся к необходимости более тщательного отбора при наборе новых сотрудников, которые затем должны пройти более углубленный курс подготовки, чем в обычных условиях. Существует вероятность принятия персоналом неверных или плохих решений, сотрудники могут по-разному относиться к клиентам, что может вызвать жалобы со стороны тех, с кем обошлись невнимательно и нелюбезно. Таким образом, для того, чтобы наделение полномочиями стало эффективным, необходимо реформирование организации.

Если организация решила последовательно осуществлять наделение полномочиями, ее работники должны получить:

- информацию об эффективности деятельности организации;
- полномочия для принятия решений, которые будут оказывать непосредственное влияние на направление и эффективность деятельности организации;
- подготовку, позволяющую им понимать сущность деятельности организации и способствовать повышению ее эффективности;
- вознаграждение, базирующееся на результатах деятельности организации.

Следует обратить внимание, что наделение полномочиями отличается от делегирования полномочий, поскольку последнее – это передача обязанностей от руководителя подчиненному (хотя и с правом исполнять принятые решения), а наделение полномочиями – это общий подход к операционному менеджменту, предусматривающий активное участие наделенного полномочиями подчиненного в выполнении поставленных задач.

Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Можно сказать, что *делеги́рование* – это передача задач и полномочий получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Знания основных правил делегирования необходимы руководителю для оптимального руководства предприятием. Важно соотносить обязанности руководителя и обязанности подчиненных в делегировании полномочий. Есть задачи, которые руководителю делегировать нельзя, и есть задачи, которые делегировать необходимо. Вычленение этих задач – первоочередная задача руководителя. От верного выбора того, что нужно делегировать, зависит успех работы не только руководителя, но и предприятия в целом.

**Основные правила делегирования [21].** Рассматривая основные правила делегирования, необходимо в первую очередь говорить об обязанностях не подчиненных, а руководителя.

**Обязанности руководителя:**

- подобрать нужных сотрудников;
- распределить сферы ответственности;
- координировать выполнение порученных задач;
- стимулировать и контролировать подчиненных;
- осуществлять контроль рабочего процесса и результатов;
- давать оценку своим сотрудникам (прежде всего хвалить, но и конструктивно критиковать);
- пресекать попытки обратного или последующего делегирования.

Только при выполнении руководителем своих обязанностей он может доносить до подчиненных их обязанности.

**Обязанности подчиненных:**

- самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность;
- своевременно и подробно информировать руководителя;
- координировать свою деятельность со своими коллегами и заботиться об обмене информацией;
- повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявленным требованиям.

Зная обязанности руководителя и обязанности подчиненных, необходимо помнить о главном правиле делегирования – *все дела руководства делегировать подчиненным нельзя.*

Необходимо делегировать:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительную работу.

Не стоит делегировать:

- установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов;
- руководство сотрудниками, их мотивацию;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;
- актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объявления и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

### **Основные принципы делегирования полномочий [21].**

1. Делегируйте заблаговременно. Решения о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.

2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников. Делегировать полномочия следует прежде всего тем, кто может наилучшим образом содействовать разрешению поставленных задач и, следовательно, с большей отдачей сможет пользоваться правами для общего дела.

3. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.

4. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику. Удостоверьтесь в том, может и хочет ли соответствующий сотрудник взяться за задачу.

5. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.

6. Давайте сотруднику как можно более полные и точные инструкции и информацию о его задаче и удостоверьтесь в том, что делегированное поручение понято правильно.

7. Объясняйте смысл и цель задачи.

8. При постановке новых и сложных задач необходимо действовать по пятиступенчатому методу:

- подготовить сотрудника;
- объяснить задачу;

- показать, как делать работу;
- доверить сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректировать его;
- передать сотруднику работу целиком и осуществлять контроль за исполнением.

9. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях лучшего выполнения порученных ему ответственных задач.

10. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.

11. Придайте сотруднику уверенности в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить совета и поддержки.

12. Потребуйте от сотрудника отчета через установленные промежутки времени о том, как продвигается дело.

13. Не вмешивайтесь и не ущемляйте. Безусловно, что, делегируя полномочия, надо тщательно взвесить достоинства работника, но если уж доверили, то предоставьте ему оперативное поле для самостоятельных действий.

14. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.

15. Конструктивно хвалите за успехи и критикуйте за недостатки и неудачи в работе. Позволяйте сотруднику либо представлять в высших инстанциях порученную ему задачу как его работу, либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

16. Дайте право на ошибку. Этот принцип играет важную роль в пространстве управленческих отношений по вертикали. Страх перед ошибкой, особенно в начале любого дела, формирует образ неудачи, подавляет инициативу и вызывает дискоординацию функций.

17. Делегирование будет успешным, если соблюдается принцип соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать принятой ответственности.



## Тема 10. КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

### 10.1. Функции, типы, уровни конфликтов

### 10.2. Модели конфликтов

### 10.3. Динамика конфликта

### 10.4. Управление конфликтной ситуацией

#### 10.1. ФУНКЦИИ, ТИПЫ, УРОВНИ КОНФЛИКТОВ

Конфликт является распространенной чертой социальных систем. Он неизбежен и неотвратим, а потому должен рассматриваться как естественный фрагмент человеческой жизни. Конфликт должен быть принят как одна из форм нормального человеческого взаимодействия. Хотя конфликт, возможно, и не лучшая форма человеческого взаимодействия. Оценка конфликта зависит от отношения к нему.

Конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению целого. При определенных условиях даже открытые конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости социального целого. Конфликт не следует воспринимать как однозначно деструктивное явление и так же однозначно оценивать. Современное понимание конфликтов предполагает, что конфликт это необязательно плохо.

Многочисленные конфликтологические теории имеют камень преткновения, связанный с традицией определения конфликта вне системы социокультурных понятий и как следствие – с попытками выведения знания прямо из эксперимента, либо из непосредственного наблюдения, феноменологии. Однако, применение эксперимента (лабораторного, «полевого») в исследованиях и практической регуляции такого специфического феномена имеет ряд особенностей. Во-первых, это достаточно жесткое ограничение уровней интенсивности конфликтных условий, которыми можно варьировать в лаборатории, исходя из практических и этических соображений. Во-вторых, не любой фенотип конфликта достаточно точно моделируется, наблюдается и формализуется. В-третьих, в эксперименте сложно выразить когнитивную и эмоциональную оценку участниками конфликта степени потенциальной угрозы или трудности в моделируемой конфликтной ситуации. Кроме того, определение конфликта ограничивается концептуальными рамками той или иной теории [7].

Общепризнанными, совпадающими точками зрения являются следующие идеи: конфликт – это форма проявления противоречия; конфликт – это форма активного социального противодействия. В теоретических концепциях психологов различных научных школ имеются некоторые общие положения, что позволяет сделать попытку определить *конфликт* (лат. *conflictus*) как столкновение

примерно равных по силе, но противоположных по направленности тенденций (мотивов, целей, действий) участников взаимодействия [7].

Таким образом, в качестве рабочего определения конфликта может выступить следующее: конфликт – это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями и чувствами, переживаемыми ими по отношению друг к другу [7]. Можно также сказать, что *конфликт* – это высшая степень разногласий между двумя и более сторонами, которыми могут быть конкретные лица или группы.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Вовлечение в конфликт большого количества людей позволяет резко увеличить и обнаружить множество альтернатив и исходов, что является важной позитивной функцией конфликта, связанной с расширением кругозора. Стремление урегулировать конфликт часто лежит в основе общения. Понятие конфликт содержит в себе различные способы противостояния, напряжения и борьбы. Среди них противоположности позиций и противоречия во взглядах, различие интересов и расхождения в оценках, столкновение разнонаправленных действий и несхожесть методов. Конфликт находит своё выражение в борьбе и соперничестве, конкуренции и раздорах, кризисе и расколе.

Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает найти большее число вариантов, делает процесс принятия решений группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, то это – *созидательный (функциональный) конфликт* по своим последствиям.

Если в результате конфликта не происходит достижение целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности, то он является *разрушительным (дисфункциональным)* и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности работы организации.

Одной из наиболее интенсивно развивающихся областей современного теоретического знания и практической деятельности является конфликтология, представляющая собой междисциплинарный подход к пониманию, описанию и управлению конфликтными явлениями разного уровня. Первоначально имея социологическое происхождение, конфликтология все более апеллирует к психологическому пониманию конфликтов, обращаясь к результатам психологического изучения конфликтов и к психологическим методам работы.

Конфликтология – особая междисциплинарная область, объединяющая теоретические, методологические и методические подходы к описанию, изуче-

нию и развитию практики работы с конфликтными явлениями разного рода, возникающими в различных областях человеческого взаимодействия [3].

Традиционным предметом психологического изучения конфликтов являются конфликтные явления внутриличностного и межличностного уровня, в последние годы усиливается внимание к проблемам конфликтов межгруппового взаимодействия в социокультурном контексте. Интерес к теоретическому и практическому исследованию конфликтов в настоящее время объясняется усилением конфликтности и напряженности в различных сферах жизни. Возникло определенное противоречие между запросами практики по управлению конфликтами и теоретическими и практическими возможностями современной психологии по осмыслению происходящих явлений и разработке практических подходов и рекомендаций по работе с конфликтами. Диспропорция между потребностями практики и надеждами, возлагаемыми на помощь психологии, с одной стороны, и недостаточным теоретическим осмыслением психологией проблем конфликтов, с другой, затрудняет эффективное использование потенциала современной психологии в решении практических задач управления конфликтами, особенно с учетом социокультурного контекста [7].

Генетические корни конфликта лежат, с одной стороны, в социальной нормативности, с другой – восходят к «ядру диалектики». Психологические исследования проблемы конфликта, несмотря на их «рассыпанность» по разным социальным сферам (политика, педагогика, экономика, социология, семья, медицина и т.д.), представляют собой умножение вариантов дефиниций, классификаций, перечней причин и подходов. При этом данные исследования не только продолжают оставаться в рамках двух наиболее развитых традиций: психоаналитической и социально-психологической, но и сохраняют агрессивное отношение к конфликту (BuuBk B., Schaap C., Prevoo N., 1990; Krech D., Crutchfild R., Livson N., 1991; DeaaD., 1992 и др.) [7].

Обобщение этих подходов представлено в концепции совладающего (coping) поведения. Р. Лазарус (1970) выделяет три типа стратегий совладания с угрожающей ситуацией: механизмы защиты Эго; прямое действие - нападение или бегство, которое сопровождается гневом или страхом; совладение («копинг») без аффекта, когда реальная угроза отсутствует, но потенциально существует. В отечественной психологии понятия механизма психологической защиты и механизмов совладания (копинг - поведение) рассматриваются как важнейшие формы адаптационных процессов и реагирования индивидов на стрессовые ситуации (Ташлыков В А., 1992). Ослабление психического дискомфорта осуществляется в рамках неосознанной деятельности психики с помощью механизма психологической защиты. Копинг – поведение используется как стратегия действий личности, направленной на устранение ситуации психологической угрозы [7].

В основу конфликтологической компетентности многими психологами положены конструктивные схемы действия, которые создаются человеком исходя из конкретных целей и задач определенной деятельности. Формирование таких схем обусловлено общими теоретическими представлениями и проявляется в модели ситуации и правилах действия в них. Данные схемы характеризуются приемами ситуационного вмешательства, умением воспользоваться ситуацией, умением играть ситуацией, созданием определенных условий ситуации. В работах Н.В.Кузьминой эти схемы получили название «научно-практических методов», т.е. специального инструментария, адресуемого педагогу с целью анализа педагогической ситуации в целом и её составляющих. Таковы, например, методики анализа положительных сторон личности школьника, семейных взаимоотношений [7].

В общем, многие ученые по-прежнему придерживаются мнения, что конфликт является явлением вредным (вызывает деструкцию деятельности и негативные эмоциональные состояния), следовательно, требует детального исследования, прежде всего, для профилактики и для регуляции (коррекции).

**Функции и типы конфликтов.** Любая подлинная деятельность по природе своей конфликтна. Например, инициатива – это же противоречие общепринятому! Творчество означает, прежде всего, нарушение догм. Творческий акт заключается в высвобождении мышления от тех стереотипов, которые сделали ситуацию неразрешимой. Осознание безысходности конфликта фрустрирует индивида, ограничивает свободу выбора, сводя количество альтернатив до минимума. Чем больше вариантов решения конфликта человек видит и осознает, тем выше вероятность реализации оптимального способа разрешения. В основе развития лежит конфликт. Именно конфликт содержит себе потенциальные позитивные возможности.

**Функции конфликта** – воздействие конфликта или его результатов на оппонентов, их отношения и на социальную и материальную среду.

По направленности воздействия выделяют деструктивные и конструктивные функции конфликта.

***Деструктивные функции:***

- большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- представление о побежденных группах как о врагах;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива;
- сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

***Конструктивные функции:***

- выявление проблем;
- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение новой информации об оппоненте;
- сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом;
- стимулирование к изменениям и развитию;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможностей оппонентов.

В длительных конфликтах часто доля делового содержания с течением времени уменьшается и начинает доминировать личностная сфера. Менеджер по персоналу до 20% своего рабочего времени затрачивает на разрешение конфликтов.

В зависимости от сферы влияния можно выделить следующие основные функции конфликта:

- воздействие на психические состояния и, как следствие, на здоровье участников;
- воздействие на взаимоотношения оппонентов;
- на качество их индивидуальной деятельности;
- на социально-психологический климат группы, в которой развивался конфликт;
- на качество совместной деятельности членов группы.

В целом, к **основным функциям** можно в конфликте как неизбежном спутнике нашей жизни можно отнести следующие.

**Генерирующая функция** конфликта проявляется в том, что аккумулирует энергию, поэтому он обладает большой мощностью, которая выражается как в динамике процесса, так и в достигаемых результатах.

Конфликт часто выполняет **сигнальную функцию**, свидетельствует о том или ином неблагополучии в коллективе, в организации его деятельности, а также показывает адаптированность или неадаптированность личности. Конфликт объективирует источник разногласий, то есть проблемная ситуация уже перестает быть необъективированной и неопределенной. Своевременный анализ возникающих напряжений помогает выявить основные «болевые» точки.

Конфликт имеет **стимулирующую функцию**. Он определяет процесс выбора и принятия решения и, в конечном счете, весь процесс самореализации личности. Конфликт – это стимул, требующий творческой реакции.

Конфликт приводит к формированию новых черт личности. Конфликты предотвращают окостенение системы, открывают дорогу инновациям. Именно в этом заключается его **развивающая функция**.

**Интегративная функция** конфликта характеризуется тем, что возникает более тесная взаимосвязь внутри группы, между субъектами коммуникации,

вследствие чего происходит сплочение. Он помогает оперативно подумать, что надо сделать, чтобы неприятного столкновения впредь не было, или посмотреть: какую пользу можно еще извлечь из данной ситуации.

Например, основной задачей педагога является организация *педагогической* ситуации. Для этого надо найти ответ на вопрос: «Что нужно сделать, чтобы социальная ситуация стала педагогической?». Профессиональная хитрость педагога состоит в том, чтобы сначала поднять ученика до уровня «равного», потом скрытым образом указать ему возможный путь выхода из столкновения, далее инициировать его активность и признать его достойный выход из противоречия, оставшись при этом в тени.

#### **Специфические функции конфликта:**

- Конструктивный конфликт дает толчок к развитию, предотвращает застой, заставляет что-то пересмотреть.
- Конфликт – это стимул, требующий творческой реакции. Продуктивность конфронтации проистекает из того факта, что конфликт ведет к изменению, изменение ведет к адаптации, адаптация ведет к выживанию.
- Конфликт служит формой мощной разрядки энергии. Социально контролируемый конфликт «разряжает атмосферу» между его участниками и делает возможным возобновление их отношений [29]. Обеспечивая свободный выход чувствам вражды, конфликты служат поддержанию взаимоотношений. Конфликт помогает снять внутреннюю напряженность личности, которая может быть направлена на разрушение организма, снимается острота проблемной ситуации.

Например, отсутствие конфликта лишает ребенка возможности превратить новые способности в «работающие», а это может повлечь отсутствие опыта в остановке непосредственного действия и в практике построения собственного поведения [15].

В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя оптимальный способ решения проблемы.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Для того чтобы управлять конфликтами, надо, в первую очередь знать причины их возникновения, какими они бывают, как возникают и как их можно устранить.

#### **Основные причины конфликтов:**

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
- взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности;

- плохие коммуникации.

В конфликтной ситуации всегда имеется противоречие, возникающее между людьми по значимым для них аспектам взаимодействия и нарушающее их нормальные взаимоотношения. Далее приводятся основные виды конфликтов.

**Целевой конфликт** возникает при рассогласовании целей участников взаимодействия, т.е. когда стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Это противоборство в достижении цели.

**Идейный конфликт** – возникает при различии во взглядах, идеях;

**Информационный конфликт** неизбежен тогда, когда у противоборствующих сторон не совпадают знания, представления, проявляется разница в интерпретации информации.

**Операциональный конфликт** связан с несовпадающими и противоречивыми (не конгруэнтными) средствами интеракции.

**Мотивационный конфликт** характеризуется несовместимостью намерений и интересов людей. Разные мотивы предполагают прямо противоположные действия для их реализации.

**Чувственный конфликт** – различие чувств и эмоций, лежащих в основе отношения личностей друг к другу.

#### **Источники конфликтов:**

- факты;
- ценностные понятия (что должно быть, как надо сделать);
- противоборствующие интересы (кто какую получит выгоду в контексте конкретной ситуации);
- нематериальные источники (усталость и др.).

Реальностью конфликт становится тогда, когда он воспринят и осознан его участниками. Понимание межличностного процесса основывается вовсе не на попытках поставить себя на место другого или проявить к нему непосредственное участие, а в том, чтобы прийти к взаимопониманию относительно предмета конфликта, т.е. согласованной совместной деятельности, направленной на решение конфликтной проблемы.

В организации различают следующие уровни конфликтов [21].

1. **Внутриличностный конфликт** свойствен индивиду и по своей природе чаще всего является конфликтом целей или взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится, когда индивид признает несостоятельность своих целей, идей, мыслей и поведения в целом.

2. **Межличностный конфликт** – самый распространенный тип конфликта, он вовлекает двух или более индивидов. Стороны противостоят друг другу с позиции целей, ценностей или поведения.

3. **Внутригрупповой конфликт.** Считается, что внутригрупповой конфликт – нечто большее, чем просто сумма межличностных конфликтов. Он чаще всего представляет противоречие или столкновение двух и более групп. Как правило, этот конфликт возникает на профессиональной основе (конструкторы и технологи, производственники и маркетологи). Основа также может быть глубоко эмоциональной (труженики и лентяи) и социальной (управляющие и рабочие). Возможно перерастание внутригруппового конфликта во внутриорганизационный.

4. **Внутриорганизационный конфликт** – конфликт приобретает в организации широкий охват и вовлекает представителей различных уровней и звеньев. Существуют различные **виды** внутриорганизационного конфликта:

- вертикальный (возникает между уровнями управления);
- горизонтальный (конфликт целей);
- линейно-функциональный (возникает между линейным руководителем и специалистами);
- ролевой (обусловлен несоответствием задания и ролью индивида).

Конфликты отличаются друг от друга. Однако основные их показатели неизменны.

1. Противоречие как «жало» конфликта. Сигналом конфликта является представление о взаимной несовместимости интересов при достижении индивидуальных целей в процессе взаимодействия. Противоречия превращаются в конфликт только тогда, когда начинается взаимодействие, борьба, которая может завершиться разрешением или снятием этого противоречия.

2. Наличие субъектов конфликта, осознающих значимость разрешения противоречий и принципиальной невозможности длительного компромисса. Конфликтов из-за пустяков не бывает.

3. Острота эмоциональных переживаний. Она оказывает влияние на восприятие и осознание ситуации как конфликтной. В конфликте всегда есть блок препятствий, фрустраций.

4. Жесткость противодействия и противостояний. Степень эмоциональной вовлеченности обусловлена предшествующим негативным опытом взаимодействия.

5. Сила стремления к достижению односторонних выгод.

6. Интенсивность конфликтного взаимодействия. Активность конфликтующих сторон.

7. Неспособность войти в положение другого человека.

8. Дискомфорт эмоциональных состояний. Проявление негативных эмоций.

9. Кризис межличностных отношений, разобщение людей.

Знание этих показателей позволяет определить «силовые линии» в конфликтном взаимодействии человека с другими людьми. Такие силовые линии



всегда сопровождаются действиями, направленными на достижение определенной цели. Чем больше отмеченных признаков проявляется в действиях оппонентов, тем выше накал конфликта.

## 10.2. МОДЕЛИ КОНФЛИКТОВ

Первыми исследователями, сформировавшими традицию изучения конфликтов как реакции на внешние воздействия, стали работы по изучению агрессии и созданию концепции фрустрационной детерминации агрессии. Начало этим разработкам было положено серией исследований, выполненных в 30-50-х годах группой специалистов Йельского университета (Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Миллер, А. Бандура и др.). Рассмотрение понятия конфликт представляет интерес с позиции двух подходов: социологического и социально-психологического. Принципиальное различие этих подходов заключается в том, что первый ориентирован на анализ общественных конфликтов и их роли в социальной жизни; второй - на взаимодействия, межличностные отношения [7].

*Социологический подход* к исследованиям конфликта представлен взглядами Т. Парсонса, Г. Зиммеля, Л. Козера, Р. Дарендорфа, К. Маркса, Э. Мэйо, Р. Мертон и др. Т. Парсонс – основоположник функциональной («равновесной») модели общества – рассматривал общество как единую, стабильную систему, состоящую из множества функционально взаимосвязанных элементов. Автор развивал идею гармонизации в социальной структуре общества. С точки зрения Т. Парсонса, конфликт – это социальная болезнь, которую необходимо лечить. Решающая роль в стабилизации социальной системы принадлежит социальным институтам (правовым, религиозным и т.д.), которые осуществляют регуляцию в обществе через социальный контроль, ограничения, запреты. Таким образом, для Т. Парсонса конфликт деструктивен, дисфункционален и разрушителен. Нормой же, с его точки зрения, является бесконфликтность, гармония социальной системы, снятие социальной напряженности [7].

Идее «социального равенства» была противопоставлена идея «социального изменения». Г. Зиммель утверждал, что конфликт в обществе неизбежен, что у людей существует изначальная потребность во враждебности, которая оказывается специфической формой или основой человеческих отношений, и личность не способна утверждать себя иначе, как через оппозицию. Исходя из этих утверждений, конфликт понимается не как столкновение идей, а как выражение враждебности в отношениях между людьми. Он говорит о том, что наряду с симпатией существует «естественная враждебность между человеком и человеком», которая является «основой человеческих отношений» (1994). По мнению Г. Зиммеля, в мире постоянно происходит борьба, и часто в самых разрушительных её проявлениях [7].

Немецкий социолог Ральф Дарендорф, развивая идеи Г. Зиммеля, определяет социальный конфликт как «любое соотношение элементов, которому присущи объективные («скрытые») или субъективные («явные») противоположности. Конфликт называется социальным, если его можно вывести из структуры социальных единиц, то есть если он не индивидуален (1974). Р. Дарендорф считал, что конфликты всегда были и будут присущи любому обществу в силу неизбежного различия интересов, которые вырастают из противоречий, возникающих в обществе [7].

Идеи П. Зиммеля нашли удачное воплощение в теории позитивно-функционального конфликта, разработанной американским ученым Л. Козером. Критикуя подход Х. Парсонса, он отмечает, что конфликты являются продуктом внутренних изменений в обществе, результатом взаимодействия различных элементов социальной системы. Конфликт, по его мнению, не препятствует стабильности. Идею «социального равенства» Л. Козер противопоставил идею динамических социальных изменений, изобилующих конфликтами. Конфликт возникает из-за стремления отдельных членов общества или групп повысить свою долю вознаграждения. Социальный конфликт Л. Козер определяет как борьбу из-за ценностей или претензий на статус, власть или ограниченные ресурсы. В этой борьбе целями конфликтующих сторон является не только достижение желаемого, но также и нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника. Успех Л. Козера, по мнению Н.В. Гришиной, не в попытках противопоставить теорию конфликта структурному функционализму, а «вписать» конфликт в идеи общественного порядка. Он признает конфликт в качестве неотъемлемой характеристики социальных отношений [7].

**Социально-психологический подход** предполагает рассмотрение конфликта как «конкурентного типа взаимодействия, заключающегося в реализации разной направленности ценностно-мотивационных ориентации субъектов путем их противодействия и формирования негативного отношения друг к другу. Проблема конфликта решается здесь в рамках мотивационного подхода. Социальное взаимодействие не только может быть инициировано различными мотивами – оно может породить новые и погасить старые. Интересные попытки собрать в рамках социальной психологии общую дескриптивную модель конфликта предпринимались А.А. Ершовым (1973), Л.А. Петровской (1977), Б.И. Хасаном (1996), Н.В. Гришиной (2000), Н.И. Леоновым (2002). Эти работы послужили хорошим основанием для разработки типологии стратегий и поэлементного анализа формальных моделей конфликтных ситуаций. Исследования В.А. Сошникова (1979), Т.А. Полозовой (1980), Н.И. Фрыгиной (1980), А.И. Донцова (1984), А.Я. Анцупова (2001) позволили отечественным прикладным психологам выполнить значительное количество практико-ориентированных разработок [7].

Большой вклад в исследование межличностных конфликтов внес М. Дойч. В его теории конфликт описывается как следствие объективного столкновения

интересов. Он выделяет два типа взаимодействия: конкуренция и кооперация. Конфликтным, по мнению М. Дойча, является конкурентное взаимодействие, т.к. достижение целей одной стороны мешает достижению целей другой стороны. Соперничество вызывает использование тактики угрозы и хитрости; ограничение коммуникации; минимизацию осознания сходства в ценностях и увеличение чувствительности к противоположным интересам и т.д. Кооперация, напротив, является наиболее эффективным типом взаимодействия. Её отличает: открытость в коммуникации, усиление восприимчивости участников сходству и общности интересов, увеличение желания помогать другим и т.д. Конфликт, как считает М. Дойч, может быть конструктивным или деструктивным. Конфликт является конструктивным, если его участники удовлетворены результатом конфликта. Конструктивная функция конфликта заключается в том, что он способствует личностному и социальному движению вперед; в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможно его разрешение; конфликт может приводить к формированию новых отношений и способствовать росту сплоченности группы. Признаками деструктивного конфликта являются: расширение и эскалация, т.е. конфликт, становится независимым от исходных причин, и в случае устранения причин конфликт продолжается. В целом, продуктивное развитие конфликта М. Дойч видит в совместном усилии сторон для решения проблемы и сравнивает с решением творческих задач [7].

Теорию межгруппового конфликта более детально сформулировал Д. Кемпбелл: реальный конфликт интересов между группами обуславливает отношения конкуренции и ожидает реальной угрозы со стороны другой группы. Реальная угроза обуславливает: враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы; увеличение внутригрупповой солидарности; полное осознание индивидом своей групповой принадлежности; увеличение непроницаемости границ группового членства; уменьшение степени отклонения индивидов от выполнения групповых норм; увеличение меры наказания за нарушение этих норм вплоть до изгнания нарушителя из группы (1979). Итак, в рамках мотивационной концепции были сформулированы основные представления о функциях, типологии конфликта, способах его регуляции [7].

Наряду с мотивационным подходом к изучению конфликтов широкое распространение получил ситуационный подход – как концепция, утверждающая, что оптимальное решение конфликта есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). Неопределенность внешней среды – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации. Ситуационный подход создает методологическую предпосылку для объективного психологического исследования личности в деятельности, в развитии; дает возможность моделировать характеристики конфликтной ситуации в динамике, в структурных и функциональных трансформациях, обу-

словленных меняющимся ситуационным контекстом жизнедеятельности или профессиональной деятельности. Ситуационный подход, исходя из развиваемого им понимания природы социальных, в том числе и конфликтных ситуаций и их влияния на поведение, предлагает иную возможность – изменение ситуации за счет модификации тех или иных её базисных черт. Конструирование соответствующих структурных компонентов конфликта влечет за собой изменения в поведении и взаимодействии участвующих в данной ситуации людей (М. Аргайл, Н.В. Гришяна, Ю.Н. Емельянов). Допускается возможность воздействия на поведение человека и взаимодействие людей через изменение ситуации [7].

Такой подход, акцентирующий внимание на изучении ситуации взаимодействия, получил наибольшее выражение в области исследования межгрупповых конфликтов в работах М. Шерифа. Исследователь видел проблемы межгруппового конфликта в факторах ситуации непосредственного взаимодействия между группами. В соответствии с этим он выстроил эксперимент, искусственно создав ситуации конкуренции и кооперации. В своей теории М. Шериф выдвинул положение о причинности межгрупповых конфликтов (1967). Ситуационный подход акцентирует внимание на анализе отдельных стратегий, прямо не связанных с личностью. Это позволяет учитывать легкость изменения поведения в зависимости от ситуации и, в большей степени, акцентировать внимание на адекватности и эффективности той или иной тактики и стратегии. Данный подход в исследовании конфликтов был реализован, прежде всего, в бихевиористской традиции, сделавшей акценты на внешние детерминанты их возникновения. Предметом изучения ситуационных подходов в исследовании конфликтов стали внешне наблюдаемые конфликты и их поведенческие параметры. В рамках ситуационных представлений конфликт есть форма реакции на внешнюю ситуацию. Наибольший вклад в изучение ситуационной детерминации конфликта внес М. Дойч, который определяет конфликт как следствие объективного столкновения интересов противоположных сторон [7].

Сторонники ситуационного подхода сосредотачивают внимание на аспекте несоответствия цели и средств деятельности существующим условиям. Поэтому в рамках ситуационного подхода появляется возможность обсуждать проблему изменения и модификации деятельности, подстройки её под существующие условия. К. Терхуне приходит к выводу, что если ситуация проста и не содержит угрозы, большую роль играют личностные переменные; в сложных и стрессовых ситуациях превалируют ситуационные факторы (1980). К. Левин выводил конфликты не из внутренних процессов самой психики, а из анализа проблем, возникающих в жизненной ситуации индивида. Ценность теории конфликтов К. Левина заключается в том, что он связывает внутриличностный конфликт и поведение [7].

Определяющее значение для возникновения межличностных конфликтов имеют факторы ситуации. В конкурентной ситуации, например, будучи в отно-

шениях соперничества с партнером, либо просто сталкиваясь с его конкурентным поведением, человек оказывается перед необходимостью ответного реагирования. Он будет реагировать выбором конкурентного или кооперативного ответа (либо уходом от взаимодействия) главным образом в зависимости от различных факторов ситуации (характера проблемы, партнера и т.д.), которые могут быть наблюдаемы и описаны [7].

В рамках управленческих процессов интересны исследования С.И. Ериной по изучению ролевого конфликта управленца первичной производственной группы. Ролевой конфликт понимается ею как состояние психологического конфликта, развивающегося у индивида в ходе выполнения социальной роли в условиях противоречивых или частично несовместимых требований, ожиданий к ролевому исполнению. При этом под термином «социальные ожидания» понимается система ожидаемых образцов поведения, соответствующих каждой выполняемой роли, посредством которой группа контролирует деятельность своих членов [7].

Построение практики коррекционных воздействий также имеет свои особенности. Так, в дискуссионных рабочих группах Р. Ликкерта психолог-консультант «способствует процессу групповых взаимодействий, обеспечивает разработку групповых норм для конструктивного обсуждения и разрешения групповых конфликтов, выступает как источник социально-психологических знаний членов группы». Здесь явно чувствуется предпочтение так называемой стратегии «сглаживания» или, еще лучше, недопускания конфликта. По сути эта идея является ведущей в осуществляемой нами тренинговой практике, где происходит персональное или оснащение способами-навыками эффективного поведения в уже случившемся конфликте или лучшего (с меньшими затратами) переживания самого факта столкновения или его последствий [7].

Начало пересмотра однозначно деструктивной функции конфликта и, следовательно, обнаружение потребности в рассмотрении этого явления в другом психологическом ракурсе, можно связать с работами М. Фоллет (1942), а затем А. Филлей (1979), Н.В. Гришиной (1983), А.И. Донцова (1984), А.Н. Перре-Клермон (1986), Д. Дена (1994), Б.И. Хасана (1996), А.Я. Анцупова (2001), Н.И. Леонова (2002). Прикладное значение разработок проблем конфликта четко выразилось в двух областях: 1) методическое оснащение исследователей и преподавателей; 2) коррекция в практических ситуациях, социально-психологический тренинг, ориентированный на развитие специальных умений [7].

Таким образом, существует большое количество разнообразных моделей конфликтов, которые можно рассматривать в теории и практике управления конфликтными ситуациями в организации и наиболее наглядными являются модели, которые можно представить в графическом виде. Сущность многих моделей управления конфликтами, отражает соответствующую научную область исследований. Рассмотрим некоторые из них.

Игровую модель конфликта можно представить как сочетание отображения (рис. 10.1) возможных позитивных и негативных альтернатив (ходов) участников-игроков К и П и вариантов исходов каждой пары ходов К, П в виде платежной матрицы  $V = \|b_{ij}\|$  [21].

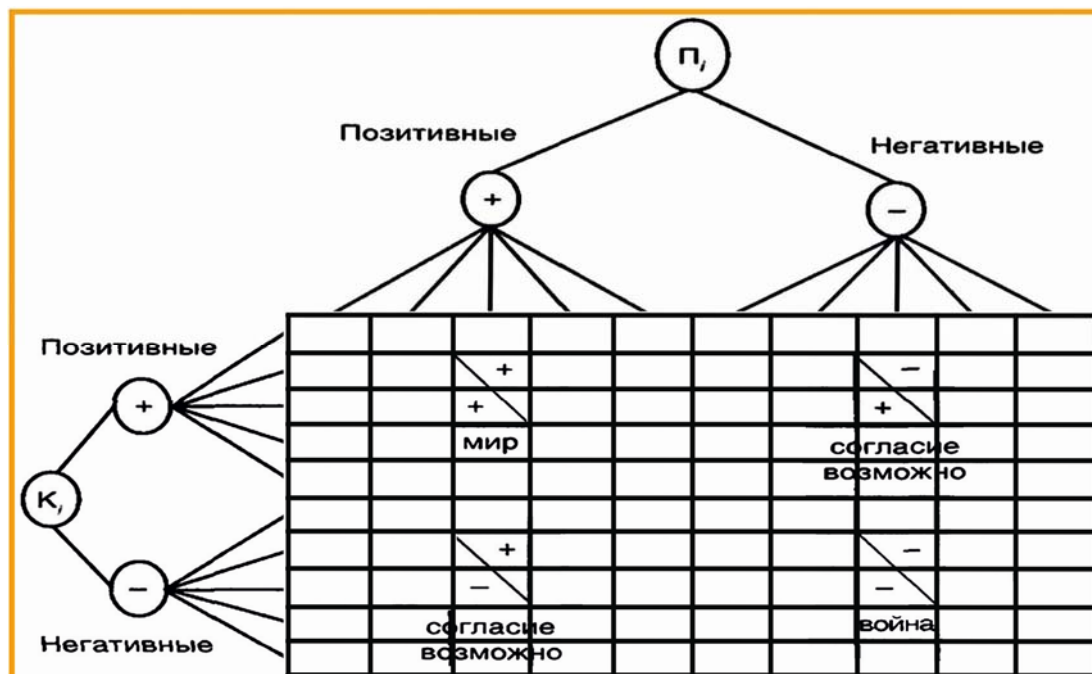


Рис. 10.1. Игровая модель конфликта

На рис. 10.2 представлена модель взаимодействия партнеров, состояния которых зафиксированы векторами А и В, в результате чего образуется конфликт-вектор Е. Эта зона готовности к конфликту из всех квадрантов является самой неблагоприятной. Пользуясь такими графическими моделями развития взаимодействия партнеров, можно заранее подготовиться к возможным исходам.

Одной из типичных причин социально-психологических межличностных конфликтов является несбалансированное ролевое взаимодействие. Теоретическая основа анализа межличностных конфликтов была разработана психологом Э. Берном, который предложил сетевую модель описания взаимодействия партнеров (см. рис. 10.3). Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими вынужден играть более десятка ролей, причем далеко не всегда успешно. В предлагаемой модели каждый партнер может имитировать роль С – старшего, Р – равного или М – младшего. Если ролевое взаимодействие сбалансировано, то общение может развиваться бесконфликтно, однако при дисбалансе ролей возможен конфликт.

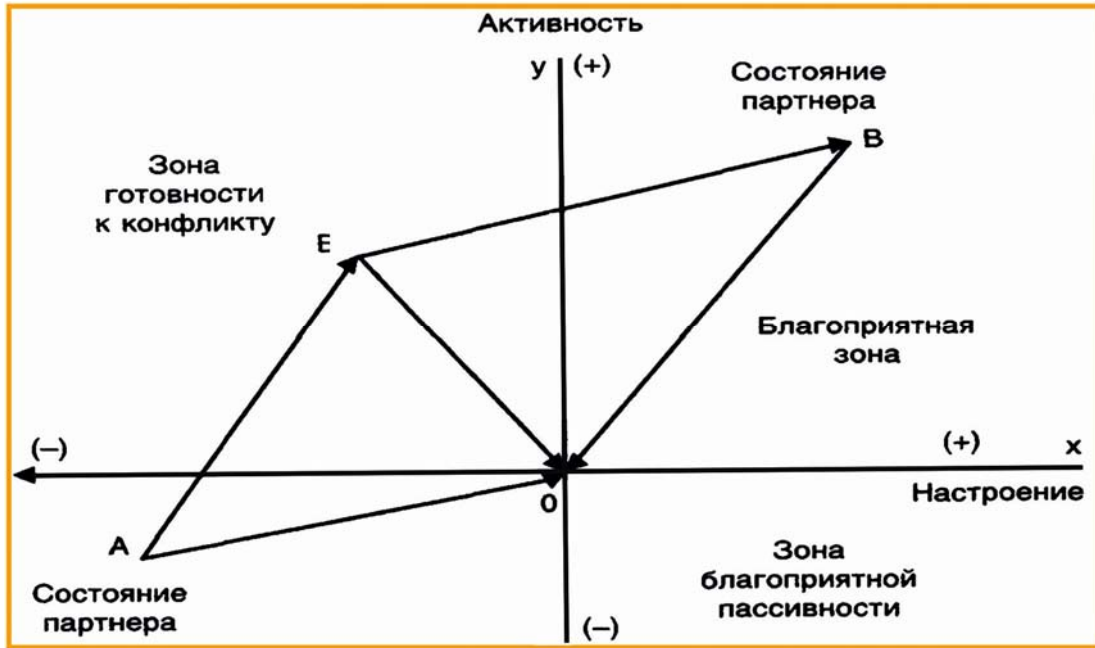


Рис. 10.2. Графические модели развития взаимодействия партнеров

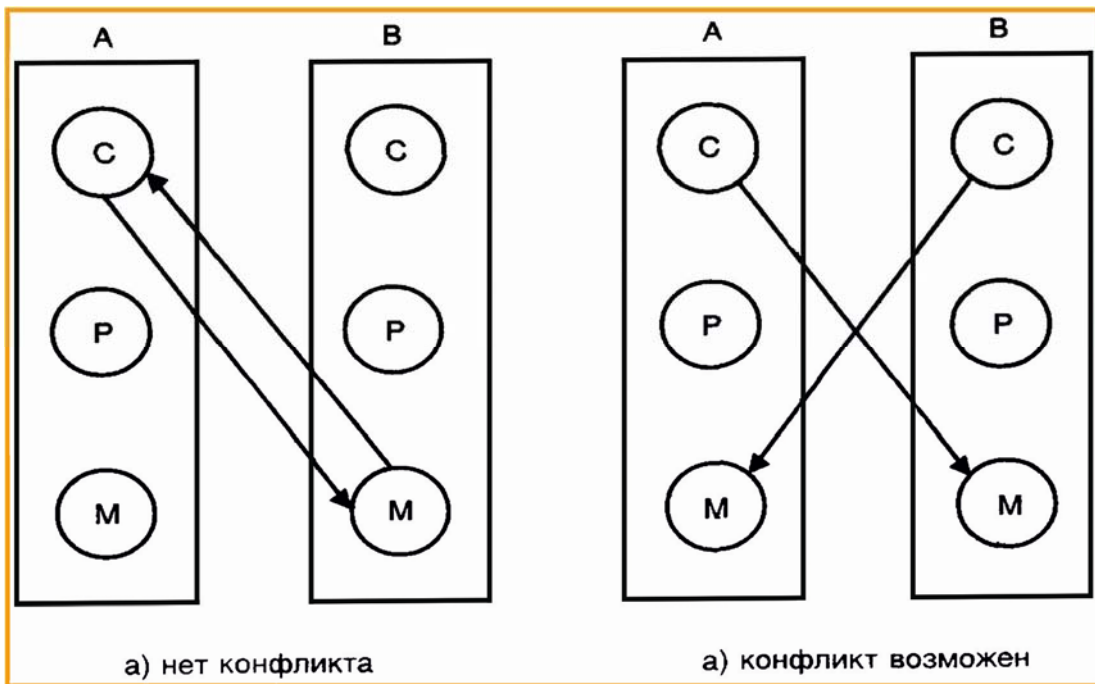


Рис. 10.3. Сетевые модели ролевого взаимодействия партнеров

В процессе коммерческих переговоров приходится искать область взаимных интересов (рис. 10.4), позволяющую найти компромиссное решение.

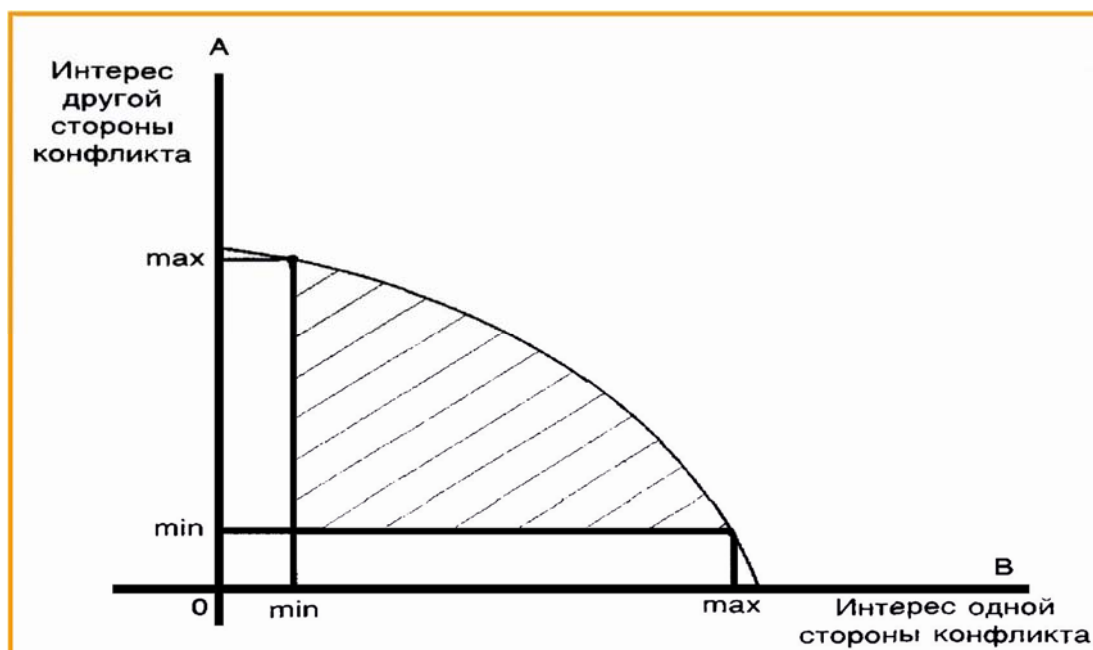


Рис. 10.4. Область вариантов компромиссных решений на переговорах

Делая большие уступки по менее значимым аспектам для фирмы, но более значимым для оппонента, коммерсант получает больше по другим позициям, которые более значимы и выгодны для фирмы. Эти уступки имеют минимальные и максимальные границы интересов. Это условие получило название «принцип Парето» по имени итальянского ученого В. Парето.

### 10.3. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

За исключением кратковременных трудовых конфликтов, которые заканчиваются, не успев начаться, большинство проходит в своем развитии, как правило, шесть основных этапов (рис. 10.5) [21].

**Первый этап** – ситуация, предшествующая конфликту, является решающей для выявления его причин. Знание условий зарождения конфликта помогает пониманию его причинной обусловленности.

**Второй этап** – одна из участвующих сторон инициирует конфликт, выдвигая ряд требований или претензий с целью добиться уступок или положительной реакции. Вызов определяет цели инициатора и основные причины конфликта и почти всегда в тактических целях сопровождается угрозой или применением санкций. Они выражаются в виде ряда мер, начиная с кратковременного прекращения работы и заканчивая длительной массовой забастовкой. Конфликт всегда начинается с четко выраженного вызова.





Рис. 10.5. Основные этапы конфликта

**Третий этап** – первоначальная реакция на вызов. Она выражается в виде оборонительных, уклоняющихся или наступательных действий, цель которых – уклониться, уменьшить или нейтрализовать угрозу со стороны инициатора вызова или же снизить потери респондента.

**Четвертый этап** – момент наибольшего воздействия, оказываемого одной стороной на другую с целью преодоления сопротивления, выведения ситуации из тупика и тем самым разрешения конфликта в чью-либо пользу.

**Пятый этап** – урегулирование конфликта. Согласовываются условия завершения конфликта, достигаются новые договоренности либо о восстановлении положения, существовавшего до начала конфликта, либо о внесении коррективов в ранее существующие соглашения и договоренности на приемлемых для обеих сторон условиях.

**Шестой этап** – определение последствий. На этом этапе происходит оценка потерь и выгод, которые могут произойти в результате развития или затухания конфликта. Это означает, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери, или потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат, т.е. происходит оценка индивидуальной (групповой) эффективности конфликта.

Если потенциальные выгоды кажутся участникам конфликта больше затрат, то конфликт происходит и возникает необходимость в управлении им. Степень эффективности управления конфликтом будет влиять на последствия, которые станут дисфункциональными или функциональными и повлияют в

свою очередь на возможность будущих конфликтов – устранят или создадут причины конфликтов.

Более подробное рассмотрение динамики конфликта показывает, что он включает в себя три стадии, каждая из которых состоит из нескольких фаз.

**Первая стадия** – развитие доконфликтной ситуации включает четыре фазы: возникновение проблемной ситуации социального взаимодействия; её осознание субъектами конфликта; попытки разрешить её конструктивными, неагрессивными способами; возникновение предконфликтной ситуации (начало противодействия или появление негативных эмоций у оппонентов по отношению друг к другу).

Таким образом, первая стадия – это **потенциальный конфликт**, развивающийся согласно схеме, приведенной ниже:

1. Нарастание неудовлетворенных потребностей, интересов у оппонентов.
2. Нереализованность ожиданий, установок, целей.
3. Возникновение и нарастание эмоционального напряжения.
4. Изменение отношения к проблеме ситуации, вызвавшей конфликтную активность.
5. Растущее взаимное недоверие.
6. Увеличение количества проблемных на почве прежних обид.
7. Усугубление первичной проблемной ситуации.
8. Ужесточение позиций конфликтующих сторон.
9. Аккумуляция астенических эмоций.
10. Игнорирование одной из сторон предложения об устранении причин конфликта.
11. Накопление взаимных претензий.
12. Осознание, определение участниками ситуации как конфликтной.

**Вторая стадия** – развитие собственно конфликта – также включает четыре фазы:

- инцидент, переход предконфликтной ситуации в открытый конфликт;
- конфликтное взаимодействие;
- попытки завершить конфликт;
- завершение конфликта.

Для стадии **актуального конфликта** характерна следующая последовательность:

1. Начало конфликта – некоторые иницирующие события побуждают участников к действиям.
2. Эскалация – использование соперничающих тактик для воздействия на оппонента.
3. Конфронтация – ориентация на достижение индивидуальной, а не общей цели.

4. Реконструкция – изменение отношения оппонентов к существующему положению дел.

5. Тенденция к равновесию осознание невозможности продолжения конфликта силовыми методами.

6. Баланс сил – участники договариваются о способе разрешения конфликта.

7. Интеграция – участники стремятся к некоторому соглашению, приемлемому для обеих сторон.

8. Разрешение – направление энергии конфликта в плоскость мирных действий.

9. Согласование-определение конфликта в терминах той проблемы, которую надо урегулировать.

10. Компенсация – уточнение компенсирующих аспектов реализуемой стратегии.

11. Оценивание – осмысление полученного результата и способов его достижения.

**Третья стадия** – развитие послеконфликтной ситуации включает две фазы: частичная нормализация взаимодействия участников после его разрешения; полная нормализация взаимодействия участников конфликта.

Эту стадию можно обозначить как **развивающий конфликт**.

1. Рефлексия – осознание ресурсов собственного позитивного личностного развития.

2. Ремиссия – улучшение отношений, «прорыв» в установлении доверия и взаимопонимания с экс-оппонентом.

3. Закрепление – включение в личностный опыт новых способов видения и разрешения противоречия.

4. Децентрация – ретроспективный анализ разрешения конфликтной ситуации с позиции экс-оппонента

5. Актуализация – выражение оппоненту своих чувств относительно происшедшего, в том числе извинений.

6. Прогнозирование – извлечение «урока» на будущее, отработка мер профилактики деструктивных конфликтов.

#### **10.4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ**

Трудности порождают не сами конфликты, а наше поведение в конфликтных ситуациях. Эффективное управление конфликтами включает в себя [21]:

- прогнозирование, оценку возможных последствий и направленности;
- предупреждение или стимулирование;
- регулирование;
- разрешение.

Эти виды деятельности могут проявляться как по отдельности, так и в сочетании.

**Прогнозирование** направлено на выявление причин возникновения конфликта и потенциальную возможность его развития. Необходимо изучать условия взаимодействия людей и их индивидуально-психологические особенности, например социально-психологический климат на предприятии, стиль управления, лидерство (его формы и проявления), уровень напряженности и т.д. Для точного и своевременного прогнозирования необходим постоянный анализ причин возникновения конфликта.

**Предупреждение** направлено на предотвращение возникновения конфликта. Предупреждение конфликта основано на его прогнозировании. В том случае, если конфликт назревает, и проясняются причины его назревания, предпринимаются действия, нейтрализующие его. Такая форма предупреждения конфликта называется вынужденной. Возможна также превентивная форма предупреждения конфликта, выражающаяся в комплексе мероприятий, направленных на эффективное управление социальной системой в целом. Это может быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и забот сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их социально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в решении любых вопросов, затрагивающих интересы коллектива в целом и сотрудника как личности;
- обучение сотрудников навыкам эффективного общения и формирование корпоративной культуры.

**Стимулирование** является противоположным предупреждению действием, оно направлено на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправданно, когда результатом конфликта может являться конструктивное решение проблемы. Арсенал средств, используемых для стимулирования конфликта, может быть весьма разнообразен. Для вызова конфликта можно:

- вынести проблемный вопрос на совещание;
- дать возможность развиться конфликту на собрании;
- выступить с критическим материалом в средствах массовой информации;
- пригласить внешнего консультанта с целью проведения тренинга на любую тему, поставив основную задачу – разрешение или прояснение конфликта;
- раскритиковать сложившуюся ситуацию во время выступления в коллективе.

Необходимо помнить, что при стимулировании конфликта основная ответственность за его конструктивное управление лежит на руководителе. Исключение составляет вариант с приглашением консультанта.

**Регулирование** связано с ограничением и ослаблением конфликта, направлением его развития в сторону разрешения. Поскольку процесс регулирования достаточно сложен, следует выделять в нем ряд этапов:

1. Признание конфликтующими сторонами факта существования конфликта.

2. Установление и признание норм конфликтного поведения между конфликтующими сторонами, например, путем достижения соответствующего соглашения, т.е. продвижение конфликта в сторону легитимности.

3. Создание соответствующих органов, например рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

В процессе регулирования конфликта проводятся следующие мероприятия:

- контроль распространения информации о конфликте с целью ликвидации информационного дефицита;

- исключение из информации о конфликте искажений и слухов;

- организация эффективного общения между субъектами конфликта;

- снижение социально-психологической напряженности в коллективе, работа с неформальными лидерами;

- изменение условий взаимодействия сотрудников, использование методов поощрения и наказания, решение кадровых вопросов.

**Разрешение** – это заключительный этап управления конфликтом. Для разрешения конфликта необходимы:

- потребность участников в его разрешении;
- достаточное количество ресурсов и средств;
- достаточная зрелость конфликта.

Пути разрешения конфликта могут быть:

1) формальные:

- обращение в суд;

- увольнение;

- перевод на другую работу;

- административные решения;

2) неформальные:

- беседа;

- просьба;

- убеждение;

- разъяснение.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

**Структурные методы разрешения конфликтов.** К ним относятся следующие методы [21]:

1. **Разъяснение требований к работе** – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

2. **Координационные и интеграционные механизмы.** Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

3. **Общеорганизационные комплексные цели.** Эффективное осуществление целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

4. **Структура системы вознаграждений.** Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

**Межличностные методы разрешения конфликтов [21].** В практике для выхода из межличностного конфликта обычно используется матрица, которая строится с учетом ориентации «на интерес к себе» и «интерес к другим». В каждом случае с помощью этой матрицы измеряется интерес по оси абсцисс или ординат (рис. 10.6).

При разрешении таких конфликтов обычно руководствуются следующими стилями:

- разрешение конфликта силой;
- уход от конфликта;
- разрешение конфликта через сотрудничество;
- разрешение конфликта через компромисс;
- вхождение в положение другой стороны.

1. **Разрешение конфликта силой.** Этот стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, но при этом не учитывается позиция другой стороны. Для применения этого стиля не-

обходимо иметь власть или физические преимущества. Преобладает принцип «интерес к себе», «выигрыш (наш) – проигрыш (другой стороны)».



Рис. 10.6. Межличностные стили разрешения конфликтов

**2. Уход от конфликта.** Данный стиль обычно связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости. Главное – быть в стороне, соблюдать нейтралитет. Такая позиция свидетельствует либо о решении дать конфликту развиваться, либо о неприятии напряженности и беспорядка. В ряде случаев этот стиль результативен, однако менеджеру по персоналу игнорировать конфликт все-таки не следует, чтобы не вызвать большего недовольства. В этом случае проигрывают обе стороны. «Низкий интерес к себе и к другим», «проигрыш – проигрыш».

**3. Разрешение конфликта через сотрудничество.** Такой стиль обычно связан с высокой степенью личной вовлеченности в конфликт или особым желанием объединить все усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая сторона. «Высокий интерес к себе и к другим», «выигрыш – выигрыш». Сторонники этого стиля:

- рассматривают конфликт как нормальное явление, помогающее и ведущее к более творческому решению возникающих проблем (но только если конфликтом управлять);
- проявляют доверие и откровенность в отношении к другим;
- считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении;
- считают, что никто не должен пострадать на этапе разрешения конфликта.

4. **Разрешение конфликта через компромисс.** Подобный стиль предполагает учет интересов обеих сторон и реализуется через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки. При этом отсутствует как взаимная удовлетворенность, так и неудовлетворенность. «Невыигрыш – невыигрыш».

5. **Вхождение в положение другой стороны.** Такой стиль обычно означает желание кооперироваться с другими, но при этом не вносить в эту кооперацию своего сильного интереса. Подобная тактика помогает в стремлении реализовать желания других. Выразители такого подхода окружающими воспринимаются, как правило, положительно, но в то же время иногда – и как слабые натуры, поддающиеся чужому влиянию. «Невыигрыш (наш) – выигрыш (другой стороны)».

Конфликты неизбежны в любой социальной структуре, так как они являются необходимым условием общественного развития. Жизнь общества состоит из конфликтов и консенсусов, согласия и противоборства. Социальная структура общества представляет собой неиссякаемый источник конфликтов, и чем сложнее социальная структура, чем более дифференцировано общество, чем больше в нем свободы, тем больше несовпадающих, а порой и взаимоисключающих интересов, целей, ценностей и, соответственно, больше источников для потенциальных конфликтов. Однако, в сложной социальной системе существуют и механизмы успешного разрешения конфликтов. Задача любого общества и социальной общности состоит в том, чтобы не допустить (максимально снизить) негативные последствия конфликта, использовать его для позитивного разрешения возникших проблем. Неслучайно поэтому работа с конфликтами является основным социальным заказом для практического психолога.

Теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации – условие не только невозможное, но и нежелательное. Конфликт является функцией ситуации, т.е. напрямую зависит от участников конфликта, их прежнего опыта взаимодействия, от их статусного положения по отношению друг к другу.

В связи с этим возрастает роль психолога, который может помочь совершенствовать способность аргументировано и убедительно отстаивать свою позицию в различных конфликтных ситуациях. Убедительность возникает тогда, когда сказанное вызывает позитивный резонанс в душе оппонента. Искусство разрешения конфликтов – это искусство проникновения в мир других людей с целью воздействия на него. Как это сделать в экстремальных условиях конфликтного взаимодействия, когда ни у одной стороны нет монополии на истину? Наивно полагать, что оппонент быстро согласится с противоположной точкой зрения, поэтому важно владеть методикой распознавания, проникновения и воздействия как основой успешного разрешения конфликтов.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Происходящие в российской экономике в настоящее время сложные процессы реорганизации предприятий, переход к новым, рыночным условиям хозяйствования ставят перед отечественными руководителями комплексные проблемы повышения эффективности работы организаций. Человеческий фактор при этом играет все возрастающую роль и в особенности растет роль повышения профессиональной компетентности менеджеров всех звеньев управления предприятиями. Естественно, идеология управления персоналом в каждой конкретной компании различна и зависит от многих факторов: организационной культуры, стадии развития предприятия, миссии и целей фирмы, ее общей стратегии.

В общем виде управление персоналом, являясь одной из функций процесса управления, охватывает следующие области [13]:

- анализ содержания работы каждого работника организации;
- планирование потребности в персонале;
- подбор, создание базы данных на кандидатов, отбор персонала;
- наем и увольнение работников;
- ориентация, адаптация и обучение новых работников;
- управление оплатой труда работников;
- оценка эффективности работы;
- коммуникации в организации;
- обучение, развитие, планирование карьеры работников;
- техника безопасности.

По сути, каждый линейный менеджер является менеджером по персоналу, так как ежедневно управляет своими подчиненными. Вместе с тем, разумеется, существует разграничение ответственности и полномочий между кадровыми и линейными менеджерами в вопросах управления человеческими ресурсами. В общем виде можно говорить об ответственности специалистов по персоналу за разработку подходов, политики, стандартов, положений, учитывая их специальные знания, опыт, информацию. Линейные менеджеры при этом отвечают за «формулирование задачи» и конкретную реализацию существующих в организации общих подходов по управлению человеческими ресурсами.

**Аксиомы управления людьми [8, 13].** Мировая практика работы менеджеров выработала некоторые общие принципы подхода к проблемам управления человеческими ресурсами. Несмотря на существенные различия в подходах на конкретных предприятиях, в разных странах, в управленческих структурах и корпоративных культурах, успешные предприятия придерживаются некоторых сходных взглядов. Ввиду их явной очевидности, эти подходы можно назвать ак-

сиомами, которые следует твердо усвоить и применять в каждодневной практике управления персоналом каждому менеджеру независимо от его уровня.

- Любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами.
- Персонал предприятия – это не только работники организации, но также ее будущие и бывшие сотрудники.
- Работник и работодатель – равные партнеры, имеющие свои цели.
- Понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.
- Эффективное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация и на каком этапе карьеры и жизни находится работник. Менеджеры по персоналу – это линейные менеджеры.
- Любая проблема управления человеческими ресурсами – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

В целом, основные этапы управления персоналом можно представить совокупностью функций, выполняемых службой управления персоналом:



В зависимости от того, на каком этапе развития находится организация, интенсивность работы по отдельным направлениям человеческими ресурсами неодинакова, что можно проиллюстрировать таблицей, в которой показана связь жизненного цикла компании и жизненного цикла персонала в организации.

*Характеристика интенсивности работы по персоналу*

<b>Жизненный цикл компании</b>						
<b>Жизненный цикл персонала</b>	<b>Создание инициативной группы</b>	<b>Целеполагание</b>	<b>Разработка структуры и функций</b>	<b>Создание механизмов функционирования компании</b>	<b>Завоевание ниши рынка</b>	<b>Тираж проектов</b>
<b>Уровень отдельного работника</b>						
Подбор			++	++		++++
Оформление			+	+++	+	+
Адаптация организационная культура	++	++	+	+	+	+++
Обучение			++	++	++++	++++
Социальные льготы			++	++	++	++
Ротация				+++	+	+++
Повышение квалификации			+	++	+++	++++
Механизм рекомендации			++	+++	+	+
Увольнение		+	+		+	+
<b>Уровень компании</b>						
Организационная культура	+			+++		++++
Бизнес-консалтинг компании			++	++	+	++++
Бизнес-консалтинг дирекции	+	+++	+++	++		+
Индивидуальное консультирование			+	+++		++++
База данных документов				++		+++
Информационная система			+	++	+	
Диагностика проектов					+	+++
Правовые вопросы					+++	++++

Количество плюсов на пересечении жизненного цикла компании и персонала соответствует интенсивности работы по персоналу в соответствующем направлении в организации.

В заключение, хотелось бы вспомнить еще раз специфику человеческих ресурсов, которая оказывает решающее воздействие на эффективность организации и состоит в следующем:

- Люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие – эмоционально осмысленная, а не механическая, а следовательно, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.
- Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.
- Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.
- Люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи или предоставления возможности в реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации.

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

**Авторитет руководителя** – концентрированное отражение в решениях руководителя и в сознании подчиненных убеждающего потенциала личности руководителя. Личный авторитет представляет собой разновидность власти над людьми. Авторитет руководителя для него самого определяется силой влияния на людей, а для подчиненных – степенью оказываемого доверия.

**Адаптация работника** – процесс приспособления к содержанию и условиям труда на рабочем месте, социально-психологическому климату коллектива; процесс совершенствования деловых и личных качеств работника.

**Активизация человеческого фактора** – систематическое целенаправленное воздействие в процессе трудовой и общественной деятельности человека на все его личностные качества – уровень сознания, мировоззрение, характер, ценностные ориентации, социальные установки, которыми он руководствуется в жизни, а также на профессиональные знания, умения и навыки. А. ч. ф. обеспечивается социально-экономической политикой государства и деятельностью институтов гражданского общества, направленными на всемерное улучшение условий, гуманизацию и «обогащение труда», демократизацию управления, повышение материального и культурного уровня жизни народа, создание условий, содействующих всестороннему развитию духовного богатства личности.

**Анализ работы** – процедура систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требований к работникам и условиях, в которых работа выполняется. В результате сбора и анализа такой информации появляется возможность определить **функциональные обязанности** для каждого работника предприятия и **квалификационные требования** к самим работникам.

**Анализ способностей** – определение (исходя из требований, обусловленных содержанием поставленных перед сотрудниками задач) тех способностей, которыми должны обладать сотрудники для успешного выполнения этих задач.

**Анализ требований** – выявление и дифференциация тех знаний, способностей и стилей поведения сотрудников, которые необходимы для выполнения программы предприятий по производству и реализации товаров и услуг.

**Аттестация кадров** – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление их соответствия занимаемой должности. Цель аттестации – рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее сотруднику занимаемую должность в соответствии с его готовностью и возможностью исполнять обязанности согласно должностной инструкции.

**Аттестация рабочих мест** – комплексная оценка рабочих мест с точки зрения их соответствия требованиям научно-технического прогресса, современной организации производства и личной безопасности работающих, обеспечи-

вающих эффективность затрат труда и высокое качество работ, изделий и услуг. В процессе аттестации каждое рабочее место оценивается по нескольким параметрам: технико-экономическим (в первую очередь оценивается технический уровень его оснащенности), организационным, условиям труда и техники безопасности, окупаемости инвестиций на создание, модернизацию и эксплуатацию рабочего места. Конкретизация параметров и методов а. р. м. производится в соответствии с особенностями сферы приложения труда (отрасли, вида организации, специализации и т.д.). В органах службы занятости в процессе а. р. м. используются, например, методы их аналитической оценки в баллах.

**Власть руководителя** – концентрированное отражение в решениях руководителя и в сознании подчиненных принуждающего потенциала, который несут в себе предоставленные ему правовые полномочия. Правовая власть авторитетна, т.е. обладает силой влияния на людей.

**Высвобождение работников (сокращение числа занятых)** – увольнение или отстранение от работы на длительный срок какой-то части работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава. В. р. непосредственно затрагивает договоры об их найме, включая разрыв или приостановку таких договоров (контрактов).

**Выходное пособие** – денежная компенсация при увольнении, форма финансовой помощи потерявшим работу. Право на в. п. закреплено законом и, как правило, предусматривается коллективными соглашениями.

**Гибкий рабочий день** – форма организации рабочего времени, при которой для отдельных групп работников или коллективов подразделений предприятия (учреждения) допускается саморегулирование в определенных пределах начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня. Г. р. д. при прочих равных условиях обеспечивает более эффективное использование рабочего времени с одновременным социальным эффектом: создаются дополнительные удобства (например, для матерей, имеющих детей дошкольного и младшего школьного возраста).

**Гуманизация труда** – 1) концепция совершенствования управления трудовой деятельностью, предполагающая более полное использование производительных резервов рабочей силы, особенно интеллектуальных и морально-психологических. Ведущие американские специалисты выделяют четыре основных принципа г. т.: принцип безопасности – индивид на рабочем месте должен ощущать отсутствие угрозы для своего здоровья, уровня дохода, обеспеченности работой в будущем и т.д.; принцип справедливости – доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение целей фирмы (организации). Для этого необходимо, чтобы высшая администрация не назначала себе слишком больших окладов, чтобы существовала эффективная система участия работника в доходах, и оплата производилась не за выполнен-

ную работу, а за квалификационный уровень работника; принцип развития личности – труд должен быть организован таким образом, чтобы неповторимые личностные качества каждого работника получали наиболее полное развитие; принцип демократии – отмена жесткой иерархии в построении административного аппарата, самоуправление автономных групп (в том числе «супербригад»), выборность руководства, коллективное демократическое решение таких вопросов, как распределение прибылей, инвестиционная политика; 2) комплекс организационно-технических и социально-экономических мероприятий по изменению условий труда и производственной среды, содержания труда, форм и методов управления с целью достижения оптимального соответствия человека и работы. Неотъемлемой составной частью г. т. являются мероприятия по обогащению содержания труда. Гуманизация труда (наряду и вместе с демократизацией управления) признана мировым сообществом, в частности МОТ, ведущей тенденцией развития сферы социально-трудовых отношений. Поэтому, несмотря на все сложности переходного периода становления рынка труда, проблемы г. т. должны быть в центре внимания работодателей и органов государственной службы занятости как в процессе разработки активной политики занятости, так и в процессе ее реализации.

**Делегирование полномочий** - передача задач и прав из сферы деятельности руководителя подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.

**Дисциплинарная ответственность** - форма воздействия на нарушителей трудовой и исполнительской дисциплины путем наложения на них дисциплинарных взысканий: замечания, выговора, строгого выговора, увольнения. Д. о. регулируется трудовым законодательством, уставами, положениями, правилами внутреннего распорядка и другими организационно-регламентирующими документами. При наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая трудовая деятельность и поведение работника.

**Должностная инструкция** - разновидность регламентирующего документа; определяет организационно-правовое положение должностного лица, его официальный статус. В д. и. излагаются обязанности сотрудника и указывается степень его подчиненности. Структура д. и. включает следующие разделы: общие положения, функции, права и обязанности, ответственность сотрудника, взаимоотношения (связи по должности). Д. и. сотрудников учреждения, как правило, утверждаются руководителем организации. Они разрабатываются на основе существующих положений об организации и ее структурных подразделениях.

**Должность** - первичная структурная единица в организации, учреждении, аппарате управления, на которую возложен установленный соответствующими нормативными актами круг служебных обязанностей и прав. Виды и совокуп-

ность д. определяются функциональной структурой организации и фиксируются в штатном расписании.

**Дополнительная потребность** – состав кадров по каждой категории работников, необходимый предприятию в текущем или предстоящем периоде дополнительно к имеющемуся сложившемуся составу на начало периода.

**Исполнительская дисциплина** - выполнение членами трудового коллектива или отдельными сотрудниками приказов, распоряжений, решений, указаний, принятых на вышестоящем уровне управления.

**Кадровая политика** - совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами (территориальными системами, организациями, учреждениями и т.д.).

**Кадровый резерв** – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, которые после соответствующей целенаправленной подготовки могут быть выдвинуты на руководящие должности (линейных или функциональных руководителей определенного уровня). Каждого кандидата на выдвижение целесообразно готовить на возможно более четко предвидимую должность для эффективной работы, на которой требуется не только определенный, более высокий уровень знаний, квалификации и компетенции, но и определенный стиль деятельности. Процесс создания резерва руководителей проходит три стадии: поиск и оценку кандидатов; определение сроков, методов и форм их обучения; непосредственную подготовку.

**Кадры** (от франц. cadres) – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т.д. предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями. Используется для характеристики конкретного работающего персонала предприятия, отрасли, сферы экономики в целом, определения его мобильности, формирования и изменения профессионального и квалификационного состава. Под к. обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и/или опытом работы в избранной сфере деятельности. Не принято относить к к. временных и сезонных работников, совместителей, работающих по краткосрочным трудовым соглашениям, нештатных сотрудников. К. могут быть включены как в производственную сферу, так и в систему управления, работу аппарата государственной службы (например, службы занятости), общественных организаций, научных, военных, образовательных и других организаций. Важнейшей характеристикой к. является их качество, качественный состав. Улучшение качественного состава к. определяется ростом уровня образования, общей культуры, опыта работников, профессиональным развитием их индивидуальной рабочей силы.



**Кадры управления** – часть кадров, занятая управленческой деятельностью в силу своего формального положения в организационной структуре управления, т.е. работники, профессионально участвующие в подготовке и принятии управленческих решений и входящие в аппарат управления. По характеру труда в составе управленческих кадров принято выделять следующие категории работников: руководители, специалисты, вспомогательный персонал (технические исполнители). Такая классификация связана с их ролью в основном управленческом процессе – принятии и реализации решений. Руководители имеют полномочия и обязанность принимать решения, руководить процессом их реализации. Специалисты готовят варианты решений и участвуют в их реализации. Вспомогательный персонал занимается сбором, предварительной обработкой и подготовкой информации, документов и т. п. для руководителей и специалистов.

**Карьера** (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь, поприще и лат. *carus* – телега, повозка) – 1) быстрое и успешное продвижение в области общественно-политической, научной, производственной, служебной или какой-либо другой деятельности; 2) достижение известности, славы или материальной выгоды за счет собственных усилий, максимального использования своих способностей, профессионального мастерства и личностных качеств. Планирование к. – одно из важных направлений в работе с персоналом предприятия, фирмы, организации.

**Карьеризм** – принцип поведения, в соответствии с которым на первом плане оказывается забота о личном успехе, о продвижении по службе любой ценой и с помощью любых средств. Это проявление крайнего индивидуализма и эгоизма в служебной деятельности, которое в конечном счете всегда связано с равнодушием к людям и делу, неотделимо от беспринципности и угодничества перед начальством, «сильными мира сего».

**Квалификация** (от лат. *qualis* – какой по качеству и *facio* – делаю) – степень и вид профессиональной обученности (подготовленности) индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

**Квалификационные требования** – перечень знаний, навыков, подходов, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы.

**Коллективный договор** – соглашение трудящихся в лице профсоюзного комитета с администрацией предприятия, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку при условии выплаты ему заработной платы и обеспечения условий труда, предусмотренных коллективным договором и соглашением сторон.

**Конкурсный отбор персонала** – 1) одно из направлений кадрового менеджмента; 2) технологический этап конкурса, процесс оценивания кандидатов

на замещение вакантных должностей с помощью соответствующего инструментария. В настоящее время наиболее распространена балльная система оценки профессиональных и личностных качеств соискателей. Используется следующая совокупность (комплекс) социальных технологий: собеседование; тестирование; оценка по проектам, рефератам и программам; анкетирование; групповые экспертные оценки; матричный метод; метод групповых дискуссий; деловые и ролевые игры. Для проведения к. о. п. и конкурса в целом образуется конкурсная комиссия в составе председателя, секретаря, членов комиссии, в том числе независимых экспертов (психологов, юристов и др.). В случае необходимости комиссия дополнительно привлекает соответствующих специалистов и технических исполнителей. К. о. п. осуществляется по стандартной программе и стандартизованным методикам, гарантирующим равные условия для всех участников конкурса, объективность оценки. После всестороннего и объективного анализа результатов оценивания и подсчета набранных баллов конкурсная комиссия принимает решение о том, кто из кандидатов выдержал конкурс.

**Конфликт** – высшая степень разногласия между двумя и более сторонами (лицами или группами) в результате несоответствия между действительным и желаемым состояниями некоторого рассматриваемого объекта, ситуации, проблемы.

**Мотивация** – система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации. Мотивы делятся на внешние и внутренние. Мотив считается внешним, если основной причиной является получение чего-либо за пределами выполняемой деятельности; внутренним – если человек получает удовлетворение непосредственно от самой деятельности.

**Набор кадров** – процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее не работавших на предприятии или в организации, и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

**Норма управляемости** – регламентированная численность работников, которой в данных конкретных условиях может руководить один человек.

**Обучение** – систематический обучающий процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания, необходимые для выполнения работы.

**Общая потребность** – состав кадров по каждой категории работников, необходимый предприятию в текущем или перспективном периоде.

**Общая численность персонала** – общее число людей, имеющих трудовые отношения с предприятием, в том числе по договору.

**Ориентация** – спланированное ознакомление новых работников с организацией, ее работниками и содержанием работы.

**Отбор персонала** – процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для заполнения конкретных позиций в организации.

**Оценка персонала** – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации стратегических задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

**Планирование человеческих ресурсов** – анализ и определение потребности в человеческих ресурсах для обеспечения достижения целей организации.

**Подбор кадров** – 1) процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале; 2) составная часть кадровой работы в организации, выполняемой на основе общих и конкретных требований, предъявляемых к кандидатам на занятие вакантной должности; предполагает оценку всех имеющихся кандидатов на вакантную должность, на базе которой принимается решение по выбору одного из них. Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.

**Приказ** – правовой акт, издаваемый единолично руководителем; является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений. В зависимости от содержания различаются приказы по личному составу (по кадрам) и по вопросам общей деятельности. Текст приказа состоит из двух частей: вводной (излагаются основания для издания документа) и распорядительной (содержит конкретные задания, мероприятия с указанием исполнителей и сроков исполнения).

**Потребность в кадрах** – необходимое количество работников с разной профессионально-квалификационной структурой для обеспечения производственной деятельности предприятия.

**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 рабочих малоквалифицированного труда в группу квалифицированного, затем высококвалифицированного труда.

**Равные возможности найма** – принцип обеспечения идентичных требований к каждому работнику при всех действиях администрации по управлению персоналом.

**Развитие человеческих ресурсов** – деятельность, направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного роста и прогресса.

**Распоряжение** – правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения оперативных вопросов до исполните-

лей. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

**Резерв на выдвижение** – группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа – основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.

**Ротация кадров** – процедура назначения, в рамках которой место работы и должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).

**Ротация рабочей силы** – процесс перевода работника с одной работы на другую.

**Стабильность кадров** – постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением общественных и личных интересов. Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. К числу стабильных кадров принято относить работников, которые трудятся на предприятии свыше трех лет. В стабильных трудовых коллективах возникают устойчивые внутрипроизводственные связи, формируются высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную работу предприятия.

**Списочный состав** – количество сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе и временно отсутствуют).

**Среднесписочный состав** (за месяц) определяется путем деления суммы списочного состава за все дни месяца (включая выходные и праздники) на количество календарных дней в месяце.

**Стиль руководства** – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых управленческих задач и выработки соответствующих решений с учетом особенностей взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному руководителю. Определяется особенностями властно-распорядительных отношений руководителя и членов коллектива по поводу подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Различают три типа стилей руководства: демократический (коллегиальный), директивный (авторитарный, единоличный) и попустительствующий (либеральный, анархический).

**Структура личности работника** – сочетание индивидуально-психологических и общественно-политических качеств личности, проявляемых через отношение работника к явлениям и событиям во внешнем окружении, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (памяти, воображения и т. п.).

**Текущность кадров** – форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся процессом неорганизованного перемещения работников из одних

предприятий на другие. Формами текучести кадров являются увольнения работников по собственному желанию в случае смены места работы, увольнения за нарушения трудовой дисциплины. В основе текучести кадров лежат факторы объективные (условия и организация труда, бытовые условия и т.д.) и личные (пол, возраст, семейное положение, размер заработной платы и т.д.). Причины текучести – конкретные комбинации объективных и личных факторов.

**Управление персоналом** – набор действий, направленных на каждодневное оперативное управление человеческими ресурсами организации.

**Управление человеческими ресурсами** – *стратегическое* планирование и управление человеческими ресурсами организации. Часто на практике не делают различия между понятиями «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом», что может привести к недопониманию. Существенное различие этих понятий в том, что фокус *при управлении человеческими ресурсами* – **стратегический**, а при *управлении персоналом* – **оперативный**. Следует, однако, учитывать, что в ряде современных работ встречается иная, более расширенная трактовка: «Управление человеческими ресурсами – стратегическое и оперативное управление деятельностью по повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации».

**Человеческие ресурсы** – термин, характеризующий с качественной и содержательной сторон кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории, региона, страны в целом. Наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности, – кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин «ч. р.» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, их общую культуру, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, «кружки качества», «дух команды» и т.д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др. Этот термин тесно связан с понятиями «кадровый потенциал», «трудовой потенциал» предприятия, организации, региона, отрасли. Функции управления развитием ч. р., в частности, реализуются: 1) в программах развития культуры и системы общего образования; 2) в совершенствовании профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации кадров; 3) в изменении содержания труда, форм его организации и мотивации; 4) в рационализации форм и методов подбора, оценки, аттестации и продвижения работников и др.

**Функциональные обязанности** – изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника.

**Явочный состав** – число работников, которое показывает истинную величину персонала в каждый данный момент.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 504 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997. - 607 с.
5. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Персонал: словарь понятий и определений. – М.: «Экзамен», 2000. – 511 с.
6. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993. - 274 с.
7. Кашапов М.М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций. Учебное пособие / Под ред. проф. А.В. Карпова – М.: Ярославль: Ремдер, 2003. - 183 с.
8. Криницына З.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – Томск: Изд. ТПУ, 2001. - 116 с.
9. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 144 с.
10. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
11. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова - М.: «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
12. Молл Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение. Учебное пособие. – М.: «Финансы и Статистика», 1998. – 160 с.
13. Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
14. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие / Пашуто В.П. – М.: КНОРУС, 2005. - 320 с.
15. Поливанова К.Н. Психологический анализ кризисов возрастного развития // Вопросы психологии. - 1994. - № 1. - С. 61 - 69.
16. Портал iTeam [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>. свободный.
17. Психология индивидуальных различий: Тексты / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. Я. Романов. - М.: Изд-во МГУ, 1982 – 319 с.

18. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2006. - 224 с.
19. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. - 128 с.
20. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
21. Управление персоналом: Курс лекций; практические задания / Л.И. Лукичёва; Под ред. Ю.П. Анискина. – Изд. 2-е, стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 264 с.
22. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 423 с.
23. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
24. Хансейкер Ф., Алессандра Э. Искусство управления людьми/Филлип Хансейкер, Энтони Алессандра. - Пер. с англ. В. Кашникова. - М: ФАИР-ПРЕСС, 2004. - 352 с.
25. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 272 с.
26. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 355 с.
27. Эрих Фромм. Бегство от свободы. Человек для себя. - Минск: ООО «Попурри», 1998.— 672 с.
28. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. - Kogan Page, 2006. – 982 p.
29. Coser L. The Function of Social Conflict. – London: Routledge & Paul 1968. – 188 p.
30. Elitarium Центр дистанционного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>, свободный.
31. Guest D. Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. – L., 1989. – p. 41-55.
32. HR-Portal Сообщество профессионалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>, свободный.
33. Hyman J., Mason B. Managing employee and participation. - L. etc.: Sage Publications, 1995. – 216 p.
34. Kunte A., Hamilton K., Dixon J., Clemens M. Estimating National Wealth: Methodology and Results. - World Bank Environment Dept., 1998. - p. 2.
35. RHR.ru Человеческие ресурсы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhr.ru>, свободный.

Учебное издание

ДОБРОВИНСКИЙ Алексей Петрович

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

**Издано в авторской редакции**

Научный редактор  
*доктор экономических наук,  
профессор Г.Ю. Боярко*

*Дизайн обложки А.П. Добровинский*

**Отпечатано в Издательстве ТПУ в полном соответствии  
с качеством предоставленного оригинал-макета**

Подписано к печати 23.09.2011. Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».

Печать XEROX. Усл. печ. л. 10,23. Уч.-изд. л. 9,26.

Заказ 1315-11. Тираж 100 экз.



Национальный исследовательский Томский политехнический университет  
Система менеджмента качества  
Издательства Томского политехнического университета сертифицирована  
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008



ИЗДАТЕЛЬСТВО



ТПУ. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30

Тел./факс: 8(3822)56-35-35, [www.tpu.ru](http://www.tpu.ru)